

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Informação e Comunicação  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação

CLÁUDIA SOUSA ORIENTE DE FARIA

**A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO  
DA MUDANÇA CULTURAL:**  
um estudo de caso do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia Goiano

Goiânia  
2015

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Informação e Comunicação  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação

CLÁUDIA SOUSA ORIENTE DE FARIA

**A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO  
DA MUDANÇA CULTURAL:**  
um estudo de caso do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia Goiano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

**Área de concentração:** Comunicação, Cultura e Cidadania

**Linha de pesquisa:** Mídia e Cultura

**Profª Orientadora:** Drª Maria Francisca Magalhães Nogueira

Goiânia  
2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi / UFG.

Faria, Cláudia Sousa Oriente de

A Comunicação no Contexto da Mudança Cultural [manuscrito]: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano / Cláudia Sousa Oriente de Faria. – 2015.  
ccxxvi, 226 f.:Il.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria Francisca Magalhães Nogueira.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Goiânia, 2015.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, fotografias, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Comunicação. 2. Cultura. 3. Comunicação organizacional. 4. Cultura organizacional. 5. Mudança. I. Nogueira, Maria Francisca Magalhães, orient. II. Título.

CLÁUDIA SOUSA ORIENTE DE FARIA

**A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO  
DA MUDANÇA CULTURAL:**

um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia Goiano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação para  
obtenção do título de Mestre em Comunicação, aprovada em oito de setembro de  
2015, pela banca examinadora composta pelos seguintes professores:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Francisca Magalhães Nogueira  
Orientadora

Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Informação e Comunicação  
FIC/UFG

Prof. Dr. Thiago Fernando Santana e Silva  
Docente

Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Artes Visuais  
FAV/UFG

Prof. Dr. Luiz Antonio Signates Freitas  
Docente

Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Informação e Comunicação  
FIC/UFG

Goiânia  
2015

## DEDICATÓRIA

*A Deus, pelas oportunidades que tem me oferecido  
e me permitiu chegar até aqui.*

*Aos meus pais, que se empenharam em proporcionar a melhor educação  
a seus filhos e em mostrar que o conhecimento tem um valor inestimável.*

*Ao meu marido, pelo apoio, incentivo e companheirismo de sempre.*

*Ao meu filho, pela oportunidade de experimentar a mais pura forma de  
amor e por ter me acompanhado com paciência, no decorrer deste estudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Produzir uma dissertação não é um trabalho fácil, tornando-se inclusive uma jornada árdua e até angustiante, por isso requer o apoio, contribuição e compreensão de muitos. Durante todo esse percurso tive a grata satisfação de receber o estímulo e a ajuda de pessoas que muito contribuíram para a concretização deste objetivo.*

*Acredito que a gratidão seja um dos sentimentos mais nobres dentre todos.*

*Considero que chegar a ocasiões como esta e poder reconhecer aqueles que colaboraram conosco é uma conquista! Portanto, este é um momento oportuno para manifestar o meu agradecimento a todas aquelas pessoas que participaram direta e indiretamente deste trabalho.*

*Aos meus pais Taylor, que infelizmente já não está entre nós mas que se estivesse estaria certamente muito orgulhoso e minha mãe Ordália, que me ensinaram que a humildade, o respeito, a responsabilidade e a confiança são valores que precisamos ter para alcançar a plenitude. E que a fé e o equilíbrio tornam tudo mais fácil.*

*Ao meu amor Antonioni pelo companheirismo em todos os momentos, pela compreensão de minha ausência, pelo brilho no olhar que sempre me cativou e as palavras de apoio que me deram mais forças para concluir esta etapa.*

*Aos amigos, em especial a Silvânia Amorim, pelo apoio, força irrestrita e amizade, com quem posso contar sempre em momentos cruciais da minha vida.*

*À minha orientadora professora Dr<sup>a</sup>. Maria Francisca Magalhães Nogueira com sua postura ética e profissional colaborou irrestritamente para a construção e condução deste trabalho. Das leituras detalhadas aos questionamentos e exigências, todas as fases que passamos nesse período de orientação, tenho certeza que ganhei um grande presente da vida ao tê-la como orientadora.*

*Ao professor Dr. Luiz Signates que me coorientou em várias fases da pesquisa e mesmo com sua extensa agenda de compromissos sempre me dispensou atenção para o melhor direcionamento desta investigação.*

*À professora Dr<sup>a</sup>. Maria de Fátima Garbeline que, com tanta atenção, me auxiliou com referências da área da Ciência da Informação.*

*Ao Instituto Federal Goiano pela oportunidade concedida para realizar a pesquisa.*

*A todos os servidores que participaram desta pesquisa, pois sem sua colaboração não seria possível a concretização deste trabalho.*

*Agradeço ao apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás - FAPEG, para o desenvolvimento desta dissertação.*

*E, por último, à Universidade Federal de Goiás pelo amadurecimento intelectual que me proporcionou desde minha graduação.*

## RESUMO

Intencionou-se com esta pesquisa analisar e compreender a comunicação, especificamente a comunicação interna, vigente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) no contexto da mudança em sua cultura, ocorrida a partir da implantação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Além da análise em si da comunicação, buscou-se ainda identificar, por meio da comunicação instituída, a cultura presente no IF Goiano a fim de colaborar para que o IF Goiano tenha subsídios para melhor compreensão de sua comunicação. Optou-se por este tema por perceber que as mudanças que acontecem nas organizações exercem forte influência na cultura e na comunicação interna do local. Nesta investigação o IF Goiano e a comunicação emitida por ele foram vistos e analisados de maneira multidimensional, sendo o IF Goiano o objeto empírico e a comunicação o objeto teórico. Elegeu-se o estudo de caso como a metodologia de trabalho mais apropriada para compreender a comunicação do IF Goiano. A opção por este método implicou no uso de instrumentos de natureza qualitativa, o que não impediu o uso de instrumentos de natureza quantitativa. Para tanto foram adotadas as seguintes técnicas: pesquisas bibliográfica, documental e institucional ou administrativa; diário de campo; e pesquisa de campo, com a utilização de entrevistas e envio de questionários *on-line*. Cabe dizer que o IF Goiano foi analisado como emissor de comunicação a partir de aspectos formais, valendo-se da dimensão institucional e administrativa, comungando do pensamento sobre a complexidade de Edgar Morin, um dos autores que alicerçam este estudo. Ressalta-se que a comunicação, nesta pesquisa, foi vista como oportunidade de (re)construção do cenário, assim como a cultura do IF Goiano que está em constante processo de construção por meio da comunicação, tendo em vista que a comunicação e a sua cultura estão reciprocamente uma influenciando a outra.

**Palavras-chave:** Comunicação. Cultura. Comunicação organizacional. Cultura Organizacional. Mudança.

## ABSTRACT

Purposed of this research was to analyze and understand communication, specifically internal communication in force at the Federal Institute of Education, Science and Technology Goiano (Goiano IF) in the context of change in their culture, which occurred after the implementation of Law No. 11,892, of 29 December 2008. In addition to the analysis itself communication, we sought to further identify, through the established communication, the present culture in IF Goiano to collaborate so that the IF has Goiano subsidies to better understand their communication . We chose this theme to realize that the changes that happen in organizations have a strong influence on culture and internal communication of the place. In this investigation the IF Goiás and the communication issued by him were viewed and analyzed in a multidimensional way, and the IF Goiano empirical object and the communication theoretical object. Was elected case study as the work methodology more appropriate to understand the communication IF Goiano. The choice of this approach has involved the use of instruments of a qualitative nature, which did not prevent the use of quantitative tools. To this end the following techniques were adopted: bibliographic research, documentary and institutional or administrative; diary; and field research, using interviews and sending online questionnaires. It is said that IF Goiano was analyzed as a communication transmitter from formal aspects, taking advantage of the institutional and administrative dimension, communing of thought about the complexity of Edgar Morin, one of the authors that underpin this study. It is emphasized that the communication in this research, was seen as an opportunity to (re) construction of the scenario, as well as the Goiano IF culture that is constantly building process through communication, considering that communication and its culture are mutually influencing the other.

**Keywords:** Communication. Culture. Organizational communication. Organizational culture. Change.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Mapa de localização dos câmpus, reitoria e UEPs do IF Goiano	36
FIGURA 2	Organograma geral do IF Goiano.....	42
FIGURA 3	Arte do <i>slogan</i> .....	65
FIGURA 4	<i>Clipping</i> que evidencia a troca dos nomes – Jornal Tribuna do Planalto.....	72
FIGURA 5	<i>Clipping</i> que evidencia a troca dos nomes – Jornal O Popular.....	72
FIGURA 6	<i>Clipping</i> de uma errata – Jornal O Hoje.....	73
FIGURA 7	Modelo do <i>banner</i> .....	73
FIGURA 8	Modelo de assinatura para <i>e-mail</i> institucional.....	74
FIGURA 9	Organograma sugerido para o regimento interno da Ascom/reitoria.....	80
FIGURA 10	Logomarca versão horizontal.....	126
FIGURA 11	Logomarca versão vertical.....	126
FIGURA 12	Versão horizontal com variação adaptada para câmpus.....	127
FIGURA 13	Um novo IF Goiano se formou dentro do antigo.....	130
FIGURA 14	Disposição dos <i>banners</i> no <i>site</i> do IF Goiano.....	183
FIGURA 15	Exemplo de uma matéria com foto.....	183

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

FOTOGRAFIA 1	Obras no Câmpus Trindade.....	34
FOTOGRAFIA 2	Obras no Câmpus Campos Belos... ..	34
FOTOGRAFIA 3	Obras do Câmpus Posse.....	35
FOTOGRAFIA 4	Fachada da sede definitiva da reitoria em Goiânia.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Picos de resposta da pesquisa.....	23
GRÁFICO 2	O que consideram como dificuldade para a comunicação, de um modo geral, se desenvolver no IF Goiano?.....	100
GRÁFICO 3	O que pode contribuir para melhorar a comunicação do IF Goiano?.....	101
GRÁFICO 4	Incidência das respostas positivas, das respostas negativas e as respostas dos que não souberam informar.....	104
GRÁFICO 5	Incidência das respostas positivas, das respostas negativas e as respostas dos que não souberam informar.....	107
GRÁFICO 6	Marque a(s) informação(ões) que você desejaria ler no Jornal IF Goiano.....	144
GRÁFICO 7	Marque o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(is) mais usa para se atualizar sobre o que acontece no Instituto.....	147
GRÁFICO 8	Qual(is) o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores?.....	148
GRÁFICO 9	Marque o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(is) mais usa para se atualizar sobre o que acontece no Instituto.....	164
GRÁFICO 10	Marque o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores.....	166
GRÁFICO 11	Facilidade de uso/informações acessíveis.....	176
GRÁFICO 12	Conteúdo do <i>site</i> .....	178
GRÁFICO 13	Consistência das informações.....	178
GRÁFICO 14	Confiabilidade das informações.....	179
GRÁFICO 15	Interatividade do <i>site</i> .....	179
GRÁFICO 16	Visual/ <i>layout</i> .....	182

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Cronologia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil.....	32
QUADRO 2	Cronologia do surgimento do IF Goiano em Goiás.....	35
QUADRO 3	IF Goiano em números.....	43
QUADRO 4	Quadro de servidores das Ascons dos câmpus.....	84

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? .....	97
TABELA 2	Na sua opinião, os meios utilizados pelo IF Goiano para se comunicar com os seus diversos públicos são adequados?.....	98
TABELA 3	Você entende as informações que recebe?.....	98
TABELA 4	Você considera que a comunicação interna do IF Goiano é:.....	99
TABELA 5	As formas de comunicação existentes no IF Goiano são suficientes para a fluidez da comunicação entre os setores?.....	100
TABELA 6	O que consideram pertinente sobre a comunicação da Ascom do IF Goiano, localizada na reitoria, com os câmpus?.....	103
TABELA 7	Aspecto acessibilidade da informação.....	104
TABELA 8	Aspecto atualidade da informação.....	105
TABELA 9	Aspecto agilidade da informação.....	105
TABELA 10	Aspecto clareza da informação.....	105
TABELA 11	Aspecto confiabilidade da informação.....	106
TABELA 12	O que consideram pertinente sobre a comunicação das Ascons dos câmpus com os públicos locais? .....	106
TABELA 13	Aspecto acessibilidade.....	107
TABELA 14	Aspecto atualidade da informação.....	108
TABELA 15	Aspecto agilidade da informação.....	108
TABELA 16	Aspecto clareza da informação.....	108
TABELA 17	Aspecto confiabilidade da informação.....	109
TABELA 18	Comparativo das questões negativas acerca da comunicação Ascom/reitoria—câmpus e Ascons/câmpus—públicos locais.....	110
TABELA 19	Comparativo das questões que não souberam informar acerca da comunicação Ascom/reitoria—câmpus e Ascons/câmpus—públicos locais.....	111
TABELA 20	A comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os seus câmpus? .....	111
TABELA 21	A comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os setores/departamentos? .....	112
TABELA 22	Faixa etária dos respondentes.....	129
TABELA 23	Tempo de serviço dos respondentes.....	130
TABELA 24	Você conhece e lê o Jornal IF Goiano, distribuído a cada três meses?.....	141
TABELA 25	Como você avalia o formato do Jornal IF Goiano?.....	142
TABELA 26	Como você avalia o conteúdo do Jornal IF Goiano?.....	142
TABELA 27	Atualmente o Jornal IF Goiano é distribuído a cada três meses. Você considera esse período ideal?.....	143
TABELA 28	Se não, quantas vezes seria o ideal?.....	143
TABELA 29	Você tem o costume de acessar e ler as notícias publicadas no <i>site</i> do IF Goiano?.....	175
TABELA 30	Resumo das respostas relacionadas ao <i>site</i> do IF Goiano.....	175
TABELA 31	Você utiliza o <i>e-mail</i> institucional?.....	186
TABELA 32	Você conhece e lê o boletim eletrônico enviado semanalmente pelo <i>e-mail</i> da ascom@ifgoiano.edu.br?.....	187

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASCOM	Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
CPA	Comissão Própria de Avaliação
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IFET	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFG	Instituto Federal de Goiás
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
ProUni	Programa Universidade para Todos
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO</b> .....	<b>28</b>
2.1 INSTITUTO FEDERAL GOIANO: ANTECEDENTES .....	28
2.2 INSTITUTO FEDERAL GOIANO .....	32
2.2.1 A configuração do Instituto Federal Goiano .....	38
2.2.2 As políticas do Instituto Federal Goiano .....	43
<b>3 INSTITUTO FEDERAL GOIANO: UMA ORGANIZAÇÃO SISTÊMICA</b> .....	<b>56</b>
3.1 SISTEMA CULTURAL .....	63
3.2 SISTEMA COMUNICACIONAL .....	68
<b>4 RESULTADO DA PESQUISA: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	<b>77</b>
4.1 A COMUNICAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO ATRAVÉS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO (SURGIMENTO, COMPOSIÇÃO, FINALIDADE) .....	77
4.2 A COMUNICAÇÃO, AS RELAÇÕES INTERNAS E A GESTÃO: UM CONTEXTO EM TRANSFORMAÇÃO.....	88
4.3 A COMUNICAÇÃO E O USO DOS MEIOS TRADICIONAIS .....	138
4.4 A COMUNICAÇÃO E O USO DOS MEIOS TECNOLÓGICOS .....	161
<b>5 CONSIDERAÇÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO, DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES</b> .....	<b>194</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>204</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>211</b>
ANEXO A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO.....	212
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>218</b>
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA PARA COLETA DE DADOS.....	219
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA QUESTIONÁRIO <i>ON-LINE</i> .....	224

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação entre os empregados e destes com o seu meio de trabalho é um campo de pesquisa em expansão nas diversas áreas do conhecimento, como as Ciências Sociais, a Psicologia e a Antropologia, em virtude da necessidade de se compreender como são processadas as relações internas e externas nas organizações. A partir daí se vê o quanto a comunicação é um campo rico e amplo para se pesquisar. No caso desta investigação, limitou-se a estudar a face da comunicação interna, embora se saiba que ela não se separa do mundo de significações que constitui a comunicação como um todo e que faz a organização em questão, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), existir e ser como tal.

O IF Goiano, objeto empírico deste estudo, integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que, ao todo, é composta por 38 institutos federais instalados nas várias regiões do Brasil<sup>1</sup>. Assim como os demais institutos federais, o IF Goiano é uma autarquia alicerçada em uma base educacional humanístico-técnico-científica, cuja orientação pedagógica está apoiada no pensamento analítico com vistas a formar um profissional mais aberto e flexível para o mundo do trabalho.

Devido à sua origem, o IF Goiano é uma instituição educacional vocacionada para o ensino agrícola. E, como tal, possui um sistema comunicacional que o mantém vivo e em constante formação. De forma análoga ao que acontece nos diversos tipos de organização, pois não há organização que não se comunique com o seu público interno e/ou externo.

A comunicação – considerada um processo contínuo que, ao mesmo tempo, envia e recebe mensagens de forma permanente – percorre todo o IF Goiano de maneira análoga a uma teia de fios, visto que ela ocorre não apenas em um único sentido, acontecendo como um emaranhado de fios que equilibram todo o ambiente

---

<sup>1</sup> A denominação Rede Federal faz referência ao conjunto de instituições federais que a compõem e que são ligadas ao Ministério da Educação (MEC). Essa designação tem correspondido a uma identificação que se consolida no fato de que todas as instituições pertencentes à rede ofertam educação profissional e tecnológica em nível médio e superior; estão subordinadas a uma mesma fonte de recursos financeiros e aos mesmos preceitos; possuem objetivos semelhantes e a mesma estrutura de organização e funcionamento.

institucional. Este sistema exerce fundamental importância ao buscar contribuir para aproximar, fortalecer e integrar os públicos aos princípios e objetivos basilares do IF Goiano, o que, por sua vez, colabora para o fortalecimento da marca institucional. Assim como também se pode afirmar que por meio da comunicação se transmite o que o IF Goiano é de fato e a sua história. Pela perspectiva da comunicação da instituição é possível também ficar inteirado e compreender acerca da sua cultura organizacional, além de apreender o sentido das relações internas, suas discrepâncias e incompatibilidades que auxiliam, da mesma forma, para uma melhor compreensão da sua configuração e dos processos administrativos.

O IF Goiano desenvolve uma prática comunicativa que influencia e constitui a sua cultura, assim como é constituído por ela. Desse modo, a comunicação e a cultura do IF Goiano, como das demais organizações, podem ser interpretadas a partir da vivência dos seus servidores/empregados, das suas formas de interagir, do seu mundo simbólico e de suas significações.

O cenário atual em termos de comunicação, baseado na agilidade, tem exigido que as organizações atuem como sistemas abertos a fim de desenvolver novos meios de comunicação para interagir com os públicos e para serem usados nas tomadas de decisão. Enquanto sistemas abertos, as partes que o constituem necessitam estar interligadas, sendo que a comunicação funciona como um elo. Ser um sistema aberto representa uma oportunidade na melhoria do processo comunicativo no ambiente organizacional, onde as novas formas de comunicação, não particularmente novas, a exemplo da *internet*, que pode ser considerada um sistema, foram moldadas para atender às necessidades dos indivíduos.

No dia a dia das organizações cada vez mais recursos tecnológicos são disponibilizados para facilitar, de maneira ágil, a troca de informações com o meio. No entanto, questiona-se se a diversidade de recursos tecnológicos tem aumentado e/ou melhorado a comunicação entre os indivíduos (WOLTON, 2010). Muitas vezes não há um entendimento de que as falhas de comunicação não estão no fato de se usar ou não tecnologias variadas, mas sim nos sérios problemas de relacionamento e de desajuste de foco no alcance dos objetivos organizacionais. Acredita-se que somente por meio de uma comunicação eficiente é que acontece a troca de informações e o crescimento mútuo dos interlocutores.

De um modo geral, observa-se uma tendência da prática de pesquisas direcionadas ao desenvolvimento tecnológico, à inovação tecnológica, no entanto, não

são muitos os trabalhos que têm como objetivo estudar as relações entre os indivíduos e as organizações. Da mesma forma, é fato que a comunicação interna nem sempre foi reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas. Mas aqui nesta investigação ela teve o seu lugar de destaque.

Optou-se por pesquisar sobre a temática 'comunicação interna' por esta sempre ter estado presente nas inquietações ao longo de minha vivência profissional. E agora tive a oportunidade de aprofundá-la teoricamente no IF Goiano, instituição com a qual possuo vínculo profissional. Para o IF Goiano a realização deste estudo talvez não seja apenas um registro institucional, por ser este o primeiro estudo realizado no campo da comunicação. Comumente o IF Goiano é estudado a partir do enfoque da área das Ciências Agrárias por causa da sua vocação. Acredita-se que esta pesquisa pode apontar pistas acerca de possíveis novos direcionamentos para alguns pontos da comunicação do IF Goiano. Espera-se também que possa servir como fonte de consulta e um caminho de referências para outras organizações que queiram compreender o seu sistema comunicacional.

Buscou-se conhecer a comunicação vigente no IF Goiano a partir dos conceitos de comunicação, comunicação organizacional e de cultura organizacional, os quais ajudaram a compreender a comunicação como um sistema aberto e, ao mesmo tempo, como um processo dinâmico. Os autores-guia selecionados foram: Edgar Morin, Dominique Wolton, Rudimar Baldissera, Pierre Bourdieu, Roger Cahen, Margarida Kunsch, Waldyr Gutierrez Fortes, Cornelius Castoriadis, Erving Goffman e Manuel Castells. No entanto, durante a caminhada se encontrou ressonância nas ideias de vários outros autores, como: João José Curvello, Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Carlos Sotelo Enríquez, Richard Hall, Stuart Hall, Marlene Marchiori, Gareth Morgan, Pierre Levi, dentre outros.

Teve-se, como objetivos nesta investigação: a) analisar e identificar o modelo de comunicação vigente no IF Goiano, especificamente no que se refere à comunicação interna no contexto da mudança cultural ocorrida a partir da instituição da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008; b) identificar, por meio da comunicação instituída, a cultura vigente no IF Goiano; c) colaborar para que o IF Goiano tenha subsídios para melhor compreensão de sua comunicação. De antemão se sabia que não seria um processo simples, desprovido de entraves, tendo em vista que o caminho foi passível de recriações e de replanejamento porque significou administrar idiossincrasias.

No que diz respeito à metodologia adotada, vale mencionar que não foi tarefa fácil a sua seleção. Esta etapa significou percorrer um caminho rumo à construção do conhecimento. E, durante esse percurso, foram descobertas facetas até então não reveladas quando se tinha apenas um projeto de pesquisa, o que implicou em readequações até se chegar ao resultado que ora se apresenta.

Nesta investigação tanto o objeto empírico – IF Goiano, quanto o objeto teórico – a comunicação interna, foram vistos e analisados de maneira multidimensional, comungando do pensamento sobre a complexidade<sup>2</sup> de Edgar Morin, um dos autores que alicerçam este estudo.

O objeto empírico foi observado como um sistema maior composto por outros sistemas, como seus câmpus, a reitoria e, ainda, os sistemas de comunicação, cultural, administrativo, político, de desenvolvimento de pessoas, dentre vários outros que estão em relação entre si. No entanto, sabe-se que cada câmpus vinculado ao IF Goiano tem sua forma de comunicar, que é singular, própria, apesar de seguir as diretrizes da instituição, ou seja, da reitoria. Embora, pelo caráter localizado e singular de cada um deles, é importante que a instituição tenha uma unidade de comunicação que represente todo o sistema – o IF Goiano. Este se constitui como um dos maiores desafios da comunicação no IF Goiano.

No universo que se estabelece o IF Goiano, cabe destacar que se investigou com mais afinco o sistema comunicacional da instituição, o qual foi analisado no período entre a criação da Lei nº 11.892, de dezembro de 2008, até março de 2015. Este é o contexto da pesquisa que aqui se apresenta. Ressalta-se que não fez parte deste estudo investigar o processo de mudança em si.

O foco se centrou na dimensão formal da comunicação interna, isto é, na dimensão institucionalizada que congrega os níveis – intrapessoal, interpessoal, intergrupar e institucional, os fluxos, os canais e as mídias utilizadas na comunicação interna do IF Goiano. Mas sem deixar de mencionar a existência de processos que podem abalar o equilíbrio das organizações, pois estão presentes na rotina organizacional, como, por exemplo, a existência da rede informal "[...] aferida,

---

<sup>2</sup> "A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico." (MORIN, 2011, p. 13).

sobretudo, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, [...] a outra ponta do sistema cultural." (TORQUATO, 1991, p. 3).

Também se buscou o entendimento da complexidade da comunicação interna que é desenvolvida, prioritariamente, para todo o público interno da instituição. Além disso, sabe-se que há aspectos relevantes da comunicação interna presentes na gestão, como as possíveis barreiras no ato comunicativo, nos níveis de análise, nas redes, nos fluxos, nos meios, no cenário da comunicação interna do IF Goiano. Para Kunsch (2003, p. 154), esse tipo de comunicação "[...] corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização permitindo seu pleno funcionamento".

Elegeu-se o estudo de caso como a metodologia de trabalho mais apropriada para compreender a comunicação do IF Goiano. A opção por este método implicou no uso de tipos de pesquisa e instrumentos de natureza qualitativa, o que não impediu o uso de instrumentos de natureza quantitativa.

O estudo de caso é um recurso metodológico do campo das ciências experimentais, das ciências sociais, precisamente pela sua maestria de explicar acontecimentos amplos e complexos. Desde então, diversos pesquisadores passaram a considerar o estudo de caso como recurso de pesquisa de campo de natureza qualitativa para estudar as organizações (PÁDUA, 2006).

De acordo com Pádua (2006), os estudos de caso há algum tempo se constituíam um desafio permanente, pois, historicamente, produção de conhecimento e práticas profissionais traçavam caminhos antagônicos. No entanto, compartilha-se o seu pensamento quando este autor afirma que

[...] nada impede que os resultados de uma prática profissional particular se incorporem à base observacional de uma investigação científica, ou que as idéias produzidas durante a execução das ações se transformem em fontes de inspiração para novas propostas teóricas. Nada impede, tampouco, que um projeto de intervenção profissional se proponha tanto modificar uma realidade quando produzir um resultado conceitual no marco dos cânones da Ciência. (BOTTINELLI, 2003, p. 134 citado por SAMAJA, 200[?] citado por PÁDUA, 2006, p. 2).

Desta forma, utilizou-se de várias fontes de natureza qualitativa e quantitativa, para a coleta de dados, como: documentos, relatórios, observações, relatos,

entrevistas e eventos. Ressalta-se que foi na dimensão formalizada e em um contexto de mudança na sua cultura, especificamente após a unificação das antigas escolas agrícolas a uma única instituição, que a comunicação do IF Goiano foi investigada. Cabe dizer que o IF Goiano foi analisado como emissor de comunicação.

Para o estudo da comunicação foram adotadas as seguintes técnicas: pesquisas bibliográfica<sup>3</sup>, documental<sup>4</sup> e institucional ou administrativa; diário de campo e pesquisa de campo, com a utilização de entrevistas e o envio de questionários *on-line*. A revisão bibliográfica foi realizada durante toda a pesquisa empírica sob a luz da visão da complexidade, isto é, utilizou-se o que Edgar Morin (2011) apregoa acerca do pensamento complexo, que possibilitou ter uma visão mais ampla, não cartesiana, do objeto de estudo.

Considera-se, diante disso, que se pode abordar a complexidade do objeto pesquisado esboçando-o em cinco capítulos, incluindo a introdução, que se presentifica como sendo o primeiro capítulo. Nesta etapa foi feita uma breve contextualização e delimitado o objeto de estudo; apresentou-se a problemática da pesquisa, seus objetivos e se justificou a sua relevância para a pesquisadora, para o IF Goiano, para outras organizações e expôs a estruturação da pesquisa. Junto a esse capítulo também foi feita a exposição de todos os procedimentos metodológicos utilizados na investigação, bem como a apresentação do perfil do público respondente.

No capítulo 2 se fez um passeio na história do IF Goiano a partir dos seus antecedentes, com início na criação das antigas escolas agrícolas no Brasil e indo até a contextualização do IF Goiano no cenário de constituição dos institutos federais, que fazem parte da atual Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao MEC. A pesquisa institucional ou administrativa foi utilizada para conhecer aspectos do IF Goiano, tais como a sua configuração, estrutura administrativa e políticas. Para subsidiar esta etapa foi adotada ainda a pesquisa

---

<sup>3</sup> Esta etapa se fez importante, porque "Os conceitos contêm propriedades explicativas, e sua explicitação deve se efetuar durante a pesquisa [...] ela permite operações referenciais sobre os objetos de investigação [...]". (LOPES, 1990, p. 109).

<sup>4</sup> Esta pesquisa se utiliza "[...] de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. [...]. Há, de um lado, documentos "de primeira mão" [...], como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. de outro lado, há os documentos de segunda mão [...], tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc." (GIL, 2007, p. 45-46).

documental, momento em que foram utilizados documentos produzidos pelo MEC como: livros, *folders* e o *site* do Ministério; documentos desenvolvidos pelo próprio IF Goiano, como: o relatório da pesquisa institucional de autoavaliação, produzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA)<sup>5</sup>, no ano de 2013; o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente<sup>6</sup>; o *site* da instituição e materiais impressos.

No capítulo 3 as pesquisas documental e institucional/administrativa também se fizeram presentes, possibilitando discorrer sobre o IF Goiano como uma organização sistêmica e complexa em si, ou seja, como um sistema maior composto por vários outros sistemas que interagem entre si e com o meio. Dentre os sistemas que o IF Goiano possui dois foram destacados e apresentados em dois subcapítulos: o sistema cultural e o sistema comunicacional.

Outro recurso metodológico, que foi utilizado com mais ênfase no capítulo 4, mas que se fez presente desde o início das aulas do programa de mestrado como um dos principais instrumentos de trabalho, foi o diário de campo. Ele serviu para não se perder de vista o que acontecia no dia a dia da instituição, pois permitiu captar informações que não poderiam ser detectadas somente com perguntas em um questionário, por exemplo. As informações registradas no diário de campo foram utilizadas ao longo de toda a investigação para reforçar a teoria e exemplificar como ela acontece na prática. O instrumento oportunizou fazer comentários, registros das informações obtidas por meio de observações pontuais acerca das relações de comunicação, anotações e reflexões do cotidiano da pesquisa na situação concreta em que os fatos aconteciam. As observações foram datadas e especificadas com local e horário da ocorrência. Este instrumento revelou facetas da comunicação e da cultura do IF Goiano até então não percebidas; e que talvez não seriam observadas se não houvessem os estudos e reflexões para a pesquisa.

---

<sup>5</sup> "Prevista no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a CPA tem o propósito de promover uma cultura de avaliação na Instituição, ao tempo em que retrata o compromisso institucional com o auto-conhecimento e sua relação com o todo em prol da qualidade dos serviços prestados à sociedade. A CPA do IF Goiano foi instituída pelo Conselho Superior, por meio da Resolução nº 23/2010." (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2013).

<sup>6</sup> O PDI "[...] é o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da Instituição, no que diz respeito à filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver. As ações para o IF Goiano são planejadas para um período de cinco anos." (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2009a).

Estas anotações foram consideradas como uma complementação das informações sobre o contexto investigado e se constituem como valiosas percepções do IF Goiano, tendo sido muito úteis para a pesquisa. Não se propôs nenhuma pesquisa etnográfica – com informantes previamente selecionados como propõe Da Matta (1987). Buscou-se neste autor uma fonte de inspiração para melhor explorar nosso objeto empírico, em particular quando ele diz: “Quando especulava, encontrava sistematicamente novas perguntas que não havia feito. Anotava, então, tais questões numa caderneta de campo, buscando uma resposta para elas [...]” (DA MATTA, 1987, p. 193).

A pesquisa de campo, prevista para ser realizada em junho de 2014, foi iniciada somente no dia 13 de agosto de 2014 e finalizada no dia 1º de outubro de 2014, totalizando 50 dias de coleta de dados. A demora em dar início à pesquisa empírica está justificada na necessidade que havia de aguardar a avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IF Goiano, a qual tramitou durante pouco mais de dois meses. A aprovação consta no Protocolo nº 017/2014 do referido comitê (ANEXO A).

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário (APÊNDICE A) em formato eletrônico, produzido na plataforma Google Forms. O questionário continha 30 questões, sendo 29 objetivas e uma subjetiva, sendo que havia ainda mais duas perguntas abertas vinculadas a perguntas fechadas. As respostas advindas das três perguntas abertas foram utilizadas ao decorrer da dissertação, para dar ênfase (positiva ou negativamente) a resultados oriundos de dados quantitativos e ou teorias apresentadas. Por meio das perguntas subjetivas, foi possível também, notar a necessidade que os respondentes tinham para expressar sua opinião acerca do assunto, o que do ponto de vista da pesquisadora, essas respostas enriqueceram demasiadamente a pesquisa, possibilitando conhecer melhor o modelo de comunicação do IF Goiano. As perguntas da pesquisa foram previamente testadas. Elas buscaram conhecer o que os servidores pensam e sentem sobre a comunicação do IF Goiano. Vale aqui ressaltar que a etapa dos pré-testes foi essencial para identificar pontos falhos no entendimento das perguntas, o que ocasionou a readequação do instrumento de pesquisa.

A população investigada neste estudo foram os 1.050 servidores ativos permanentes do IF Goiano, entre docentes e técnico-administrativos, de ambos os sexos, maiores de dezoito anos e com qualquer grau de escolaridade. Do total do

universo pesquisado, 209 servidores participaram da pesquisa. Sendo que, destes, 206 responderam ao questionário, ou seja, 99% leram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B) e concordaram em participar da pesquisa. E três servidores, equivalendo a 1%, leram o TCLE e não concordaram em participar.

Optou-se por realizar esta pesquisa somente com os servidores do IF Goiano a fim de buscar uma amostra mais representativa do universo a ser pesquisado. Tem-se clareza da necessidade de também ser investigada a comunicação do ponto de vista dos estudantes, contudo, pretende-se realizar o estudo com os discentes em um momento posterior à realização do mestrado, em condição mais apropriada, devido ao fato de a pesquisadora ser servidora da instituição.

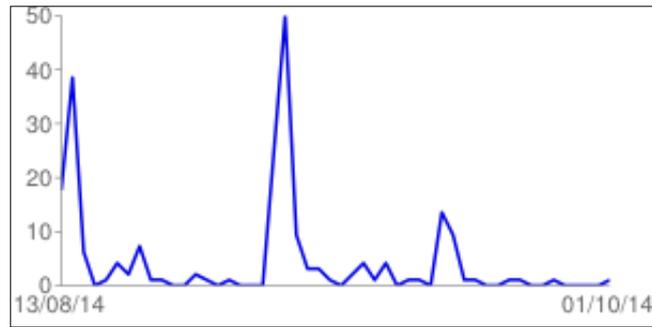
Os servidores do IF Goiano foram convidados, por meio do *e-mail* institucional, a responder às perguntas. O questionário podia ser respondido a partir de qualquer navegador e de qualquer tipo de equipamento, desde que conectado à *internet*, incluindo *smartphones* e *tablets*. No primeiro envio do questionário<sup>7</sup> se obteve a participação de 80 respondentes. Considerou-se este número baixo, pois proporcionava uma margem de erro de 10% para o universo pesquisado.

Para aumentar o grau de confiabilidade dos resultados da pesquisa e diminuir a margem de erro, uma segunda tentativa foi realizada<sup>8</sup>, visando alcançar, pelo menos, 25% do universo de servidores. O que proporcionaria uma margem de erro de aproximadamente 5% e um grau de confiança em torno de 95%, isto se pelo menos 250 servidores respondessem a pesquisa. No GRÁFICO 1 é possível observar que os dois momentos de maior pico de respostas aconteceram quando se enviou os dois *e-mails* aos servidores. Os demais pequenos picos são atribuídos às visitas realizadas pessoalmente pela pesquisadora em alguns câmpus para solicitar a colaboração do servidor e também após contatos por telefone nas unidades mais distantes.

---

<sup>7</sup> A data do primeiro envio da pesquisa para o *e-mail* dos servidores foi dia 13 de agosto de 2014.

<sup>8</sup> A data do segundo envio da pesquisa para o *e-mail* dos servidores foi dia 1º de setembro de 2014.

**GRÁFICO 1** - Picos de resposta da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, em um universo de 1.050 servidores se obteve um retorno de 206 respondentes, o que representa, para a pesquisa, uma margem de erro de 6,12% e um grau de confiança de 95%.

Após a coleta dos dados, os resultados da pesquisa de campo realizada com os servidores do IF Goiano foram analisados e refletidos criticamente, subsidiando a elaboração do capítulo 4. Na edificação deste capítulo o objeto teórico desta pesquisa – a comunicação do IF Goiano – foi avaliado de forma significativa no contexto de mudança na cultura da instituição.

Cabe ressaltar que a apresentação da descrição e a análise dos dados obtidos, tanto os quantitativos quanto os qualitativos, foram feitas utilizando-se de todas as metodologias propostas, somando-se às anotações registradas no diário de campo, ao conhecimento teórico adquirido com as leituras, as quais permitiram explicitar conceitualmente e situar os assuntos abordados, além ainda das percepções da investigadora, que é parte integrante do universo pesquisado. Ressalta-se que, em alguns momentos no texto, há a intenção proposital em rememorar o leitor acerca de algum fato citado anteriormente a título de melhor contextualização do assunto em questão.

Por uma questão metodológica, o capítulo 4, que trata dos resultados da pesquisa com a descrição e análise dos dados coletados, foi estruturado em quatro subcapítulos. Esta subdivisão foi definida a partir dos resultados da pesquisa, os quais foram divididos em grandes áreas, onde se apresenta, inicialmente, a comunicação no IF Goiano através das assessorias de comunicação – ocasião em que se mostrou como foram constituídas, suas responsabilidades, composição, finalidade, os entraves que tiveram no início de sua formação e também os pequenos avanços alcançados. Para esta etapa foram utilizados documentos da Assessoria de

Comunicação localizada na reitoria, entrevistas por *e-mail* com os assessores de comunicação pioneiros na formação do setor, sendo uma servidora da reitoria e um do Câmpus Rio Verde.

No segundo subcapítulo da apresentação dos resultados da pesquisa estão a descrição e análise dos variados aspectos da comunicação do IF Goiano, tais como: os meios utilizados para se comunicar; se as formas existentes são suficientes para a fluidez do sistema comunicacional; o entendimento das mensagens por parte dos servidores; como estes veem a comunicação emitida pela instituição – da reitoria para os câmpus e dos câmpus com o público local; o que pode contribuir para melhorar a comunicação; se a comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre as unidades escolares; aspectos das relações internas e da gestão, dentre outras questões. Debruçou-se ainda no entendimento da rede formal burocrática e da rede informal de comunicação, que percorre paralelamente toda a instituição e se constitui em um contraponto à rede formal.

Já no terceiro subcapítulo tratou-se sobre a comunicação do IF Goiano, desenvolvida e mediada pelas suas Assessorias de Comunicação, e o uso dos meios tradicionais. Dentre os meios utilizados pelo IF Goiano foram apresentadas análises de meios impressos, documentos administrativos utilizados no dia a dia e ainda sobre os eventos – considerados meios aproximativos, mas que foram analisados aqui, pela pesquisadora, como um meio tradicional devido à sua aplicabilidade diária no IF Goiano.

Na última subdivisão do quarto capítulo tratou-se sobre a comunicação e o uso dos meios tecnológicos, momento em que são apresentados os resultados e as análises dos meios de comunicação usados pelas Assessorias de Comunicação do IF Goiano para se comunicar com os servidores. Os meios tecnológicos pesquisados de maior representatividade foram: *e-mail* institucional, *site* institucional, *newsletter* e a rede social Facebook.

O capítulo 5 foi destinado às considerações obtidas ao longo do trabalho. Apresentam-se nele também as limitações do estudo, os desafios para o IF Goiano e as contribuições para pesquisas futuras, haja vista que não se teve a presunção de exaurir a temática, mas sim de dar os primeiros passos rumo a novas investigações. O que foi exposto nesta etapa não se trata de uma conclusão, mesmo porque, à luz da abordagem da complexidade, a cultura e a comunicação interna do IF Goiano estão

em processo de transformação. Assim, as compreensões aqui obtidas podem deixar pistas para futuras pesquisas acerca da comunicação do IF Goiano.

Acredita-se ser oportuno e relevante apresentar aqui o perfil dos servidores do processo comunicacional, respondentes da pesquisa, que muito contribuíram com o seu conhecimento e a sua visão sobre a comunicação interna do IF Goiano para a efetivação desta investigação. Desta forma, na questão que se refere ao sexo dos respondentes, observou-se a predominância da presença feminina: 52% do público pesquisado são mulheres e 48% são homens.

Ao analisar a categoria profissional a que os respondentes pertencem, a distribuição do quadro de pessoal apresentou-se equilibrada, sendo que 49% são docentes e 51% são técnico-administrativos. Quanto à idade, foram agrupados em intervalos de tempo por faixa etária e os resultados mostram que os respondentes estão distribuídos de forma não equitativa. Todos são adultos, com idade acima de 18 anos, sendo que a maior concentração aparece com predominância do público jovem com até 40 anos: Entre 18 e 30 anos, 33%; Entre 31 e 40 anos, 39%; Entre 41 e 50 anos, 23%; Entre 51 e 60 anos, 5%. Na faixa etária de mais de 60 anos não houve nenhum respondente.

A população predominantemente jovem na faixa etária também se apresentou como muito jovem no quesito tempo de serviço no IF Goiano, 19% estão trabalhando há menos de um ano; Entre 01 e 03 anos, 27%; Entre 03 e 06 anos, 31%; Entre 06 e 09 anos, 12%; Entre 09 e 12 anos, 04%; Entre 12 e 15 anos, não houve nenhum respondente; Entre 15 e 20 anos, 4%; Entre 20 e 25 anos, 3%; Entre 25 e 30 anos, não houve respondente; Mais de 30 anos também não houve respondente. Ao observar os percentuais de tempo de serviço dos servidores com até três anos, onde a soma equivale a 46% do total de 206 respondentes, observa-se que grande parte dos indivíduos ainda está em estágio probatório<sup>9</sup>, resultando, por vezes, em pouco conhecimento sobre a instituição.

O estudo demonstra também, quanto ao nível de escolaridade, que os respondentes podem ser considerados indivíduos privilegiados, pois 96% possuem ensino superior, enquanto 4% possuem somente o ensino médio. Dos servidores que

---

<sup>9</sup> O termo estágio probatório, utilizado no serviço público, representa o período de adaptação e de avaliação do novo servidor concursado em suas atividades. São 36 meses, contados a partir da data de entrada em exercício.

responderam ter ensino superior, nem todos possuem uma pós-graduação. Entre os que são pós-graduados 34% possuem especialização; 33% mestrado; 19% são doutores; 0% é pós-doutor e 14% não souberam ou não responderam. Os dados representam que os servidores do IF Goiano têm boa formação acadêmica.

Esses servidores estão lotados nas várias unidades do IF Goiano, conforme se pode ver nos dados: Câmpus Ceres, 9%; Câmpus Iporá, 17%; Câmpus Urutaí, 10%; Câmpus Posse, 2%; Câmpus Rio Verde, 18%; Câmpus Morrinhos, 12%; Câmpus Trindade, 2%; Câmpus Campos Belos, 2%; Câmpus Avançado Ipameri, 1%; Câmpus Avançado de Hidrolândia, 1%; Câmpus Avançado de Catalão, 2%; Reitoria, 24%.

Entre os câmpus, a projeção de 18% para o Câmpus Rio Verde se deve por esta ser uma das escolas com maior número de servidores no IF Goiano. E também por ter sido uma das unidades em que a pesquisadora teve bastante apoio do assessor de comunicação local, o qual enviou, ele mesmo, um *e-mail* aos servidores da unidade solicitando contribuição nas respostas do questionário enviado *on-line*. No Câmpus Iporá, que, apesar de ser um câmpus novo, quase a totalidade de seus servidores responderam à pesquisa, o que contribuiu para o elevado percentual obtido: 17%.

Já o percentual de 24% na reitoria foi considerado baixo para esta unidade, pois, sendo uma instância executiva, ela tem um número de servidores muito maior do que várias das instâncias educacionais. No entanto, o percentual indica que somente cerca de 50% dos servidores do local contribuíram com a pesquisa, o que gerou surpresa para a pesquisadora, uma vez que é também o seu local de lotação e onde o trabalho face a face foi mais intenso para se obter respostas ao questionário, o que levou a pensar que se obteria a quase totalidade de respostas neste local.

A partir dos dados coletados e ora citados, pode-se concluir que o perfil dos servidores respondentes da pesquisa se define como sendo uma maioria de mulheres, com idades entre 18 a 40 anos e com elevado nível de escolaridade. Pertencem tanto ao quadro de docentes quanto ao de técnico-administrativos. A maioria, 29%, tem de três a seis anos de instituição. Em segundo lugar vêm aqueles que têm entre um e três anos, 27%; e, em terceiro, aqueles que possuem menos de um ano de IF Goiano, 19%. De forma que, 46% dos respondentes ainda se encontram em estágio probatório.

Sabe-se que mesmo os resultados trazidos pela pesquisa não podem ser adotados como concludentes, irrefutáveis ou verdades absolutas, como leituras

completas que esgotam temas tão complexos. Até porque a pesquisa é uma fotografia do momento investigado e o que está sendo exposto nesta ocasião poderá passar por variações antes mesmo do término da investigação. Ou melhor, "[...] ainda não é possível afirmar que, em algum momento, se tenha conhecido algo como realmente é de fato, até porque o universo, por ser dinâmico, se atualiza em permanente processo de transformação." (BALDISSERA, 2011, p. 155). O que traz à tona a ideia de que o desfecho de uma investigação é, então, um provável entendimento do fenômeno pesquisado a partir de um paradigma e de método(s) específicos (BALDISSERA, 2011).

## 2 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

### 2.1 INSTITUTO FEDERAL GOIANO: ANTECEDENTES

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), assim como os demais institutos federais no Brasil, compõem a atual Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica<sup>10</sup>. Rede esta que é responsável pelo desenvolvimento e promoção da educação profissional e tecnológica no País.

Os institutos federais são oriundos das antigas Escolas de Aprendizes Artífices<sup>11</sup>, criadas em 1909. Esses institutos têm, desde sua origem, o objetivo de formar um público jovem, isto é, filhos de trabalhadores que buscavam nessas escolas, além de sua formação, o sonho de superar limitações econômicas de suas famílias. No caso específico do IF Goiano, este, ao longo de sua história, tem passado por transformações advindas de modificações no sistema de ensino no País<sup>12</sup>, que conseqüentemente provocaram a diversificação de sua clientela e algumas outras alterações, incluindo as mudanças de nome pelos quais já passou.

No final da década de 1930 foi outorgada a Constituição que previa o ensino técnico, profissional e industrial. Também nesta década foi assinada a lei que mudou o nome das Escolas de Aprendizes Artífices, que passaram a se chamar Liceus Industriais. A alteração para Liceus Industriais se deveu ao progresso industrial da época (BRASIL, 2009a).

A partir de 1942 os antigos Liceus Industriais passaram a ser chamados de Escolas Industriais e Técnicas, ofertando formação profissional em nível equivalente ao secundário. No transcorrer da década de 1950, foi se formando "[...] uma rede de escolas agrícolas – Escolas Agrotécnicas Federais, com base no modelo escola

---

<sup>10</sup> Ao todo são 38 institutos federais, que possuem 400 câmpus, além de várias unidades avançadas atuantes nas diversas regiões da Federação. Outras 208 novas escolas estão previstas para serem entregues até o final de 2014 (PACHECO, 2011).

<sup>11</sup> As Escolas de Aprendizes Artífices foram instituídas pelo Decreto Presidencial nº 7.566, assinado no ano de 1909, pelo presidente Nilo Peçanha (SILVA, 2009).

<sup>12</sup> “Uma das modificações no sistema de ensino do país foi quando [...] o ensino profissional foi equiparado ao ensino acadêmico, com a promulgação da Lei nº 4.024/61, que fixava as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.” (BRASIL, 2009a, p. 3).

fazenda<sup>13</sup> e vinculadas ao Ministério da Agricultura." (SILVA, 2009, p. 7). Após alguns anos, estas escolas tornaram-se Escolas Agrícolas, passando à coordenação do então Ministério da Educação e Cultura. Nessa mesma época o ensino técnico teve destaque devido ao grande desenvolvimento agrícola e industrial no Brasil, ocasião em que havia necessidade de expandir a mão-de-obra técnica especializada.

Em 1959 essas escolas passaram a ser configuradas como autarquias, obtendo autonomia didática e de gestão, e foram denominadas Escolas Técnicas Federais (BRASIL, 2009a, p. 3). As Escolas Técnicas Federais foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs)<sup>14</sup> em 1978, tendo sido privilegiadas primeiramente as Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e do Rio de Janeiro. Essa transformação igualou as antigas Escolas Técnicas aos centros universitários, e, assim, os CEFETs passaram a ofertar também a educação superior (SILVA, 2009).

O ano de 2005 foi marcado por debates para a organização das futuras expansões da Rede Federal, que até então vinha crescendo de maneira rápida e desordenada. Nestes debates se colocou “[...] em evidência a necessidade de se discutir a forma de organização dessas instituições, bem como de explicitar seu papel no desenvolvimento social do país.” (SILVA, 2009, p. 8).

De 2005 a meados de 2008 os debates continuaram, embora houvesse certa resistência de algumas escolas nas propostas em discussão, sendo uma delas a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs). As escolas que demonstravam resistência buscavam ampliar sua autonomia com a transformação em CEFETS e as escolas que já eram CEFETS almejavam se tornar uma universidade tecnológica – meta que foi alcançada pelo CEFET do Paraná em 2005.

Os principais argumentos contrários à transformação dos CEFETs em institutos federais relacionavam-se:

[...] a) ao tempo de criação de cada instituição e sua história; b) à finalidade da formação profissional; c) à necessidade de qualificação

---

<sup>13</sup> Esse modelo escola fazenda tem como princípio ‘aprender a fazer fazendo’ e era voltado para um sistema de produção agrícola baseado na grande produção (BRASIL, 2009b).

<sup>14</sup> O período entre os anos de 1980 e 1990 foi marcado pelo desenvolvimento na área de tecnologia, o que fez com que as Escolas Técnicas Federais e as Escolas Agrotécnicas Federais fossem progressivamente se transformando em CEFETs (BRASIL, 2009a).

de jovens, adultos e trabalhadores rurais. Havia o temor da perda de identidade das escolas que sempre tiveram formação profissional de nível médio como objetivo principal. (OTRANTO, 2010, p. 91).

Como forma de amenizar o cenário conturbado, a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e o Ministério da Educação (MEC) afirmaram em seus discursos que “[...] a adesão ao IFET era opcional e ficava a cargo de cada instituição<sup>15</sup>.” (OTRANTO, 2010, p. 92). No entanto, percebe-se que, a partir do 'convite' feito pelo MEC através da chamada pública MEC/SETEC nº. 002/2007, o discurso, na realidade, não se concretizou da mesma forma.

O documento dava um prazo para que as instituições se decidissem de até 90 dias e ainda determinava, em seu Anexo I, o quantitativo máximo de IFETs por unidade da Federação – o que possivelmente provocou certa pressão para a celeridade da decisão (BRASIL, 2007). Para Otranto (2010, p. 93), havia “[...] a impressão de que a opção não era mais tão livre enquanto se pensava inicialmente, uma vez que a não adesão poderia trazer consequências indesejáveis”.

Nesse cenário, as instituições de educação tecnológica do País vislumbraram alguns obstáculos que poderiam ocorrer para a abertura de novos cursos, tais como: a abertura de novas unidades descentralizadas; e a liberação de vagas para reposição do quadro de servidores; a diminuição de repasse de recursos financeiros àquelas escolas que não incorporassem à proposição do governo entre outras inerentes ao contexto.

A discussão em âmbito nacional teve início em 2005, mas somente em 29 de dezembro de 2008 o presidente da República, à época Luiz Inácio Lula da Silva, sancionou a Lei nº. 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no âmbito do sistema federal de ensino, vinculando-a ao MEC. A partir da promulgação da lei essa Rede passou a ser composta: pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais); pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); pelos Centros Federais de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG) e pelas Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (BRASIL, 2008).

---

<sup>15</sup> Neste trabalho tomamos a expressão 'instituição' como uma palavra-saco, ou seja, para nos referimos também à organização, empresa e corporação.

Os Institutos Federais são, portanto, instituições que apresentam uma estrutura diferenciada, uma vez que foram criadas pela agregação/transformação de antigas instituições profissionais. Já as demais instituições da nova Rede, com exceção da Universidade Tecnológica, são aquelas que decidiram pela não integração a um Instituto Federal e se mantiveram com a estrutura administrativa que as caracterizavam. (OTRANTO, 2010, p. 90).

A partir da promulgação da Lei nº. 11.892 as antigas escolas passaram a ser câmpus vinculados a algum instituto federal do País, tornando-se instituições de ensino superior. Podem ser comparados, em parte, às universidades federais, mas não são efetivamente universidades. Apesar de se equipararem, o papel social dos institutos federais, assim como o do IF Goiano, é diferenciado, ainda que possuam todos os direitos e deveres de uma universidade<sup>16</sup>.

Os institutos federais guardam o compromisso de proporcionar no mínimo 50% de suas vagas para o ensino técnico em geral e devem ofertar as modalidades da educação básica, principalmente em cursos de ensino integrado à educação profissional técnica de nível médio, como a educação de jovens e adultos, sem deixar de proporcionar, ainda, cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores (PACHECO, 2011).

Com estrutura multicâmpus, ou seja, os institutos/sistemas maiores constituídos por um conjunto de unidades/sistemas menores, devem trabalhar de maneira sistêmica em prol do bem de todos, conforme explana Silva (2009):

[...] cada campus, independente do endereço ou data de criação da instituição que lhe deu origem, possui as mesmas atribuições e prerrogativas, condição que não pode servir a uma atuação não sistêmica, mas ao contrário, a medida do trabalho da Instituição – ou o cumprimento de objetivos e metas – é o resultado do todo. (SILVA, 2009, p. 25).

Em consonância com Silva (2009), os institutos federais, assim como as organizações, não podem se servir de um agir não sistêmico em sociedade, uma vez que atuar de maneira sistêmica está relacionado ao seu caráter interativo com o meio onde estão inseridas, "[...] na qual sua própria atuação a torna produto e produtora de

---

<sup>16</sup> As universidades devem oferecer cursos de graduação, licenciatura e pós-graduação e atividades de extensão e pesquisa.

si mesma [...]" e "[...] toda e qualquer ação provocada por sua atuação retornará sobre si." (GOMES; MORETTI, 2007, p. 77).

É bom ressaltar que mudar para os institutos federais significou mais do que apenas uma mudança de nomenclatura, construção de novos prédios e alterações no modelo de gestão. A Lei nº. 11.892, de dezembro de 2008, que criou os 38 institutos federais, estabeleceu o papel social a ser desempenhado por esses institutos. Entre eles está o de contribuir para o progresso da localidade onde eles estão sediados, além do compromisso do desenvolvimento integral do cidadão, isto é, o comprometimento com a sua formação profissional para o mundo do trabalho e para a vida, proporcionando a capacitação para a elevação da escolaridade. Significou, ainda, a legitimação como política pública do governo federal na última década.

#### **QUADRO 1 - Cronologia da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil**

<b>ANO</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
1909	Criação das Escolas de Aprendizes Artífices no Brasil
1937	As Escolas de Aprendizes passam a ser chamadas de Liceus Industriais
1942	Os Liceus passam a ser denominados Escolas Industriais e Técnicas
Década de 1950	Ginásio Agrícola e Escola Agrícola
1959	Escolas Técnicas Federais
1972	Colégio Agrícola
1978	Transformação em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs)
1979	Escolas Agrotécnicas Federais
2005	CEFET-PR é transformado na primeira Universidade Tecnológica Federal
2008	Criação dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
2009	Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

Fonte: Adaptado de Brasil (2009a).

## 2.2 INSTITUTO FEDERAL GOIANO

É no contexto apresentado que se insere o IF Goiano – uma das 38 instituições de ensino profissional e tecnológico atuantes do País. O IF Goiano, voltado

predominantemente para o ensino agrícola, tem sua atuação baseada no tripé ensino-pesquisa-extensão e se reafirma em sua missão, que é

Oferecer educação profissional e tecnológica, de forma indissociável da pesquisa e extensão buscando o padrão de excelência na formação integral de profissionais com valores éticos e humanos para o mundo do trabalho, contribuindo com o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida da sociedade. (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2009a, p. 9).

Atualmente o IF Goiano é composto por cinco escolas, sendo que a primeira delas surgiu na década de 1950, no município de Urutaí, região da estrada de ferro, no sudeste goiano. Esta foi também a primeira Escola Agrícola do Estado de Goiás<sup>17</sup> (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2008a).

Em 1967 a cidade de Rio Verde, localizada na região sudoeste do Estado, recebeu a segunda escola do IF Goiano, denominada Ginásio Agrícola<sup>18</sup>. Após alguns anos, mais precisamente em 1995, na cidade de Ceres, foi inaugurada a Escola Agrotécnica Federal de Ceres<sup>19</sup>, localizada na região central do Estado, no Vale do São Patrício. Dois anos depois, em 1997, foi inaugurada, na cidade de Morrinhos – região sul do Estado, a Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos<sup>20</sup> (UNED), e, por último, em agosto de 2010, inaugurou-se, na cidade de Iporá, o mais novo polo de ensino do oeste goiano – o Câmpus Iporá. Este câmpus já nasceu dentro da nova configuração proposta pela Lei nº. 11.892/2008, ou seja, como IF Goiano.

---

<sup>17</sup> Por meio do Projeto de Lei nº 1.416/51, de autoria do Deputado Benedito Vaz, teve início o processo que veio a transformar a fazenda modelo da cidade de Urutaí na primeira Escola Agrícola do Estado de Goiás. O câmpus da cidade de Urutaí é o mais antigo de todos os câmpus do IF Goiano. A escola começou a funcionar em 1951, nas instalações da antiga Fazenda Modelo, com a denominação de Escola Agrícola de Urutaí e tinha como atividade o Centro de Criação de Raças Bovinas. Em 1964 foi transformada em Ginásio Agrícola de Urutaí. Em 1980 a instituição passou a se chamar Escola Agrotécnica Federal de Urutaí. Em agosto de 2002 foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2008a).

<sup>18</sup> Em 1969 foi transformado em Colégio Agrícola e, em 1979, passou a ser denominado Escola Agrotécnica Federal de Rio Verde – GO. No ano de 2002 passou por uma grande transformação e recebeu o nome de Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Verde – GO (CEFET Rio Verde). Com a expansão da Rede Federal de Ensino, ocorrida a partir de 2008, foi transformado em instituto federal (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2008b).

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/ceres/sobre.html>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

<sup>20</sup> Sua administração era subordinada à Escola Agrotécnica Federal de Urutaí. Assim, tinha como nome Escola Agrotécnica Federal de Urutaí - UNED Morrinhos. Alguns anos depois passou a se chamar de Centro Federal de Educação Tecnológica de Urutaí - UNED Morrinhos (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2008c).

Em 2012 a instituição ganhou mais três novos câmpus, os quais estão situados nos municípios de Campos Belos, Posse e Trindade. Essas escolas, que estão em processo de construção, têm sua inauguração programada para o ano de 2015 (FOTOGRAFIAS 1, 2 e 3).

#### **FOTOGRAFIA 1 - Obras no Câmpus Trindade**



Fonte: Júlio César Garcia.

#### **FOTOGRAFIA 2 - Obras no Câmpus Campos Belos**



Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

**FOTOGRAFIA 3 - Obras do Câmpus Posse**

Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

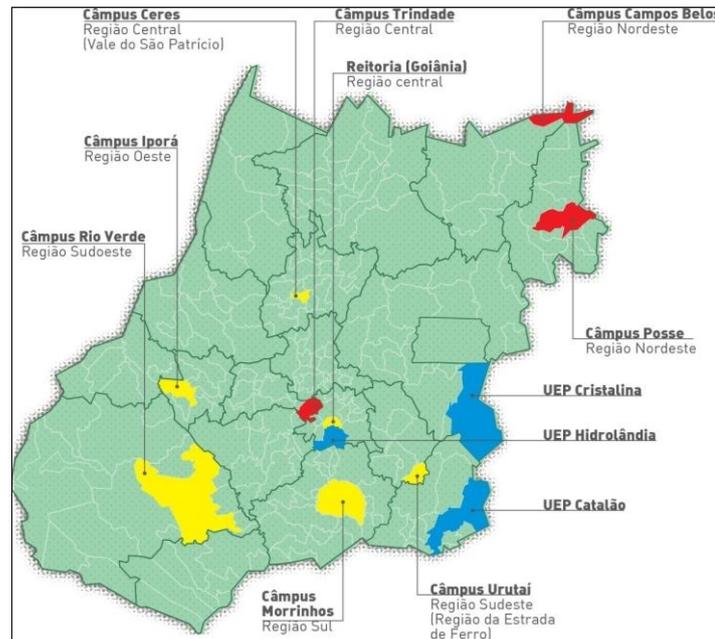
**QUADRO 2 - Cronologia do surgimento do IF Goiano em Goiás**

<b>ANO</b>	<b>ACONTECIMENTO</b>
1951	Surge a primeira Escola Agrícola do Estado de Goiás, localizada no município de Urutaí, pertencente ao IF Goiano
1967	Surge a segunda escola do IF Goiano, o Ginásio Agrícola de Rio Verde
1988	Início da construção da Escola Agrotécnica Federal de Ceres, a terceira escola do IF Goiano, que foi inaugurada em 1995
1997	Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos, a quarta escola do IF Goiano
2008	Transformação das escolas em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
2010	Instituto Federal Goiano - Câmpus Iporá, a quinta escola do IF Goiano
2012	Início da construção dos Câmpus Trindade, Posse e Campos Belos.

Fonte: Elaborado pela autora.

O IF Goiano também possui três unidades de extensão, localizadas nas cidades de Hidrolândia, Catalão e Cristalina. Estas unidades atualmente são chamadas de Polos Avançados de Ensino sendo que o Polo Avançado de Hidrolândia está ligado administrativamente ao Câmpus Morrinhos; os Polos Avançados de Catalão e de Cristalina ao Câmpus Urutaí. A criação dos polos faz parte da expansão da Rede Federal. A estrutura exposta pode ser visualizada na FIGURA 1.

**FIGURA 1** - Mapa de localização dos câmpus, reitoria e UEPs do IF Goiano



Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

A partir dessa nova configuração da Rede Federal, Goiás passou a ter dois institutos, sendo:

a) o Instituto Federal Goiano (IF Goiano), constituído pela junção de antigas escolas agrícolas como os Cefets de Rio Verde, de Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos e mais a Escola Agrotécnica Federal de Ceres; e

b) o Instituto Federal de Goiás (IFG), antigo CEFET Goiás, que oferece cursos especialmente para a área industrial.

Após a reconfiguração da Rede Federal o IFG ficou ao todo com dez câmpus localizados nas cidades de: Goiânia, Aparecida de Goiânia, Anápolis, Inhumas, Itumbiara, Formosa, Jataí, Luziânia, Uruaçu e Cidade de Goiás. O IFG possui projetos de expansão para a construção de novos câmpus nas cidades de Águas Lindas de Goiás, Valparaíso, Novo Gama, Senador Canedo e um segundo câmpus em Goiânia<sup>21</sup>.

Assevera-se que, no estado de Goiás, a divisão entre os dois institutos – IFG e IF Goiano – deu-se a partir da tradição histórica de cada escola. Assim, o IF Goiano é

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.ifg.edu.br/index.php/instituicao>>. Acesso em: 9 fev. 2014.

composto por escolas com características de escola fazenda, localizadas em cidades do interior do estado, que ofertam cursos 'vocacionados' inicialmente para a agropecuária. Enquanto que o Instituto Federal de Goiás (IFG), antiga Escola Técnica/CEFET, é uma instituição que possui em sua história a tradição de ofertar cursos predominantemente para o setor industrial.

A 'vocação' do IF Goiano de oferecer cursos, em sua maior parte, na área das ciências agrárias, deve-se à própria natureza do estado de Goiás que, devido à sua origem agrícola, apresenta traços de uma herança agropastoril, em especial no interior, onde estas escolas estão localizadas.

É certo que o IF Goiano guarda traços da cultura<sup>22</sup> local em sua natureza e em sua filosofia. A preocupação com a continuidade dessa tradição – o ensino agrícola, aconteceu não só no IF Goiano, mas em todo o País no período de um pouco mais de cem anos de criação das escolas agrícolas.

É sabido que a origem das escolas agrícolas, em todo o País e também em Goiás, foi marcada por intensas transformações, destacando-se a década de 1940 no Brasil, quando teve início a migração da população rural para áreas urbanas em algumas regiões, resultando em um esvaziamento do campo e aumentando a população nas cidades (NOGUEIRA, 2009). A fim de conter a evasão da população do campo para as cidades foram criados alguns mecanismos como

[...] a educação como um instrumento eficaz para realizar essa função. Assim, justificavam-se todas as iniciativas a favor da educação rural e agrícola. (BRASIL, 2009b, p. 11).

A iniciativa de valorizar a educação rural e agrícola como forma de 'fixar' o homem no campo proporcionou a formação de técnicos agrícolas e profissionais de nível superior para atender as demandas de pequenos produtores que exerciam atividade agropecuária familiar. Mas também essa iniciativa colaborou para atender ao 'novo' modelo de exploração da agropecuária.

Como se vê, o contexto passado, mas ainda presente no estado de Goiás, exprime muito das motivações para a natureza dessa instituição de ensino, principalmente, nos municípios onde o IF Goiano está inserido. O IF Goiano tem

---

<sup>22</sup> Considera-se por cultura aquilo que Morin (2002a) preconiza e que será destrinchado ao longo desta pesquisa.

demonstrado estar em sintonia com um cenário em processo contínuo de mudança, passando a ofertar novos cursos diferentes da sua tradição visando atender às demandas sociais dos municípios onde atua. A criação de três novos cursos em 2013 é um demonstrativo disso.

[...] no primeiro semestre de 2013 foram implantados os cursos de: **Engenharia Civil – Câmpus Rio Verde**; Medicina Veterinária – Câmpus Urutaí; **Pedagogia – Câmpus Morrinhos**; **Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas – Câmpus Iporá**. (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2013, p. 24, grifo nosso).

A criação de cursos não diretamente ligados às atividades agrícolas já vinha acontecendo no IF Goiano. Em anos anteriores a 2013 foram implantados o curso superior de Tecnologia em Sistemas para Internet e seis cursos técnicos: em Secretariado, em Redes, em Administração, em Comércio, em Contabilidade e em Informática integrado ao Ensino Médio.

### 2.2.1 A configuração do Instituto Federal Goiano

O Instituto Federal Goiano é uma autarquia federal pública. Possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar<sup>23</sup>. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, especializada na oferta de educação profissional, tecnológica e gratuita em diferentes modalidades de ensino. Salienta-se que foi dada autonomia para o IF Goiano, como aos demais institutos federais, para regulamentar internamente as matérias de seu interesse, considerando, é evidente, o conjunto de normas jurídicas vigentes no País, em particular, as leis que norteiam a educação.

O IF Goiano se fundamenta na transversalidade<sup>24</sup> do ensino e possui organização pedagógica verticalizada<sup>25</sup>, o que permiti ao docente atuar nos diferentes

---

<sup>23</sup> Conforme consta na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

<sup>24</sup> A transversalidade diz respeito ao diálogo entre educação e tecnologia. "A tecnologia é o elemento transversal presente no ensino, na pesquisa e na extensão, configurando-se como uma dimensão que ultrapassa os limites das simples aplicações técnicas e amplia-se aos aspectos socioeconômicos e culturais." (PACHECO, 2011, p. 23).

<sup>25</sup> "[...] a verticalização implica o reconhecimento de fluxos que permitam a construção de itinerários de formação entre os diferentes cursos da educação profissional e tecnológica:

níveis de ensino, além de oportunizar ao estudante a construção do seu itinerário formativo, isto é, sua formação até a pós-graduação *stricto sensu*. Tendo em vista a formação verticalizada do estudante, atualmente a instituição oferece cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica, ou seja, cursos de formação inicial e continuada; cursos de ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; modalidade à distância; Educação de Jovens e Adultos; graduações tecnológicas (cursos superiores), licenciaturas e bacharelados e cursos de pós-graduação nos níveis *Lato* e *Stricto sensu* – respectivamente mestrado e doutorado.

O IF Goiano atua na formação de profissionais, jovens e adultos, para o mundo do trabalho, possibilitando a estes públicos acesso ao conhecimento. Sua atividade enquanto instituição que integra o sistema de ensino superior federal está presente em diversas cidades do interior de Goiás, tais como: Ceres, Morrinhos, Rio Verde, Urutaí e Iporá. Em 2012 a instituição ganhou mais três novos câmpus<sup>26</sup>, os quais estão situados nos municípios de Campos Belos, Posse e Trindade, conforme já detalhado anteriormente.

Em termos de gestão, o IF Goiano tem uma peculiaridade no que se refere à administração central – denominada reitoria, por esta estar sediada na cidade de Goiânia<sup>27</sup>, capital do Estado. O distanciamento físico dos câmpus, que estão instalados nos municípios do interior do estado de Goiás, acaba gerando algumas dificuldades de gestão e também de comunicação, as quais serão apresentadas ao longo deste trabalho.

---

qualificação profissional, técnica, graduação e pós-graduação tecnológica." (PACHECO, 2011, p. 25).

<sup>26</sup> A denominação 'câmpus' é o nome mais usual dado às escolas, também conhecidas como polos e ou unidades de ensino.

<sup>27</sup> A reitoria está localizada na Rua 88, nº 310, Setor Sul, CEP 74085-010 Goiânia, Goiás. Caixa Postal 50.

**FOTOGRAFIA 4 - Fachada da sede definitiva da reitoria em Goiânia**



Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

A composição de uma única reitoria está de acordo com a nova forma de organização da estrutura dos institutos federais que se deu após a implantação da Lei nº 11.892, momento em que houve grande esforço, no sentido de unificar ao máximo as diferentes autarquias. Em particular as escolas antigas, que perderam sua autonomia.

No IF Goiano a reitoria<sup>28</sup> tem a função de coordenar, administrar e planejar o dia a dia da instituição. Ela é o órgão executivo de administração central da gestão e, mesmo sendo o núcleo principal,

[...] Sua organização é baseada em uma estrutura de colegiados, praticamente em todos os níveis administrativos e decisórios da Instituição. Em termos regimentais, todos os órgãos colegiados da instituição têm a participação compulsória de alunos e servidores técnico-administrativos, além dos docentes, o que contribui para a transparência e representatividade nas ações da Instituição. (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2013, p. 27).

---

<sup>28</sup> A definição da localidade de constituição das reitorias dos institutos federais do Brasil foi determinada no Art. 5, § 1º, Anexo I, da Lei nº. 11.892, ou seja, veio definida no 'pacote' das mudanças advindas na instituição da referida Lei, não havendo opção de escolha.

Entre os órgãos colegiados que fazem parte do IF Goiano estão o Conselho Superior<sup>29</sup>, organismo máximo da instituição, e o Colégio de Dirigentes<sup>30</sup>. Esses dois órgãos sugerem, apreciam, questionam e debatem assuntos de natureza administrativa, financeira, relações sociais de trabalho e de vivência no âmbito da instituição, dentre outras.

Nesse modelo de gestão colegiada as decisões são tomadas com o objetivo de unificar procedimentos a serem utilizados no âmbito do IF Goiano, como se pode notar nesta citação retirada do relatório resultante da última pesquisa feita pela Comissão Própria de Avaliação (CPA):

No ano de 2012, desenvolvemos sob coordenação ou com participação da PROEN diversos procedimentos, com o objetivo principal de unificar e institucionalizar procedimentos inerentes ao ensino, adotados em todos os câmpus da Instituição. (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2013, p. 23).

Além dessa estrutura central, o IF Goiano dispõe de uma miríade de divisões e setores, tanto por especialidades acadêmicas quanto por divisões administrativas. Dispõe ainda de uma hierarquia extensa em seu organograma<sup>31</sup>, com a figura do reitor, pró-reitorias, diretorias sistêmicas, coordenações-gerais, coordenações de áreas, assessorias, diretorias-gerais, diretorias de áreas, coordenações de cursos, órgãos colegiados e diversos outros cargos divididos entre membros do corpo docente

---

<sup>29</sup> Vale dizer que o Conselho Superior possui Regimento Interno que explana com maior riqueza de detalhes as suas atribuições, como deve ser a organização das sessões plenárias, a ordem dos trabalhos dessas sessões, o que se espera dos conselheiros, do funcionamento das câmaras deliberativas, o que compete à secretária desse conselho. O Conselho Superior do IF Goiano possui a seguinte composição: um representante do MEC, designado pela SETEC; pelo reitor – que é o seu presidente e por dois titulares e dois suplentes das categorias: discente, docente, técnico-administrativo, egressos, sociedade civil e diretores-gerais. De uma maneira bastante ampla, cabe ao CS aprovar diretrizes para a atuação da instituição, zelar pela execução de sua política educacional entre outras competências (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2010).

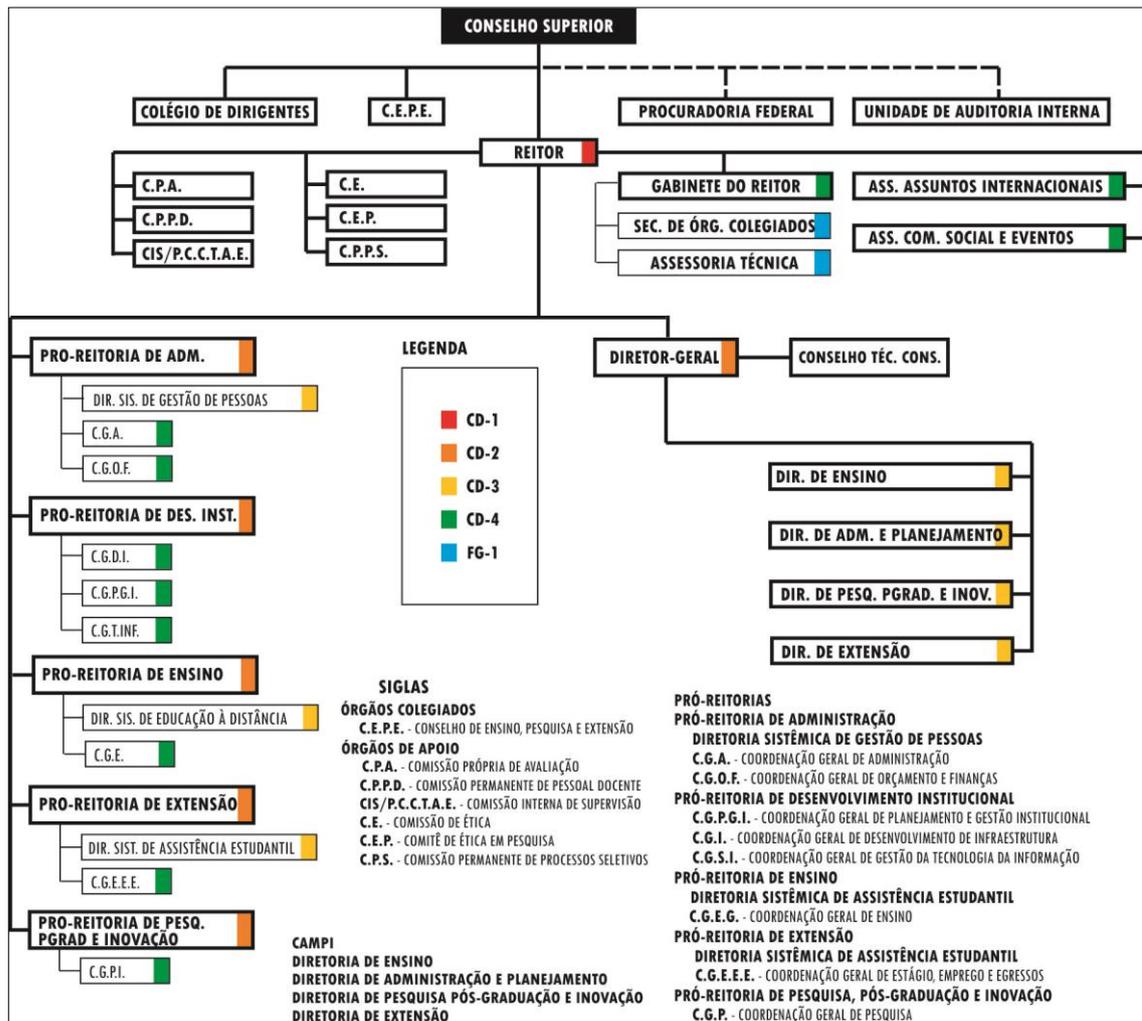
<sup>30</sup> Este Colégio também é regulamentado e possui Regimento Interno próprio. Sua estruturação se dá pelo reitor, que é o seu presidente nato; os cinco pró-reitores que compõem as pró-reitorias de: a) Administração, b) de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, c) de Ensino, d) de Extensão e f) de Desenvolvimento Institucional; fazem parte ainda os diretores-gerais de cada um dos câmpus, inclusive dos três novos câmpus – Trindade, Posse e Campos Belos e uma secretária (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2012b).

<sup>31</sup> O organograma é o retrato da organização. E, se é um retrato, pode ser verdadeiro ou não. Existem retratos bem apresentados no papel, mas que nem sempre condizem com a realidade. Têm setores que estão ligados diretamente ao reitor que, na prática, constam somente no papel e não possuem nenhuma interferência nas políticas e nas decisões.

e técnico-administrativo da administração pública federal.

Esta hierarquia pode ser conferida no organograma<sup>32</sup>, apresentado na FIGURA 2.

**FIGURA 2 - Organograma geral do IF Goiano**



Fonte: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IF Goiano.

No momento atual o IF Goiano conta com aproximadamente mil colaboradores, entre servidores<sup>33</sup> públicos estatutários e terceirizados celetistas. Possui, em seu

<sup>32</sup> O organograma apresentado está em fase de reformulação. No formato que está atualmente é aplicado nos câmpus somente até o nível de diretorias de áreas, pois os regimentos internos e organogramas desses locais estão em fase de elaboração.

<sup>33</sup> O termo servidor público, ao ser utilizado neste trabalho, refere-se àquele que é originário de concurso público (docente e técnico-administrativo) e está vinculado ao regime da Lei Federal nº 8112. Os servidores terceirizados, apesar de também trabalharem na

quadro de servidores estatutários, técnico-administrativos e docentes, sendo que estes são, em sua maioria, mestres e doutores, atuantes nos cursos oferecidos e também em atividades administrativas. Os números apresentados no QUADRO 3 representam um indicativo do IF Goiano.

**QUADRO 3 - IF Goiano em números**

<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>NÚMEROS</b>	
Cursos	Técnicos	26
	Superiores	20
	Mestrados	03
	Doutorado	01
Docentes	Doutores	133
	Mestres	178
	Especialistas	63
Técnico-Administrativos	Mestres	36
	Especialistas	199
	Graduação	81
Discentes	Mais de 30 mil	

Fonte: Elaborado pela autora<sup>34</sup>.

As colocações feitas até o momento dizem respeito às políticas adotadas pelo IF Goiano durante sua trajetória. A configuração do IF Goiano diz muito acerca das políticas adotadas pelo governo federal para o ensino técnico. Em decorrência disso, o IF Goiano vem se adequando ao cenário que não fugiu do modelo de escola fazenda a ele atribuído. Isso se deve, obviamente, às políticas estabelecidas para o ensino profissional e tecnológico, por isso mesmo, estão os seus câmpus localizados em cidades do interior do estado com vocação agrícola.

### 2.2.2 As políticas do Instituto Federal Goiano

---

Administração Pública, têm regime de contratação diferenciado, por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

<sup>34</sup> Número de cursos e discentes obtidos por meio de material impresso institucional (*folder*) e número de servidores com graduação e pós-graduação foram fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IF Goiano em 13 de janeiro de 2014. Não estão inclusos nesses quantitativos os servidores que possuem somente o ensino médio.

As políticas das instituições dizem muito ao seu respeito. Elas são diretrizes que norteiam as ações do cotidiano. No entanto, percebe-se que no IF Goiano algumas estão escritas, documentadas, outras não.

Cahen (1990, p. 42), afirma que existem as políticas escritas e as políticas não escritas. "As escritas são aquelas que estão em volumes bem encadernados, [...]. São leis. Como em todo o corpo de leis, existem as boas e as más; as que são cumpridas e as que não "pegam" [...]". Este autor ainda reforça que "[...] é das Políticas-Leis que emanam as atitudes que regem a vida de uma empresa e que, [...], são aquilo que os públicos **percebem** [...]." (CAHEN, 1990, p. 42-43, grifo do autor).

É importante salientar que nas políticas de ação das organizações há uma 'tradição', um padrão de comportamento praticado ao longo de sua existência. As políticas estabelecidas se fundamentam na natureza, na atitude e na filosofia da instituição e se explicitam na vivência dos indivíduos em suas rotinas de trabalho, na forma de se vestir, de se portar em reuniões, em situações de descontração, dentre outras. Trata-se do simbolismo que está interligado à imagem de qualquer situação no ambiente organizacional.

Duhigg (2012) denomina de 'hábitos organizacionais' a rotina no ambiente de trabalho e afirma que não existem organizações sem os seus hábitos. Este autor destaca que os hábitos e/ou rotinas no ambiente corporativo "[...] formam as centenas de regras tácitas de que as empresas precisam para funcionar. [...] proporcionam uma espécie de memória organizacional." (DUHIGG, 2012, p. 175).

No caso do IF Goiano se pode verificar a manifestação de alguns hábitos no trajar dos indivíduos. E isto diz um pouco acerca das relações hierárquicas no IF Goiano. A vestimenta no IF Goiano transmite uma imagem que só pode ser captada por completo por aqueles que conhecem os códigos, os símbolos relacionados a ela – como o uso de terno e gravata para os gestores; o uso do uniforme para os motoristas e as copeiras; a utilização de jaleco, botas, luvas e toucas para servidores dos refeitórios, área da saúde e limpeza/conservação; o uso de capacetes para os que trabalham nas obras; e da botina para os que trabalham no campo.

Nota-se que em nenhum lugar do IF Goiano está estabelecido o modo pelo qual cada um deve trajar. Mas está subentendido, entre os servidores que conhecem e que compartilham dos mesmos códigos, que há um mundo de significações no modo de trajar em cada um dos grupos citados. A esse simbolismo Bourdieu (1989) dá o nome de *habitus*, o qual se constitui na cultura que se rotiniza. Esses *habitus* são as práticas

diárias corporificadas nas rotinas administrativas, no jeito cerimonioso das pessoas serem tratadas nos eventos e de tratar umas às outras, entre diversos outros exemplos.

Duhigg (2012) afirma que a rotina dentro das organizações tem seu lado positivo. A rotina cria tréguas entre os grupos conflitantes, pois se pode verificar que o ambiente institucional não é uma fotografia de grandes famílias felizes, onde todos se ajudam mutuamente e cooperam para o bem de todos. Pelo contrário, são verdadeiros campos de batalha, espaços de disputas compostos por feudos nos quais os servidores disputam por poder e crédito.

Os feudos, que estão presentes nas organizações e são conhecidos como 'guetos', 'panelinhas' ou 'elite', também fazem parte do contexto organizacional do IF Goiano. É possível visualizar isso na fala de alguns servidores<sup>35</sup> anotadas no diário de campo realizado para esta pesquisa, como estas: "[...] as relações no Instituto não são mais como antigamente"; "[...] quando era Colégio Agrícola não existia essa briga por poder; as pessoas se reuniam na casa de um colega para bater papo"; "[...] depois que foram criadas as funções gratificadas as relações nunca mais foram as mesmas".

Estas falas estão carregadas de simbolismo, dizem muito a respeito das relações de poder entre os grupos e das relações de confiança existentes entre os servidores. Vê-se que muitas das vezes a disputa se manifesta de forma sutil e velada, o que Bourdieu (1989) denomina de poder simbólico.

Percebe-se um clima psicológico no IF Goiano – sentimentos de indiferença, de mal estar. Isso aparece nos rumores e também por meio de fotos postadas por servidores em redes sociais. Dependendo do cargo, da posição hierárquica que os indivíduos em evidência ocupam na instituição, maior são os ruídos na rede informal de comunicação. Alguns, para aliviar os comentários decorridos, retiram as fotos de acontecimentos e encontros, ou até mesmo deixam de postá-las.

A rede de boatos ou da comunicação informal faz parte do cotidiano das organizações. E se sabe que não se pode negá-la em um estudo de comunicação. É fato que, apesar dos ruídos,

---

<sup>35</sup> O termo servidor será utilizado no masculino em toda a dissertação quando se referir a algum relato registrado no diário de campo para exemplificar uma situação do cotidiano do IF Goiano.

[...] a maioria das empresas segue funcionando em relativa paz, ano após ano, porque tem rotinas - hábitos - que criam tréguas que permitem a todos deixarem suas rivalidades de lado por tempo suficiente para o trabalho do dia ser feito. (DUHIGG, 2012, p. 176).

O poder simbólico a que Bourdieu (1989) se refere representa o poder invisível, às vezes inconsciente e subliminar, presente em toda a instituição. O IF Goiano, uma organização de ensino público, representa um campo de produção simbólica que para Bourdieu (1990 citado por SETTON, 2002, p. 64), "[...] seria um espaço de relações entre grupos com distintos posicionamentos sociais, espaço de disputa e jogo de poder".

No interior das escolas do IF Goiano as relações de poder que ali são estabelecidas, enquanto organização social, são permeadas de poder e dominação. A começar pelo estacionamento de veículos para os servidores em exercício na reitoria. Há registros de comentários como: "[...] o fulano trocou de carro, é um carrão do ano e último modelo, tá podendo [...], mas se eu ganhasse o salário que ele ganha também teria um desse". Outro comentário faz referência a um segundo servidor: "[...] você viu que o fulano comprou outro carro? Pra que dois carros se ele é sozinho? Deve ganhar super bem, o fulano é doutor".

Os dois exemplos apresentados demonstram aspectos relacionados à posição social/cargo ocupado pelo servidor; na segunda situação também é destacado o reconhecimento pelo título de doutor. No entanto, em ambos estão presentes atributos relacionados ao capital econômico dos servidores. O que vem a corroborar o pensamento de Bourdieu (1989) de que a estrutura social é percebida como um preceito hierárquico de poder e privilégio, isto é, está na articulação do sentido atribuído pelos indivíduos a estas dimensões (poder e privilégio), de acordo com o contexto em que estão presentes.

O espaço de disputa e jogo de poder também é observado nas relações internas do IF Goiano, por exemplo, no poder instituído entre professor e aluno onde o professor detém o saber que será transmitido; manifesta-se por meio da aplicação de trabalhos e provas; do controle das notas e da frequência; e também por meio do poder disciplinar para manter a ordem em um lugar com indivíduos de diferentes personalidades.

No processo relacional professor/aluno do IF Goiano há um tipo de capital difundido por Bourdieu (1997) — o capital cultural. Este capital se faz mais presente

no campo escolar, sendo detectado nos saberes, isto é, nos conhecimentos apreendidos ao longo da trajetória acadêmica, nos títulos e diplomas conquistados. Nesse mesmo campo acadêmico, onde circula o capital cultural, diferentes servidores se situam em campos distintos, conforme o capital que acumularam.

Bourdieu (1989) considera o campo como sendo o espaço relacional demarcado por interesses específicos. Nesta perspectiva, o campo pode ser político, religioso, cultural, científico, acadêmico – como o IF Goiano, dentre vários outros tipos. Os indivíduos que os compõem normalmente possuem os mesmos *habitus*.

O campo é, ao mesmo tempo, um campo de poder e um campo de forças decorrentes das disputas internas. Representa um espaço de lutas entre os detentores das diferentes manifestações de poder, que competem pela soberania de um ramo ou segmento específico. Por isso é comum verificar, em seu interior, a dinâmica do jogo de influências e a concorrência entre seus integrantes (BOURDIEU, 1989).

A sociedade é composta por leis que a regulam, e no campo acadêmico do IF Goiano não é diferente. O IF Goiano possui normas, regulamentos e regimentos que estabelecem o seu funcionamento.

No IF Goiano, assim como em outras organizações, circulam relações de poder entre os servidores, até mesmo entre aqueles sem cargo de chefia ou posição de mando, mas que estão hierarquicamente subordinados às normas locais, às leis externas e entre si – na relação chefia e subalterno, identificado como poder formal. A esse processo relacional, que permite o reconhecimento de dominação de uns sobre os outros, ligado à posição de prestígio e/ou honra ocupado por um dos envolvidos, Bourdieu (2001) denomina de capital simbólico.

A expressão do poder normativo ou formal materializado no IF Goiano é percebida quando se recebe algum documento expedido pelo reitor, com o seu poder de mando expresso no 'cumpra-se' ou 'para conhecimento e providências'. O cargo de reitor é, em si, símbolo de poder. É a expressão e a autorização para o seu ocupante exercer o poder. Esse poder, instituído pelo cargo, impõe a vontade, a determinação do seu ocupante, e que seja cumprida a sua ordem. É a manifestação de sua influência psicológica e política, onde o poder simbólico cede lugar ao poder explícito. Raro é ver algum indivíduo descumprir, pois reconhece esse poder e presta-lhe extrema obediência.

Muitas vezes o poder originado do cargo serve de defesa, uma espécie de escudo, para a prática do poder simbólico por parte dos gestores do IF Goiano, especialmente quando tomam decisões usando como alegação ou amparo a afirmação de que determinada atitude foi para atender aos órgãos de controle – tais como Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público (MP) e/ou Controladoria Geral da União (CGU). Consequentemente, provocam, como reação, a obediência por parte dos servidores sem grandes contestações por serem normas vindas de órgãos de fiscalização externos, restando somente a opção de acatar.

O IF Goiano, regido por regras próprias, é um dos campos de produção simbólica que integram a sociedade. É um espaço de disputa onde há relações de trabalho entre pessoas com diferentes interesses e onde acontece a comunicação formal e a informal. Internamente ocorrem ainda os conchavos, os acordos firmados para uma boa convivência em grupo.

Há ocasiões em que o poder simbólico se revela no IF Goiano, já que nas relações de poder sempre há conflito de interesses, provocando desentendimentos entre os indivíduos e os grupos, uma vez que o poder simbólico não é meramente implícito, pode ser também altamente manifesto.

O poder simbólico no IF Goiano se manifesta do mesmo modo em pequenas atitudes, como: a ação de um servidor ao engavetar um processo por que ‘não vai com a cara’ do responsável pelo documento; quando um determinado indivíduo pula as hierarquias do IF Goiano, passando por cima da chefia imediata, indo resolver seu problema direto com o reitor; ou, ainda, quando a copeira atrasa para levar o café em uma reunião de gestores como forma de protestar ou demonstrar insatisfação com alguma situação do trabalho.

O poder manifesto também ocorre de forma notória no IF Goiano a cada quatro anos, no período de mudança do reitor e dos diretores-gerais dos câmpus. Ocasão em que os candidatos se apresentam com promessas de dias melhores; de conseguir mais recursos junto ao governo federal para ampliação das instalações; de benfeitorias para as escolas e para os servidores; alguns denigrem a imagem dos concorrentes (quando há mais de um candidato para o mesmo cargo) e indivíduos que eram colegas de trabalho se tornam oponentes e inimigos.

Durante o período eleitoral no IF Goiano se vê com mais frequência os ânimos dos servidores exaltados. É um momento importante para a Instituição – que oscila

de uma situação que será benéfica para uma situação angustiante e bastante estressante para toda a comunidade acadêmica.

O período eleitoral no campo acadêmico, assim como as eleições no campo político, isto é, na sociedade, representam uma verdadeira guerra simbólica. Esta etapa, comum no meio social, pode ser comparada a uma teatralização.

No último pleito eleitoral, ocorrido no final de 2011 para a gestão de 2012-2015, as desavenças entre candidatos ao cargo de diretor-geral de câmpus foram expostas no Facebook. Cada candidato tentava criar uma imagem de si mesmo e do seu adversário, mas nem todos os eleitores a percebiam como real.

Os candidatos que concorreram aos cargos de diretor-geral e de reitor se vestiram em seus papéis e passaram a representar personagens em busca de sensibilizar e de atrair a sua plateia para o grande momento de receber o prêmio – o voto.

Na representação desses papéis um conjunto de atitudes é essencial para a encenação, tais como: a escolha das palavras para os discursos; ter uma boa comunicação; o tom da voz; os gestos; o vestuário; as expressões corporais; ser simpático com as pessoas. Cada detalhe deve ser minuciosamente arquitetado para representar um personagem consistente.

Interpreta-se que o período eleitoral – as eleições em si, de acordo com o pensamento de Bourdieu (1989), significa uma disputa por espaço. Espaço na mente do eleitor, espaço para maior tempo de divulgação, ou seja, disputa para aumentar ou ter o monopólio do espaço de poder.

Por ser uma disputa por espaço, as eleições, não só no IF Goiano, mas como em toda a sociedade, podem ser comparadas também com uma guerra. Um tipo de guerra onde não há, exatamente, o derramamento de sangue, mas que exige dos candidatos estratégias de combate, a escolha das melhores táticas e armas para combater o adversário ou desarmar o inimigo, tendo em vista o objetivo final – vencer a guerra. É uma disputa incerta por depender da batalha pelos votos de centenas de indivíduos, mas recompensadora para os vencedores, que ocuparão os cargos que lhes darão autorização para exercer o poder.

Os candidatos que representaram melhor os seus papéis e utilizaram as melhores táticas de combate, venceram a batalha na última eleição no IF Goiano e são os atuais ocupantes dos cargos que lhes dão poder e prestígio na instituição.

Vale assinalar um fato que se tornou evidente no IF Goiano na última semana do mês de maio de 2014. Faltando pouco mais de um ano e meio para as eleições, o clima eleitoral invadiu o IF Goiano, instalando um cenário de brigas, lutas, conchavos e disputas políticas pelo poder ou para se garantir no poder por mais quatro anos. Percebe-se, com esse exemplo, que o poder simbólico, às vezes inconsciente, velado, escondido nas relações cotidianas do IF Goiano, deu lugar ao poder aparente e manifesto que também se faz presente nas reuniões de gestão e do colegiado, onde existem as lutas pela imposição de pensamentos, dentre outras formas.

A política de liberação de servidores para capacitação pode ser outro exemplo desse poder simbólico, pois o que foi instituído como regra/norma para se licenciar para se capacitar está disposto no papel, mas se corporifica para alguns de forma diferenciada.

O estabelecimento de políticas de capacitação foi criado para conceber normas que resguardassem direitos e deveres e, acima de tudo, tornassem todos iguais perante a lei. Morgan (2013, p. 197), estudioso da imagem das organizações, explica o estabelecimento de políticas internas enfatizando que elas são elaboradas por integrantes da instituição, por isso "[...] elas também protegem seus criadores [...]".

Morgan (2013), ao abordar sobre o simbolismo e o gerenciamento de sentido na vida corporativa, traz, em seu pensamento, semelhanças com o conceito de poder simbólico defendido por Bourdieu (1989). Esse autor afirma que muitos líderes "[...] têm consciência do poder da evocação de imagens e instintivamente dão grande atenção ao impacto de suas palavras e ações sobre as pessoas à sua volta." (MORGAN, 2013, p. 204). O que, em síntese, explica o manejo desse poder simbólico nas ações, atitudes e falas para influenciar a realidade concreta e os indivíduos.

Pode-se ilustrar o simbolismo do poder atribuído ao cargo de reitor do IF Goiano, que é aceito e respeitado pelos servidores, por meio de situações onde os câmpus consultam o gabinete da reitoria a fim de verificar se o reitor possui disponibilidade em determinada data para comparecer a uma colação de grau, para posteriormente a turma definir o dia da sua solenidade. Outro exemplo de simbolismo de poder do cargo é quando se realiza o evento 'Café com Ideias' na reitoria, que geralmente acontece na última sexta-feira do mês. Antes de divulgar o evento para os servidores do local a agenda do reitor é consultada para garantir sua presença. Também se verifica que a reunião do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior não se inicia sem a presença do reitor.

Pode se perceber outras formas de poder simbólico, tais como no uso de celular institucional, do *notebook*, do *tablet*, do 3G (acesso gratuito à *internet*), do ramal da mesa de trabalho liberado para ligações interurbanas e para celulares, os quais são concedidos aos ocupantes de cargo de direção. Do mesmo modo, esse *staff* possui sala de trabalho reservada.

Há várias outras manifestações concretas, que, de certa forma, atribuem, a determinados indivíduos, um poder. Há, de fato, o poder hierárquico que advém do uso do cargo, mas não há como negar que ele está impregnado de simbolismo. Placa com nome do cargo na porta da sala de trabalho, motorista particular, banheiro privativo e sala exclusiva de reuniões são expressões de poder. Esses hábitos influenciam de forma sutil e simbólica a relação entre os indivíduos e os grupos dentro da instituição.

No cotidiano das organizações, e no IF Goiano não seria diferente, as fontes de poder não advêm somente do uso do cargo ou da função formal. As redes informais entre grupos alinhados em função de objetivos, acordos, coalizões, são fortes fontes de poder simbólico. Essas práticas são reconhecidas e vivenciadas com a convivência do grupo.

No que tange às redes informais no IF Goiano, estas muitas vezes extrapolam as paredes da instituição. Elas se desenvolvem no intervalo para um cafezinho; nos corredores; entre colegas que saem para almoçar juntos; na prática esportiva dos servidores que participam de corridas de rua nos fins de semana; nos *happy hours* após o expediente de trabalho. Em todas as ocasiões sempre há um servidor que exerce maior influência sobre os outros. Morgan (2013) define esse perfil como 'político organizacional' — pessoa habilidosa, possuidora do dom da fala, eloquente, sempre atenta a formar conchavos e redes interpessoais. Já Torquato (1991) define como 'líder informal' o indivíduo que possui esse mesmo perfil.

A atuação do político organizacional ou líder informal no IF Goiano é avistada em determinados indivíduos que estão constantemente atentos às possibilidades de galgar crescimento. Esses indivíduos nem sempre estão investidos em um cargo, são pessoas normais e que possuem excelentes relacionamentos interpessoais (TORQUATO, 1991). No IF Goiano existem particularidades em relação às pessoas com esse retrato, pois nem todos agem de acordo com os princípios morais e éticos. Por exemplo, quando determinado servidor se aproveita da sua habilidade de expressão, argumentação e poder para fazer prevalecer a sua opinião sobre a dos

demais, resultando na dependência psicológica ou emocional do colega de trabalho, que, antes de tomar qualquer decisão, consulta o político organizacional/líder informal para obter a sua aquiescência. Muitas vezes esse colega é a sua própria chefia imediata, que não percebe a dependência psicológica (MORGAN, 2013).

A conduta do político organizacional no contexto institucional pode ser denominada como assertiva quando sua performance exerce influência positiva sobre o grupo, ou seja, quando alcança a pacificação de inimigos em situação de discórdia e estabelece a paz dentro do IF Goiano. O contrário, o efeito maléfico, ocorre quando esse indivíduo provoca a desunião de grupos, propagando a desarmonia nas relações internas no âmbito do IF Goiano.

A essa rede de relações sociais presente no IF Goiano, bem como na sociedade de um modo geral, Bourdieu (1997) intitula de capital social, e pode ser considerada como investimento, pois trará benefícios a algum dos envolvidos.

As organizações buscam o equilíbrio funcional por meio de suas interrelações, políticas, *habitus* oficiais e não oficiais. Duhigg (2012, p. 177) assevera que “[...] na maior parte do tempo, as rotinas e tréguas funcionam perfeitamente. As rivalidades continuam existindo, [...] devido aos hábitos institucionais, são mantidas dentro dos limites [...]”, E, assim, o IF Goiano continua a funcionar de uma forma aparentemente equilibrada, sendo gerido pelas suas políticas, regras e hábitos organizacionais oficiais e não oficiais.

Há de se concluir que filosofias, políticas, vinculadas a atitudes éticas gerarão imagem positiva para a organização, pois

[...] uma empresa nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários, [...]. Sem estes, a empresa consiste apenas em um aglomerado de edifícios, máquinas, escritórios, mesas etc.- algo totalmente amorfo a que apenas o ser humano é capaz de dar vida. (CAHEN, 1990, p. 41).

É válido ressaltar que o IF Goiano possui várias políticas que norteiam sua gestão. Dentre as políticas oficiais do IF Goiano algumas estão, internamente, voltadas para seu corpo de colaboradores, por que “[...] as pessoas passaram a ser vistas como um recurso estratégico e não apenas como um recurso operacional [...].” (GRANJEIRO; CASTRO, 1996, p. 133).

As políticas de pessoal estão voltadas para os docentes e técnico-administrativos no que diz respeito ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento

profissional, às condições de trabalho e na análise de ações executadas pelos gestores.

Faz parte de uma política mais ampla, do governo federal, a contratação de servidores docentes e técnico-administrativos via concurso público. Porém, no IF Goiano isso acarretou impactos de diversas ordens, como, por exemplo, a instituição do Plano de Desenvolvimento de Carreira, que já está sendo implementado, onde estão sendo estabelecidas linhas de ações para servir de políticas de gestão na instituição (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2013).

As políticas dirigidas aos discentes são similares às políticas das universidades federais no País. Elas são voltadas para a prática da pesquisa, ensino e extensão na área de inovação tecnológica. Uma ação concreta dessa política é a bolsa de iniciação científica visando, inclusive, elevar o número de publicações científicas do IF Goiano. Há também ações dirigidas aos estudantes do IF Goiano objetivando atender necessidades básicas como: atendimento médico, odontológico, psicológico, além de programas como Bolsa Moradia, Auxílio Transporte, Bolsa Alimentação, Auxílio Permanência e de alojamento e refeições oferecidos em algumas escolas.

As políticas institucionais para o desenvolvimento da pesquisa estão mais diretamente vinculadas à pós-graduação. As ações para essa área se efetivaram por meio de agências de fomento, parceria com instituições públicas ou com recursos próprios da instituição.

No que tange às políticas de ensino, o IF Goiano se fundamenta nas competências e nas habilidades do planejamento pedagógico ao conjugar a teoria e a prática; leva-se em consideração o conhecimento já adquirido pelo aluno, estimulando a interdisciplinaridade. Do mesmo modo, as políticas de ensino do IF Goiano buscam acompanhar as atividades dos estudantes egressos, como, por exemplo, acompanhando o desempenho em cursos de graduação e de pós-graduação e observando o ingresso no mercado de trabalho como empregados ou como empreendedores (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2009a).

Tendo em vista a missão do IF Goiano, baseada no tripé ensino-pesquisa-extensão, faz-se necessário apresentar as políticas desenvolvidas também pela extensão do IF Goiano. Essas políticas têm como campo social, isto é, o local da sociedade onde são concretizadas, as cidades e a região do entorno onde o IF Goiano está sediado.

Segundo Bourdieu (1989), o campo é definido por espaços sociais, estruturas relativamente restritas onde as ações do indivíduo ou do grupo acontecem sob uma normatização. Os indivíduos pertencentes aos locais favorecidos com as práticas extensionistas do IF Goiano, denominados atores sociais, são beneficiados com as ações desenvolvidas pelo Instituto. Os indivíduos desses campos (localidades) se 'subordinam' ao IF Goiano em busca de aquisição de conhecimento gratuito, de qualidade e de benfeitorias. As regras para isso não são impostas, são de livre e espontânea vontade que esses indivíduos buscam participar das atividades e cursos ofertados pelo Instituto, pois eles acreditam que fizeram a melhor escolha.

Há uma relação de cumplicidade entre as partes: IF Goiano e comunidade. Cada parte possui a posse de diferentes tipos de capital – o IF Goiano tem a posse do conhecimento a ser transmitido: o capital cultural e intelectual, e os indivíduos/estudantes têm nas mãos o domínio de fazer dar certo ou não essas ações, visto que os alunos são a razão da existência do IF Goiano. Entretanto, as ações de extensão só têm sucesso se forem abraçadas, admitidas pelos indivíduos que buscam acesso aos saberes construídos e produzidos pelo IF Goiano.

Para o alcance das políticas de extensão o Instituto concebe projetos e serviços tecnológicos, projetos pedagógicos, sociais, culturais, artísticos e esportivos, eventos, estágio e emprego, cursos e atividades de extensão, visitas técnicas e gerenciais, empreendedorismo, entre outros, nas diversas cidades do interior do estado de Goiás, contribuindo para o fortalecimento do poder simbólico do IF Goiano nas regiões onde atua (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2009a, p. 29).

Segundo Bourdieu (1989), o poder simbólico só existe porque aquele que lhe está sujeito acredita que ele existe, deposita naquele que o exerce sua total confiança.

Enfim, as políticas das instituições dizem muito a respeito de sua cultura. Em verdade, ela se constitui em um mar de imagens que constituem o capital cognitivo (regras, normas, práticas de conduta), que organiza e dá vida à organização como sistema maior que é composto por vários subsistemas, ou melhor, composto por sistemas menores.

Para isso, é fundamental compreender que as instituições só existem e as culturas próprias só se formam por meio das interações entre os indivíduos, que também podem ser considerados sistemas em si mesmos, integrantes do sistema organizacional. Nessas interações está embutido um saber coletivo.

Há também correlação entre a cultura da instituição com a cultura onde ela está inserida, por exemplo, a missão das escolas componentes do IF Goiano voltadas para o ensino agrícola que refletem a tradição agropastoril do estado de Goiás. Não há como negar que a cultura do ambiente corporativo, explicitadas em regras, normas, atitudes e atividades concretas organizam e governam os comportamentos individuais e coletivos, a gestão, entre tantos outros.

Na concepção de Morin e Nair (1997, p. 185), "[...] a política deve adaptar-se ao real, [...] deve estar ao serviço de um ideal: o idealismo acentua a necessidade de realizar o ideal". Daí se pode depreender que as atitudes, as atividades das organizações, devem estar condizentes com as suas regras e normas, ou seja, as suas políticas. Assim, não basta as empresas realizarem planejamento de comunicação, campanhas publicitárias afirmando serem honestas ou ecologicamente corretas se elas não adotarem atitudes condizentes com sua filosofia e políticas. Segundo Cahen (1990), "[...] as atitudes são o que os públicos percebem de forma quase subliminar, mas as atividades da organização eles podem ver, é real".

### 3 INSTITUTO FEDERAL GOIANO: UMA ORGANIZAÇÃO SISTÊMICA

As organizações constituem um sistema complexo em si e no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) não seria diferente. Viu-se que o IF Goiano possui uma estrutura própria que veio se modificando ao longo dos seus 100 anos de existência e, que, atualmente vem sendo alterada de forma acentuada e acelerada. Como toda organização, ele desempenha funções inerentes à sua razão de ser, ou seja, como um sistema que funciona recursivamente, sendo produto e produtor ao mesmo tempo. Isto acontece porque como organização, o IF Goiano está a todo instante se autoproduzindo. Sendo assim, as mudanças no nível micro e macro são constantes, exigindo uma readequação de comportamento permanente por parte de seus servidores, a exemplos, a implantação dos turnos ininterruptos de atendimento ao público, passando a reitoria a funcionar das 7 às 19 horas; a instituição do ponto eletrônico para registro de frequência em âmbito institucional ou ainda a oferta de cursos de ensino a distância.

Diariamente as organizações passam por mudanças, sejam elas internas ou externas à organização, faz parte do seu cotidiano. Por esse motivo, muitos esforços têm sido realizados por estudiosos para o entendimento da complexidade desse tema.

Nas organizações as mudanças internas podem ser provocadas por elas mesmas, sejam reformas na estrutura física, alterações no quadro de pessoal, implantação de novas tecnologias e outras. A mudança ocorrida no IF Goiano em 2008 se enquadra na categoria de mudanças externas, isto é, provocadas por um ente externo à organização – no caso, o governo federal. As transformações sucedidas produziram conflitos e resistências por parte de vários dos servidores, conforme já detalhado anteriormente.

Ao se afirmar que as mudanças ocorridas no IF Goiano, a partir da criação da Lei nº 11.892, produziram conflitos e resistências, não se quer dizer que a mudança foi maléfica, prejudicial ou mesmo que foi excelente para a instituição. O que se apresenta, para reflexão, conforme pensamento de Signates (2000), é que a questão do conflito nas relações sociais

Trata-se de um tema constitutivo da própria idéia de vida em comum e de relação social. O conflito é resultado imediato da heterogeneidade social, devendo, por isso, ser estudado como tal. Em outras palavras, as relações sociais são fundamentalmente conflitivas, por conta das próprias diferenças entre os sujeitos [...]. (SIGNATES, 2000, p. 2).

A partir do pensamento desse autor, entende-se que sem conflito não há mudança; ele é saudável nas relações organizacionais e faz parte da natureza humana. A gestão interna do conflito na organização também nada garante que vai haver sucesso, somente é possível afirmar que vai haver uma readequação dos indivíduos e dos grupos.

Cabe dizer que o processo de mudança no IF Goiano trouxe a necessidade de mudança no comportamento dos servidores; a adoção de um novo modelo de administração; modificações na rotina organizacional, nos modos de trabalhar e de se relacionar; ou seja, um realinhamento das maneiras de pensar e agir de cada servidor. Do mesmo modo, novas alianças tiveram que ser feitas; novas habilidades políticas foram requeridas, como em um jogo de futebol que concebe uma nova estratégia a cada partida.

A mudança ocorrida no sistema organizacional do IF Goiano ao mesmo tempo em que provocou desavenças nas relações entre os indivíduos também levou à união das escolas que foram transformadas em uma única instituição. Desta forma, ao mesmo tempo em que a mudança foi amistosa e conflituosa, absorveu diferentes modos de pensar dos servidores e se manifestou nesse ambiente cheio de incerteza e contradição, nas formas recursiva, hologramática e dialógica. Princípios estes que fundamentam a teoria da complexidade abordada por Edgar Morin.

Ilustra-se o princípio da relação recursiva no IF Goiano a partir das interações entre os seus servidores, estudantes e comunidade externa. Ou seja, uma vez em que existe o IF Goiano (que ele tenha sido produzido), ele mesmo age sobre os indivíduos que o produziram (servidores, estudantes, público externo e outros) e também os remodela, remodelando-se, assim, a ele mesmo, sendo produto e produtor ao mesmo tempo (MORIN, 2011).

O segundo princípio – o hologramático – pode ser exemplificado utilizando o sistema comunicacional do IF Goiano, assim, a comunicação está presente no setor financeiro, no administrativo, no desenvolvimento de pessoal, bem como estes mesmos setores estão presentes na comunicação. Todos os setores têm um pouco um do outro e de todo o IF Goiano, ou seja, “[...] não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte.” (MORIN, 2011, p. 74).

Por fim, mas não por ordem de importância, o princípio dialógico, segundo Morin (2011, p. 74), “[...] associa dois termos ao mesmo tempo complementares e

antagônicos". Esta afirmação representa que na vida organizacional alguns aspectos não são totalmente ruins e nem totalmente bons, existem formas boas e ruins de trabalhar, a exemplo, os eventos. Já ocorreram eventos no IF Goiano que dispensaram grande quantia financeira para pouco retorno esperado de público e de ganho de imagem para a instituição; e que se repetiu por questões políticas, mas que não deveria continuar existindo. Há eventos bons, para os quais pouca atenção foi dada, mas que trouxe expressiva visibilidade ao IF Goiano mesmo com poucos recursos despendidos. Outro exemplo pode ser as reuniões, que em momentos específicos são essenciais para a tomada de decisões e em outros podem ser encaradas como uma perda de tempo.

A mudança vai e vem nas organizações. No IF Goiano novos servidores entraram por meio de concursos públicos, muitos se aposentaram, outros foram redistribuídos para outras instituições. Muda-se o reitor, os pró-reitores, diretores-gerais, coordenadores, enfim, mudam-se os gestores, mas não muda tudo. Permanecem algumas práticas cotidianas, processos administrativos, aspectos da cultura sobrevivem e permanecem, como os regimentos, regulamentos, as políticas, a forma respeitosa de tratar as pessoas, entre outros aspectos.

De modo geral, a mudança nas organizações e a ruptura dos modelos existentes têm ocorrido de forma vertiginosa e descontínua na atualidade. Mas se entende que esse novo ambiente se faz necessário na existência das organizações para garantir a sua competitividade e a permanência no mercado. Novas habilidades são exigidas das empresas para sua adequação aos novos tempos, tais como a capacidade de se adaptar rapidamente, a maestria e a maleabilidade.

A realidade social do IF Goiano, hoje, representa uma ruptura em relação aos modelos existentes no passado, como, por exemplo, o rompimento com o antigo modelo de gestão e de estrutura organizacional. É uma realidade que leva o Instituto a sentir na pele a mudança em sua cultura, a partir do ano de 2008.

As mudanças ocorridas no IF Goiano, desencadeadas pela criação da Lei 11.892, onde as antigas escolas agrícolas localizadas em cidades do interior de Goiás passaram a ser institutos federais, afetaram acentuadamente as escolas na questão cultural, nas práticas administrativas, nas estratégias, na organização estrutural e ainda em aspectos comportamentais, provocando alterações nas maneiras de pensar e agir dos servidores da instituição.

Entretanto, não foi e não é perceptível a criação de uma política – por parte do governo federal, de reorganização integral das antigas escolas, se é que tenha sido desenvolvida, que contemplasse os diversos sistemas organizacionais dos institutos federais.

Conforme elucida Torquato (1991, p. 197), "A filosofia que deve reger a reorganização dos sistemas empresariais pode ser aplicada a quatro conjuntos: estruturas, processos, comunicações e pessoas". Ao avaliar a mudança ocorrida nas antigas escolas em dezembro de 2008, que as transformaram no IF Goiano, acredita-se que os demais sistemas organizacionais, conforme defendidos pelo autor, não contaram com a mesma atenção dada à reorganização do sistema estrutural, talvez por a mudança ainda ser muito recente.

Não se pode perder de vista que, concentrar-se em apenas um sistema – a estrutura, por exemplo – pode acarretar desarmonia entre os níveis organizacionais e afetar os resultados (TORQUATO, 1991).

Nota-se que entre os sistemas apontados por Torquato (1991), o sistema comunicacional foi relegado pela própria SETEC/MEC. Apesar de toda uma preocupação aparente com o modelo de educação e consequente tipo de formação a ser ofertada ao cidadão, organização pedagógica, administrativa, estrutura organizacional entre tantas outras, a Lei nº 11.892 - que criou os institutos federais, não trouxe em seu texto o tema que deveria ter permeado, desde o princípio, toda a discussão do processo de mudança que ocasionou, que seria o estabelecimento de uma política de comunicação para os institutos, de maneira a firmar, consolidar a sua identidade e reforçar a sua atuação nas regiões onde estão localizados. Na verdade não se poderia estranhar esse fato, visto que nem o próprio MEC possui uma política de comunicação sua e muito menos diretrizes para nortear as instituições a ele vinculadas. No entanto, até os dias atuais não se avista uma política de comunicação macro instituída para estes institutos, o que pressupõe que cada um desenvolva a sua, de acordo com o que considerar conveniente.

Por política de comunicação se entende o "[...] conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa." (RABAÇA; BARBOSA [19--] citados por PINHO, 1990, p. 51).

Algumas tentativas foram feitas por profissionais da área da comunicação pertencentes a diversos institutos do País a fim, em conjunto com a SETEC/MEC, traçar políticas de comunicação que pudessem nortear as ações desta área dentro

dos institutos federais. No início da composição da Rede Federal até houve alguns encontros entre os profissionais da comunicação promovidos por esta Rede, mas com o tempo eles deixaram de acontecer. Foi criado inclusive um 'Fórum de Comunicadores' da Rede Federal<sup>36</sup>. "[...] Esses encontros aconteciam anualmente. Depois, passamos por um vácuo que provocou turbulências e problemas para institucionalizarmos nossas ações [...]." (LIMA, 2013).

Uma mensagem de *e-mail* enviada ao Fórum de Comunicadores mostra uma alternativa à inércia ou omissão por parte da SETEC/MEC, proposta por um dos integrantes: "Discutir e definir política de comunicação e normatizações para a Rede Federal sem a participação do setor de Comunicação do MEC/SETEC pode ser uma alternativa, mas não é a solução [...]." (BONFIM, 2013).

A seguir, a resposta ao *e-mail* anterior, reafirma a inexistência e o anseio de uma política voltada para o sistema comunicacional dos institutos federais, bem como para o IF Goiano: "Muito altruísta a proposta de nos reunirmos por iniciativa própria, mas devemos pensar nas consequências disso para uma política de comunicação, que é uma luta histórica nossa [...]." (LIMA, 2013). Por fim, essa discussão finalizou com a proposta de que "[...] uma alternativa seria a criação de uma comissão de profissionais que vá até Brasília, especificamente ao Setor de Comunicação do MEC, pedir que os encontros de comunicadores da Rede sejam retomados." (BONFIM, 2013).

Diante do exposto, entende-se que os profissionais da área percebem e sentem falta de uma orientação macro, isto é, que norteie suas ações no dia a dia, e estão em busca de alcançar este objetivo. Daí a necessidade de que as organizações pensem e atuem de forma sistêmica e integral, contemplando todos os sistemas organizacionais, o que requer compreendê-las nas suas múltiplas formas e como construtoras de sentidos.

O que se percebe é que ocorreram alterações substanciais em várias áreas do IF Goiano, em especial no sistema estrutural, e isto vem sendo percebido/ sentido no âmbito das relações entre os indivíduos que compõem o IF Goiano.

---

<sup>36</sup> O Fórum de Comunicadores foi criado pelo MEC/SETEC. Fazem parte dele todos os servidores que compõem os setores de comunicação pertencentes aos institutos federais do País, incluindo esta pesquisadora, que integra este setor no IF Goiano, justificando, assim, o acesso à informação disponibilizada.

Os indivíduos que fazem parte do cenário mutante às vezes contribuem de maneira positiva e em outras ocasiões são agentes que dificultam as mudanças, ou até mesmo são contra qualquer tipo de modificação, apresentando resistência. As razões são diversas, pois os indivíduos não são uma página em branco de um caderno. Cada um traz consigo, para a instituição, uma bagagem de crenças próprias, valores, princípios e medos. Há os que defendem seus interesses individuais e há os que pensam no coletivo, ou melhor, pensam nos objetivos organizacionais.

O novo causa resistência, devido à incerteza do que vem pela frente. A mudança interfere na cultura da instituição, isto é, interfere no sistema – composto pelo ambiente organizacional, pelos relacionamentos, pelo clima interno, dentre outros, influenciando o comportamento dos indivíduos e exigindo, desses sujeitos, uma readequação ao novo contexto.

O IF Goiano, como um sistema que está passando por mudanças de diversas ordens, naturalmente, é constituído por sistemas menores ou subsistemas. Por exemplo, cada setor/departamento do IF Goiano representa um sistema menor dentro de um sistema maior. Cabe ressaltar que neste trabalho o sistema de comunicação está sendo visto em um contexto cultural de profunda mudança, ou seja, o sistema comunicacional está sendo estudado em um contexto onde uma nova ordem social está sendo estabelecida.

Para melhor compreensão da comunicação como sistema, torna-se fundante entender o IF Goiano como um sistema complexo. Na perspectiva da complexidade<sup>37</sup> proposta por Morin (2011), o instituto federal é um sistema que está em conexão contínua com outros sistemas, em geração mútua. A complexidade pode ser entendida, segundo este autor, como uma visão plural, multidimensional, com várias dimensões, dialógica, mas não contraditória.

No entendimento de Gomes e Moretti (2007), que corrobora com Morin (2011),

O pensamento complexo busca conjugar (conjunção) os vários elementos constituintes dos sistemas em vez de separá-los (disjunção) [...]. Com esse procedimento reconhece a multiplicidade e a multidimensionalidade dos fenômenos, razão suficiente para não

---

<sup>37</sup> “A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico.” (MORIN, 2011, p. 13).

considerá-los isoladamente, e sim interagindo em anel recursivo de caráter permanente [...]. Esse conceito é inspirador para se pensar as organizações de negócios, sempre envolvidas em uma permanente operação de troca com seu ambiente. (GOMES; MORETTI, 2007, p. 79).

Ora, se o IF Goiano é um sistema complexo em si e não é uma entidade isolada, ele, portanto, está contido em um sistema maior, um sistema global, que é a sociedade. A sociedade enquanto sistema, segundo Morin (1984), impressiona com as suas desordens, visto que se constitui em um paradoxo onde acontece simultaneamente a incoerência e a coerência, a unidade e a desunidade.

Mas afinal, o que vem a ser uma sociedade? Na concepção de Morin (1984) a sociedade é

Um conjunto de interações económicas, psíquicas, culturais, etc., formando um sistema, o qual sistema comporta aparelhos de comando/controlado, a começar pelo Estado, que retroagem sobre as interações de que depende a sua existência. Assim, evidentemente, a existência do Estado depende dos cidadãos, cuja existência depende da do Estado. Tudo isso constitui um sistema. (MORIN, 1984, p. 56).

O IF Goiano situado no sistema global, não está desvinculado da sua tradição, da sua 'vocação' predominante em ofertar cursos na área das ciências agrárias. Essa peculiaridade se deve à própria natureza do Estado de Goiás, que, desde a sua origem, constitui-se como um Estado de fronteira agrícola, possui característica rural, e tem sua economia baseada na agricultura e na pecuária. Ou seja, é um Estado que está intimamente ligado à tradição agropastoril (NOGUEIRA, 2009).

É notório que o IF Goiano preserva traços da cultura local em sua natureza, traços de íntima relação com a 'vocação' do Estado, onde suas escolas estão situadas. Então, a análise do Instituto não pode desvincular-se da sociedade onde ele está inserido. O IF Goiano, no contexto exposto, está como um sistema, mas ele também se situa, em determinado momento, como um subsistema. Ou melhor, um sistema dentro de outro sistema ainda maior quando colocado hierarquicamente subordinado à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, ou ainda, logo na categoria acima, ao MEC – e todos estão subordinados ao governo federal.

Esta relação significa que, em determinados momentos, o IF Goiano, a Rede Federal e o MEC são sistemas autônomos, ligados a outros sistemas. Isso faz com

que circulem valores, sentimentos e percepções, sendo a própria comunicação um processo de codificação e decodificação.

Vale mencionar o estudo conduzido por Morgan (1996), que reconhece que:

Sistemas são como caixas chinesas no sentido de que sempre contêm indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamento que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante. Caso se defina a organização toda como um sistema, então os outros níveis podem ser compreendidos como subsistemas, exatamente como as moléculas, células e órgãos que podem ser vistos como subsistemas de um organismo vivo, mesmo que sejam complexos sistemas abertos em si mesmos. (MORGAN, 1996, p. 49).

Visto sob esse ângulo, o da complexidade do sistema organizacional, destaca-se que o IF Goiano é um sistema aberto que está em constante relação com outros sistemas – internos e externos. Internamente se pode dizer que a comunicação e a cultura são sistemas do IF Goiano, como outros, integrados a ele.

Sendo assim, a análise da comunicação não tem como ser desvinculada da cultura da instituição, pois a comunicação produz a cultura que produz a comunicação. Isto é, há uma coprodução.

### 3.1 SISTEMA CULTURAL

O Instituto Federal Goiano, formado a partir da junção de várias escolas, hoje se constitui em uma única instituição. Possui em sua formação variações em seu estilo cultural, pois com a junção das antigas escolas, cada uma com sua cultura, foi formado um grande sistema cultural, se assim se pode chamar esta instituição. Nesse caldeirão cultural foram reunidos indivíduos com crenças fortes e arraigadas, provenientes de seus respectivos câmpus e, lógico, em relação estreita com as tradições e hábitos dos municípios onde estão localizados.

A cultura é algo subjetivo, em outras palavras, está na subjetividade das instituições, no entanto podem ser apreendida no concreto da vida cotidiana. A cultura pode ser associada a uma espécie de 'cheiro', tanto é que, para Oliveira (1988), cada organização tem o seu cheiro característico,

[...] que impregna tudo ali; as pessoas, as salas, os móveis, os documentos, as reuniões, os telefonemas, as tabelas, os equipamentos, os produtos, os serviços prestados [...]. A cultura pode ser percebida como uma espécie de 'graxa' que lubrifica (ou não) as engrenagens da graxa mais densa; em outros casos, mais líquida, de fato, a cultura pode ser um lubrificante bem fluido, que permita às engrenagens funcionarem sem maiores atritos e se movimentarem com harmonia e rapidez; [...]. (OLIVEIRA, 1988, p. 33).

Neste sentido, a cultura da instituição cria um 'mundo de significações' que pode se manifestar em suas políticas, valores, atitudes, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos e comportamentos, entre tantos outros conteúdos. Como a organização é um 'mundo de significações', ela cria, inventa, reinventa essas significações (CASTORIADIS, 1986). Assim, pode-se inferir que o sistema de significações unifica e dá identidade à instituição.

Após cinco anos da junção de todas as escolas localizadas no interior do Estado, o IF Goiano se vê em uma 'crise' de identidade cultural – se assim pode se chamar. Isso precisa ser considerado natural, não se perdendo de vista que o real interfere profundamente na filosofia, nas políticas e estratégias do IF Goiano. É notável a vontade do reitor atual<sup>38</sup>, professor Vicente Pereira de Almeida, em desenvolver ações que criem um clima de equipe entre os câmpus. Uma dessas ações foi implementada pela Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos (Ascom) do IF Goiano.

A Ascom criou o *slogan* 'Com você somos completos' (FIGURA 3) para ser utilizado em todas as peças gráficas e audiovisuais do Instituto. A mensagem expressa no *slogan* tem por objetivo passar, para os servidores e estudantes da instituição, a ideia de que ninguém faz nada sozinho; que, para alcançar os objetivos fundamentais do IF Goiano, é necessária a participação de todos. Inclusive, esse *slogan* passou a ser utilizado por todos os gestores também em suas falas públicas.

---

<sup>38</sup> A gestão do atual reitor teve início em 2012 e finaliza em 2015.

**FIGURA 3** - Arte do *slogan*

Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

Outra questão a ser colocada é que a cultura do IF Goiano guarda íntima relação com a cultura da sociedade onde ele está situado — o Estado de Goiás. Edgar Morin diz que a cultura está

[...] constituída pelo conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, normas, interditos, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos, que se perpetua de geração em geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social. A cultura acumula o que é conservado, transmitido, aprendido e comporta vários princípios de aquisição e programas de ação. (MORIN, 2002b, p. 35).

A cultura, como capital cognitivo das instituições, acaba se constituindo em modelo que elege, prioriza ou renega ideias, conceitos e informações. Isto quer dizer que os servidores e gestores do IF Goiano vão produzindo seu modo de assimilação, aprendizado e conhecimento, ou seja, sua própria realidade que é socialmente construída. É assim que se faz a edificação do ambiente.

Vale ressaltar segundo Granjeiro e Castro (1996), que as pessoas não ingressam nas organizações como unidades de energia abstrata, elas trazem consigo todo o seu condicionamento cultural e suas idiossincrasias pessoais. Cada um é geneticamente único e todos são membros de algum tipo de instituição fora da organização – família, igreja, clube, sindicato e assim por diante; e dentro dela formam grupos naturais de amigos, de panelinhas, de caronas, de almoços e outros que, às vezes, ultrapassam os limites da organização formal (GRANJEIRO; CASTRO, 1996).

Então, não é sem razão, que se faz necessário explicitar o que vem a ser cultura de uma organização. Segundo Castoriadis ([19...] citado por FREITAS, 1997), também referenciado por Marchiori (2008), a cultura de uma organização é concebida como

[...] um conjunto de representações imaginárias sociais, (...) construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (CASTORIADIS, [19...] citado por MARCHIORI, 2008, p. 91-92).

A cultura organizacional também é tratada por alguns autores estrangeiros. No caso do espanhol Enríquez (2001), a cultura das organizações

Podría definirse como el conjunto de valores, creencias, hábitos, personajes e ideas compartidos que guian la actividad y el comportamiento de los miembros de una institución. En la cultura confluyen también las herencias culturales que cada persona en la organización posee por su pertenencia a otras instancias sociales<sup>39</sup>. (ENRÍQUEZ, 2001, p. 26).

Já para Granjeiro e Castro (1996), a cultura da organização

[...] é a somatória de crenças, valores e técnicas acumuladas durante toda a existência da Empresa; está em contínua transação com as influências do meio externo. (GRANJEIRO; CASTRO, 1996, p. 142).

A cultura das organizações não está desvinculada de seu ambiente externo, porém muito recebe influência desse meio externo à organização. Afinal, os indivíduos que a compõem estão nos dois sistemas – sociedade e instituição. Além disso, as variáveis externas, a exemplo as políticas dos governos, em especial as do governo federal no caso do IF Goiano, afetam sobremaneira as políticas internas. Muitas delas,

---

<sup>39</sup> Tradução livre da autora a partir do texto de Enríquez (2001, p. 26): Pode ser definido como o conjunto de valores, crenças, hábitos, personagens e ideias compartilhadas que norteiam a atividade e o comportamento dos membros de uma instituição. Na cultura também convergem heranças culturais que cada pessoa na organização tem por pertencer a outras instituições sociais.

como a de 2008<sup>40</sup>, provocaram mudanças na estrutura do Instituto, exigindo nova postura. Além do já exposto, Vieira (2004, p. 23) vem acrescentar que a cultura de uma organização se constitui no “[...] conjunto de normas e valores mais ou menos comuns, compartilhado pelas pessoas da organização, podendo ser visto como clima interno: o conhecimento da organização”.

É de se concluir, então, que nas organizações e, no IF Goiano não é diferente, a constituição da cultura organizacional está estreitamente relacionada ao processo de conhecimento do ambiente e das relações interpessoais que transitam das relações informais para relações formais, ou seja, institucionais. No entanto, permanece a necessidade da dimensão dialógica<sup>41</sup> para que um vínculo se estabeleça e perdure (NOGUEIRA, 2011).

É importante elucidar que no IF Goiano, bem como nas demais organizações, a comunicação formal e a comunicação informal transitam ao mesmo tempo. Por exemplo, a comunicação formal se concretiza na emissão de informações por meio dos memorandos e ofícios; paralelamente aos meios formais, circula a comunicação informal emitida verbalmente pelos servidores. Em determinadas situações se percebe a marcante presença de uma sobre a outra, em especial da comunicação informal sobre a formal, o que revela um pouco sobre a cultura do IF Goiano.

Em suma, a cultura é construída e modelada na vivência cotidiana, seja nas interações sociais, no modo dos servidores de se vestir e de se expressar, no modo de se fazer o trabalho, nos padrões de conduta, entre outros exemplos. Não é sem razão que a análise da comunicação prescinde da compreensão da cultura. E no IF Goiano, não poderia ser diferente. Compete enfatizar, mais uma vez, que é no quadro do contexto cultural do IF Goiano que a comunicação está sendo tratada.

No IF Goiano é possível encontrar pessoas e grupos que não compartilham dos mesmos preceitos institucionais. Está registrado no diário de campo da pesquisadora desta dissertação que um servidor do Instituto disse, "em qualquer lugar é assim,

---

<sup>40</sup> A título de lembrança, em 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Lei nº 11.892, que criou os institutos federais, ocasião em que as escolas, que eram completamente autônomas, perderam a sua autonomia e passaram a ser geridas por um órgão central – a reitoria.

<sup>41</sup> O modelo dialógico nos "[...] permite alcançar objetivos heterogêneos entre si e, muitas vezes antagônicos, como por exemplo, conciliar necessidades empresariais, individuais e coletivas." (GOMES; MORETTI, 2007, p. 84).

sempre existem as pessoas do contra. Contra a gestão, contra um projeto, contra uma mudança".

Constata-se ainda outro aspecto no IF Goiano: a presença de relação de parentesco entre servidores, o que, por vezes, pode levar à continuidade da vida particular no ambiente profissional; o que em algumas empresas privadas não é permitido e já está definido na sua política de contratação de pessoal. Isso se deve ao fato de essas empresas não desejarem aliar sua imagem à ideia de apadrinhamento e favoritismo.

Há também a entrada de novos servidores, advindos dos concursos públicos realizados em 2010, 2013 e 2014. Estas novas contratações têm modificado a paisagem do IF Goiano em diversos aspectos, provocando inquietações que repercutem nos processos de trabalho. Inclusive autores que tratam desta questão, a exemplo de Schein (2009), dizem que a mudança cultural também ocorre a partir da entrada de pessoas na organização com novas suposições e de diferentes experiências.

Uma das mais drásticas mudanças ocorridas na cultura do IF Goiano foi a que ocasionou a junção dos câmpus em torno de uma única instituição, o que provocou, obviamente, alterações no comportamento dos servidores, nas formas de comunicar e de se relacionar, bem como transformações na estrutura física e administrativa. Mas, apesar disto, os servidores continuaram a se relacionar e a comunicar, utilizando 'velhas' e 'novas' estratégias. Há que se destacar que, naturalmente, alguns indivíduos ou grupos apresentam dificuldades de adaptação e de compreensão do atual contexto. A dificuldade de adaptação e de compreensão aparece: em reuniões — rica de significados simbólicos; na interpretação de informação veiculada nos diversos meios usados pelo IF Goiano; nos processos de trabalho; e em tantas outras manifestações de incompreensão.

A partir das considerações efetuadas sobre o sistema cultural do IF Goiano, cabe alguns questionamentos que podem ser feitos: será que os indivíduos estão compreendendo as mudanças ocorridas no IF Goiano? O que o sistema de comunicação pode fazer como mediador das relações entre servidores no novo contexto?

### 3.2 SISTEMA COMUNICACIONAL

A comunicação no IF Goiano, assim como o próprio IF Goiano, está sendo vista e analisada como um sistema aberto. Enquanto sistema, o IF Goiano se encontra em permanente interação com o meio, buscando o equilíbrio para fortalecer o sistema comunicativo da instituição.

Quando se optou por investigar o sistema comunicacional do IF Goiano não se pensou em analisá-lo de modo isolado, como uma parte que constitui um todo, ou em fragmentar o processo de construção de conhecimento, ou, ainda, dificultar as probabilidades de compreensão desse sistema comunicativo. Pelo contrário, procurou-se observar o contexto do qual a parte não somente está no todo, mas o todo está também presente na parte que se encontra nele (MORIN, 2011)<sup>42</sup>. Ou seja, a comunicação do IF Goiano não somente está presente em toda a instituição, mas também toda a instituição está presente em seu sistema comunicacional.

O sistema comunicativo, de maneira geral, imprime sentido na vida dos indivíduos e das organizações. Ele não existe sozinho e está sempre em relação com diversos aspectos, seja em conexão com fenômenos socioculturais, políticos ou de outras áreas do conhecimento (MORIN, 2008). Por meio dele se torna possível o entendimento e a troca de experiências. O ato de comunicar, como um processo contínuo, modifica-se a todo instante e a cada transformação surgem novos contextos, novos acontecimentos e novas experiências que trazem sentido para os indivíduos que interagem nesse processo.

A análise do sistema comunicacional do IF Goiano em um contexto de mudança requer a compreensão do que seja mudar, tendo em vista que a mudança está presente na sociedade. Mudar para as organizações significa criar diferenciais em busca da sua permanência no mercado, como afirma Drucker (2000) citado por Gomes e Moretti (2007).

[...] a mudança é uma contradição, potencialmente geradora de insegurança, pelo desconhecido do traçado. Sendo, por outro lado, necessária para dar condição de continuidade à empresa, pois é por meio dela que a inovação pode surgir e, com isso, a criação de diferenciais competitivos que propiciam o melhor desempenho nos negócios. (DRUCKER, 2000 citado por GOMES; MORETTI, 2007, p. 82).

---

<sup>42</sup> Princípio hologramático apregoadado por Morin (2011).

No IF Goiano as mudanças ocorridas a partir da criação da Lei nº 11.892, de 2008, geraram insegurança e desconforto na gestão e nas relações entre os servidores das escolas, uma vez que ocorreram mudanças de diversas ordens. Entre elas se pode citar o fato de que passou a existir a figura de uma reitoria como órgão gestor de todas as escolas, que antes eram independentes.

Assegura-se, a partir do pensamento de Hall (1984, p. 49-50), que as mudanças no ambiente das organizações, interno ou externo, "[...] forçam a organização a ajustar-se continuamente ao contexto [...]" e que "[...] as mudanças de valores são trazidas de fora para dentro da organização [...]", pressionando, de certa forma, os gestores a transformar a estrutura organizacional de maneira compatível com as demandas que lhe são impostas.

De acordo com as afirmações de Drucker (2000), citado por Gomes e Moretti (2007), e também as de Hall (1984), conclui-se que as estruturas das organizações não são imutáveis, elas modelam o que ocorre em uma organização e são modeladas por ela. Semelhante ao princípio da recursividade apregoado por Morin (2011, p. 74), "[...] onde os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz [...]". Ou seja, a organização é produto e produtora simultaneamente.

Ora, há uma mudança em curso no IF Goiano. Se mudança significa a ruptura com um padrão de comportamento e/ou como o trabalho é estruturado e realizado em uma organização, no IF Goiano, ao longo dos anos, vê-se que ocorreram e estão ocorrendo mudanças de várias ordens. As quais foram propulsoras de várias outras mudanças nos municípios onde os câmpus do IF Goiano estão inseridos. Sendo assim, vale considerar a importância da investigação contínua, porque se sabe que a pesquisa se constitui em um instrumento importante no diagnóstico durante a crise gerada pela mudança. Sabe-se que nenhum processo de alteração na cultura das organizações é algo conclusivo, por isso mesmo o IF Goiano precisa estar atento a isso. Com um diagnóstico mais preciso, o assessoramento prestado pelos setores de comunicação pode contribuir com o acompanhamento, o monitoramento e a coordenação dos relacionamentos internos na instituição e dela com o meio externo. Hall (1984, p. 35), reafirma, de forma indireta, sobre a importância da pesquisa e do assessoramento quando diz: "As organizações muito complexas enfrentam dificuldades de coordenação e considerações sobre o controle [...]", e no IF Goiano a dificuldade de coordenação não foi diferente.

Mudar a mentalidade das pessoas, assim como mudar comportamentos, é um desafio e, na maioria das vezes, um processo fatigante, já que mexe com toda a cultura organizacional. No entanto, o IF Goiano, na atualidade, confronta-se com realidades e situações que precisam de ressignificações em suas condutas e práticas em todos os âmbitos, inclusive o da comunicação. Por isso o IF Goiano, como qualquer outra organização, precisa buscar o equilíbrio pela mediação da comunicação na administração das idiossincrasias do ambiente interno e externo.

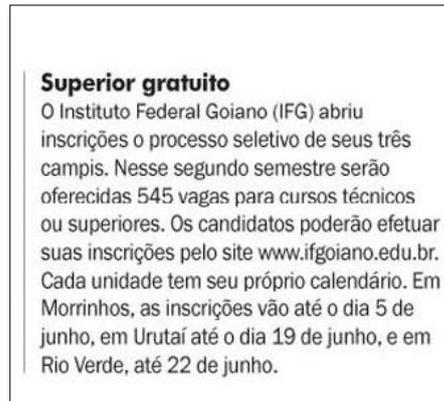
É fato, então, que a comunicação do IF Goiano necessita ser cada vez mais percebida como prioritária e estratégica no processo de mudança em que está passando, principalmente pela perda de autonomia das antigas escolas, agora incorporadas a uma única instituição. A não identificação dos câmpus com os novos princípios, políticas, filosofias e objetivos do IF Goiano como um todo exigiu um esforço para criar uma linguagem única em torno de objetivos comuns e estratégicos. Assim, o IF Goiano está buscando o reconhecimento de uma identidade<sup>43</sup> comum.

Em decorrência das diversas transformações ocorridas também em sua nomenclatura, os institutos federais do País ainda sofrem, na maior parte das vezes, com a não identificação do nome com a instituição. Em Goiás este aspecto é reforçado por uma peculiaridade: a existência de dois institutos com nomes muito parecidos – IF Goiano e IFG, conforme já descrito anteriormente neste capítulo. Outro agravante é que o IF Goiano não possui escolas em Goiânia, somente o IFG. Justamente por causa da similaridade nos nomes dos dois institutos, é comum a imprensa local fazer matérias jornalísticas sobre o IF Goiano e, erroneamente, citar o IFG, como se pode verificar nos exemplos constantes nas FIGURAS 4 e 5.

---

<sup>43</sup> Identidade não é um conceito simples e tampouco concordante em muitos autores. No entanto, nesta dissertação está se adotando a concepção de Banducci Júnior e Barreto (2001, p. 19), que dizem: “No pensamento pós-moderno, a identidade é vista como algo móvel, sempre em construção, que vai sendo moldada no contato com o outro e na releitura permanente do universo circundante [...]”.

**FIGURA 4 - Clipping** que evidencia a troca dos nomes – Jornal Tribuna do Planalto



Fonte: Jornal Tribuna do Planalto.  
 De 22 a 28/05/11. Caderno Escola. Página: 13.

**FIGURA 5 - Clipping** que evidencia a troca dos nomes – Jornal O Popular

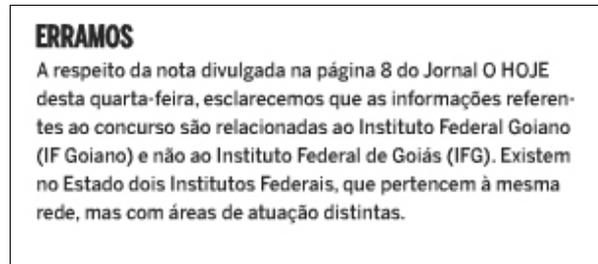


Fonte: Jornal O Popular, 13/08/11.  
 Editoria: Opinião. Coluna: Giro.  
 Colunista: Jarbas Rodrigues Jr. Página: 2.

Como foi dito, mudar as mentalidades e os comportamentos dos indivíduos não é algo simples, e, por vezes, é um desafio constante imposto às Assessorias de Comunicação. Como foi o caso do IF Goiano, que, após verificar equívocos dessa natureza – como a troca dos nomes veiculados na imprensa local – por intermédio de sua Assessoria de Comunicação, tem entrado em contato com os veículos da imprensa para elucidar a questão e solicitar a publicação de uma errata (FIGURA 6). Este é um processo educativo, utilizado pela via da comunicação, que vem sendo efetivado já há algum tempo pelo IF Goiano. Verificou-se que estes erros têm diminuído ao longo do tempo. Entende-se que, para quem está de fora da instituição,

ou seja, para quem não é o comunicador do lugar, torna-se difícil compreender e internalizar a diferenciação entre as duas instituições.

**FIGURA 6 - Clipping de uma errata – Jornal O Hoje**



Fonte: Jornal O Hoje, 24/01/13. ERRATA, página: 4.

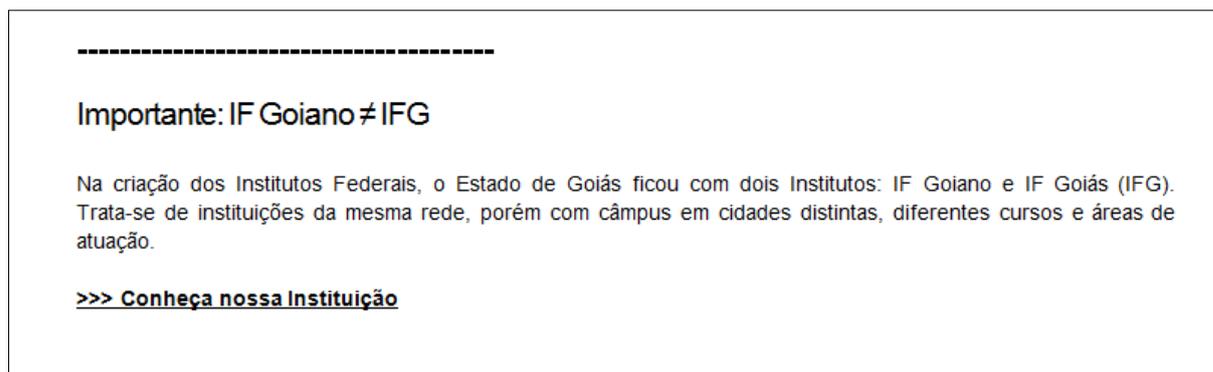
Vê-se também, em eventos ocorridos na capital e em cidades do interior do estado de Goiás, o mestre de cerimônias registrar a presença do reitor do IF Goiano se referindo ao IFG. Até mesmo os estudantes do IF Goiano fazem camisetas de seus cursos estampando a sigla do IFG. Estas situações demonstram a fragilidade da imagem institucional do IF Goiano e sua dificuldade em se firmar com o nome correto em sua região de atuação, mesmo sendo uma instituição centenária.

Tendo em vista estas situações, a Ascom elaborou uma campanha institucional visando atingir a imprensa, os órgãos governamentais e outros públicos para esclarecer a diferença entre o nome das duas instituições e consolidar a marca IF Goiano junto ao público goiano. A campanha foi composta por *banners* (FIGURA 7), que foram fixados nas escolas do interior, na reitoria do Instituto, sediada em Goiânia, e em locais de grande circulação de estudantes e público em geral. Além disso, foi dada, como opção ao servidor do IF Goiano, colocar uma assinatura no *e-mail* institucional com os dizeres constantes na FIGURA 8.

**FIGURA 7 - Modelo do banner**



Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

**FIGURA 8** - Modelo de assinatura para *e-mail* institucional

Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

Após o início dessa campanha, lançada há mais de um ano, a gestão da Ata de Registro de Preços<sup>44</sup> de materiais impressos e de comunicação visual passou para a responsabilidade da Ascom Geral, localizada na reitoria. Com isto, nenhum material de divulgação foi confeccionado de forma incorreta e a imprensa diminuiu consideravelmente os erros ao realizar matérias sobre os dois institutos federais do Estado.

Cabe examinar: O que mais pode interferir ou sustentar a imagem de uma organização como o IF Goiano? De acordo com Rosa (2001, p. 86), a imagem de uma organização está alicerçada em cinco pilares: a) as imagens não estão baseadas somente em fatos, mas nos valores ligados à imagem; b) os mesmos fatos, vistos a partir de novos valores, assumem novos significados, isto é, 'novos valores têm o poder de mudar velhas imagens'; c) o homem não necessita viver uma realidade para se convencer da imagem a ela associada; d) a cultura compreendida como os laços que nos ligam culturalmente e, por último, d) uma imagem não é verdadeira nem falsa, as imagens são abstrações, não são reais.

Ao relacionar o conceito de Rosa (2001) com o cenário do IF Goiano se percebe que há a necessidade de adequação das atitudes, dos comportamentos e do modo de pensar de seus servidores à nova realidade que surgiu a partir da unificação das escolas – ocorrida em dezembro de 2008. Esse novo contexto trouxe à tona a necessidade de se construir novas imagens do IF Goiano, tendo em vista que a

---

<sup>44</sup> A Ata de Registro de Preço é um meio utilizado pela administração pública federal para a aquisição de produtos/materiais e serviços de uso frequente e em grandes quantidades. A contratação é feita por meio de licitação e esta só é executada quando interessar as instituições públicas e às empresas que integram a ata.

mudança é contínua e o trabalho de conscientização dos indivíduos deve acompanhá-la. Depreende-se dessa enunciação, em consonância com Rosa (2001), que os valores não são absolutos e que a formação de uma imagem depende necessariamente do meio, ou seja, da cultura a qual ela está exposta para se perceber como ela será vista.

Para melhor exame da questão da imagem, segundo Rosa (2001), convém se indagar acerca de uma série de aspectos que dizem respeito à cultura e ao modelo de comunicação vigente, em especial à comunicação interna do IF Goiano. Pode-se questionar a) se a cultura vigente contribui no estabelecimento da comunicação existente; b) se há, em especial, a visão dos dirigentes da instituição, da emergência de outra cultura, que se fez acompanhar da transformação da organização, ocorrida em função da reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica; c) se o modelo de comunicação vigente está dando conta de responder às novas demandas; d) se existe outro IF Goiano.

A obtenção de respostas a essas questões, e a outras a serem formuladas ao longo da dissertação, tornam-se importantes, pois a comunicação se expressa na cultura e através da cultura, em uma relação de recursividade e coprodução. Em verdade, a comunicação e a cultura são alguns dos sistemas<sup>45</sup> da instituição, dentre vários outros. Sendo que a comunicação instituída exprime os valores da cultura vigente. Cabe aqui enfatizar que a comunicação e a cultura do IF Goiano não são sistemas independentes, que sobreviveriam isoladamente, eles existem em função desse ambiente do qual fazem parte, isto é, o IF Goiano. E é na multiplicidade de sistemas que são expressas as diversidades de visões e valores, maneiras múltiplas de se comunicar com o público interno e externo.

Diante do exposto, torna-se um desafio entender e superar as dificuldades que surgem no sistema comunicação interna, que transita em todas as direções no IF Goiano. Significa, ainda, apreender e trabalhar as adversidades advindas, em especial a da rede informal de comunicação, "[...] aferida, sobretudo, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, [...] a outra ponta do sistema

---

<sup>45</sup> É bom ressaltar que "A organização deve ser concebida como um sistema aberto, em constante relação com outros sistemas. [...] São unidades sociais intencionalmente construídas, ou seja, têm um propósito que a elas confere condições de continuidade." (GOMES; MORETTI, 2007, p. 85).

cultural." (TORQUATO, 1991, p. 3). Rede esta também presente no dia a dia do IF Goiano.

A respeito do sistema comunicação interna, traz-se aqui as ideias de Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009)<sup>46</sup>, que afirmam que, seguramente, não existem empresas sem este tipo de comunicação. E que a direção geral, os gerentes e os empregados, ao falar, interagir e/ou fazer comentários, todos os seus gestos comunicam dentro e fora dos ambientes de trabalho. Desta maneira, a comunicação interna assume um dos papéis mais importantes no âmbito da gestão empresarial, que é o de gerar confiança entre todos os empregados para um projeto de trabalho que se realiza dentro da organização e que reproduz sua cultura.

Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009) afirmam ainda que a fluidez na rede de conversações e o consenso sobre os significados que circulam nas organizações são essenciais para criar uma cultura e uma identidade forte.

---

<sup>46</sup> Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009, p. 19).

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 4.1 A COMUNICAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL GOIANO ATRAVÉS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO (SURGIMENTO, COMPOSIÇÃO, FINALIDADE)

O surgimento das Assessorias de Comunicação no Brasil está entrelaçado, e até mesmo se confunde, em sua origem, com a história da atividade de relações públicas – vista como mediadora de ações comunicativas entre organização e públicos (WELS, 2008). As Assessorias de Comunicação surgiram, inicialmente, na esfera privada, mas o seu desenvolvimento também foi acompanhado na seara governamental. A trajetória em âmbito governamental se constitui, em geral, na "[...] agregação das atividades de relações públicas, jornalismo e publicidade, compondo ações integradas de assessoramento oficial na área da comunicação." (WELS, 2008, p. 75). O IF Goiano herdou esta ideia de Assessoria de Comunicação.

A Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos do IF Goiano (Ascom), localizada na reitoria, foi constituída juntamente com a criação dos institutos federais, em dezembro de 2008. Inicialmente era composta por apenas uma jornalista, que era a responsável por atualizar as informações do *site*, promover a comunicação interna, realizar assessoria de imprensa e auxiliar na organização de eventos.

A servidora, pioneira na Ascom geral do IF Goiano, pertencia ao quadro de servidores da antiga Unidade Descentralizada de Morrinhos (UNED Morrinhos). Quando as antigas escolas agrícolas se tornaram institutos federais, em 2008, esta profissional foi convidada, pelo reitor à época, professor José Donizete Borges, para ser a assessora de comunicação do IF Goiano, já com todos os câmpus vinculados a uma única reitoria.

Em entrevista<sup>47</sup> com a jornalista, pioneira na Ascom do IF Goiano, abordou-se vários aspectos referentes à constituição deste setor. Entre os vários temas, abordou-se sobre a contratação de profissionais para os setores de comunicação no âmbito do IF Goiano. Ela informou que a contratação de jornalistas se deu antes mesmo de as

---

<sup>47</sup> Entrevista concedida no dia 7 de julho de 2014, pela primeira jornalista da Ascom do IF Goiano, localizada na capital do Estado, Goiânia.

antigas escolas agrícolas se tornarem institutos federais. A entrevistada afirmou que a abertura para a contratação desses profissionais provavelmente se deva ao incentivo por parte da SETEC aos gestores, visto que a Rede que estava se formando precisava de visibilidade.

A assessora de comunicação afirmou que, após a unificação das escolas, ela descobriu que havia outros profissionais trabalhando com a comunicação nessas unidades, cada qual à sua maneira. A partir desta descoberta, ela mencionou ter contatado esses profissionais e sugeriu uma reunião com o intuito de se conhecerem e começarem a conversar sobre uma possível unificação da Comunicação. “Até porque já era sabido que também teríamos o IF Goiás no Estado e que a confusão entre os dois seria inevitável. Essa reunião foi o germen de uma Ascom para o IF Goiano”, disse a jornalista na entrevista. Ao retratar acerca das dificuldades iniciais, a entrevistada disse ainda: “As dificuldades foram principalmente estruturais, não havia sala própria, ramal telefônico, nem sequer um computador próprio para o setor de comunicação”.

Já em entrevista<sup>48</sup> com o jornalista — pioneiro da Ascom do Câmpus Rio Verde, também foram constatadas adversidades na constituição da Ascom daquele câmpus. O assessor alega que, além da falta de um espaço físico para o setor — ele dividia sala com professores — e de equipamentos básicos, como uma máquina fotográfica e uma impressora, enfrentava ainda a falta do hábito de se informar à Ascom sobre determinado evento com uma boa antecedência para que eles pudessem se programar, fazer a devida divulgação prévia e a sua cobertura. O que, conseqüentemente, repercutia de forma negativa pela falta de quórum em algumas atividades acadêmicas.

Quando se criou a Assessoria de Comunicação no IF Goiano se tinha, como princípio norteador, a proposta de alcançar a ideia de comunicação integrada e estratégica, de modo a unir esforços de três áreas da comunicação social. Conforme disse a pioneira da Ascom geral, a ideia era “[...] constituir um setor voltado à comunicação integrada, [...] onde as áreas de publicidade e propaganda, relações públicas e jornalismo pudessem desenvolver um trabalho em conjunto” e articulado aos interesses do IF Goiano. Porém, até os dias de hoje apenas a Assessoria-Geral

---

<sup>48</sup> Entrevista concedida no dia 7 de julho de 2014, pelo primeiro jornalista da Ascom do Câmpus Rio Verde, localizado na cidade de Rio Verde.

de Comunicação do IF Goiano possui essa composição em seu quadro de pessoal – o que não significa que os profissionais que ocupam essas funções já tenham alcançado um agir integrado. Para um melhor entendimento do que seja a comunicação integrada almejada em princípio, buscamos o que nos diz Kunsch (2003, p. 150): trata-se de "[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica", o que pressupõe uma somatória de benefícios para a instituição.

O foco no momento de formação da Ascom geral, ainda conforme a servidora jornalista entrevistada, era "tornar o IF Goiano conhecido" para "consolidar a sua imagem junto aos públicos". Assim, a Ascom gestora foi sendo composta por profissionais das diversas áreas da comunicação que estão se organizando para conseguir obter uma comunicação a mais integrada possível, por meio de esforços conjugados para atender às demandas de comunicação do IF Goiano.

A comunicação no Instituto é oficialmente mediada, produzida e gerida pela Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos, localizada na reitoria, e pelas Assessorias de Comunicação Social localizadas nos cinco câmpus<sup>49</sup> da instituição. Mais conhecidas como Ascons, essas Assessorias de Comunicação são formadas por profissionais pertencentes ao quadro permanente de pessoal e vinculados às respectivas unidades, ou melhor, são servidores provenientes de concursos públicos. Esse modelo de estrutura e com essa nomenclatura é novo, está formalizado por meio do organograma (FIGURA 2, p. 42) que consta no Regimento Geral<sup>50</sup> do IF Goiano. Nesse documento somente a figura da Ascom gestora global da comunicação no Instituto está contemplada.

As Ascons localizadas nos câmpus das cidades do interior ainda não constam no organograma da instituição, até que se concluam os regimentos internos das escolas que estão em fase de construção. Também se encontra na etapa de elaboração o regimento interno da reitoria, onde o setor de comunicação deste local apresenta a proposta de organograma constante na FIGURA 9. O organograma da Ascom/reitoria é praticado internamente pelo setor, ainda sem sua devida aprovação

---

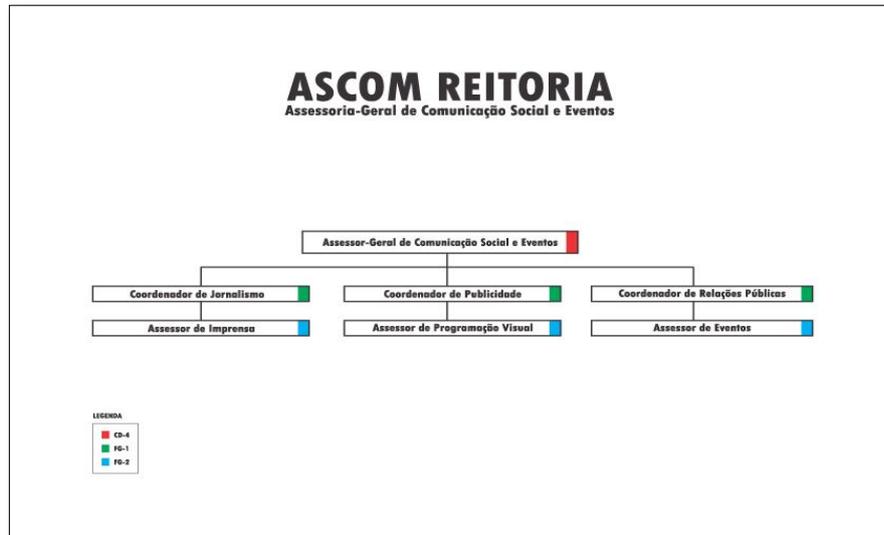
<sup>49</sup> Câmpus Ceres, Câmpus Rio Verde, Câmpus Urutaí, Câmpus Morrinhos e Câmpus Iporá.

<sup>50</sup> Documento aprovado por meio da Resolução nº 007/ 2012, de 27 de abril de 2012.

Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2012/02/RESOLU%C3%87%C3%83O-CS-007-2012.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2014.

pele Conselho Superior, pois o regimento interno da reitoria ainda está na etapa de elaboração.

**FIGURA 9** - Organograma sugerido para o regimento interno da Ascom/reitoria



Fonte: Arquivo Ascom/reitoria IF Goiano.

O fato é que os câmpus podem até não ter um setor de comunicação oficialmente instituído nos regimentos internos e em seus organogramas, com profissionais formados na área, mas alguém faz e é um facilitador da comunicação naquele local.

Cabe registrar que os servidores lotados nas Ascons dos câmpus, possuem certa autonomia em relação à Ascom gestora, isso quer dizer que não são hierarquicamente subordinados à chefia da Ascom/reitoria. Esses servidores estão ligados ao gabinete do câmpus e respondem diretamente aos Diretores-Gerais das unidades onde estão lotados, mas nem por isso deixam de estar em permanente contato com os seus demais pares, trocando informações entre si e experiências do dia a dia.

O ideal de um processo de comunicação estratégico voltado para os objetivos gerais do IF Goiano seria as Ascons dos câmpus do interior estarem vinculadas oficialmente à Ascom da reitoria. Assim, poder-se-ia otimizar o uso da mesma identidade visual e haveria padronização/modelagem de um discurso interno; bem como surgiriam menos ruídos na comunicação entre os servidores e haveria maior coesão entre os comunicadores, tornando o setor mais forte institucionalmente.

A junção das Ascons do interior ligadas diretamente à Ascom gestora possibilitaria uma atuação conjunta e sinérgica dos profissionais lotados nesse setor, ou seja, possibilitaria um pensar e agir sistêmicos, o que, até então, parece não ocorrer, devido à recente constituição desses setores na instituição. Vale elucidar que, instituído oficialmente no organograma do IF Goiano se tem, até os dias atuais, somente a Ascom/reitoria, as outras Ascons estão ainda aguardando a aprovação dos respectivos regimentos internos. O fato de as Ascons do interior não estarem atualmente presentes no organograma não quer dizer que elas não façam parte dos objetivos estratégicos da comunicação do IF Goiano ou do sistema comunicacional existente, elas precisam fazer parte e fazem. O que se quer demonstrar é que, embora não seja um processo ideal ainda, a comunicação interna acontece, de maneira dissonante por ser uma instituição nova, que ainda está em fase de constituição dos seus regimentos internos.

As Assessorias de Comunicação do IF Goiano, enquanto sistemas que interagem entre si e com o meio, são sistemas menores integrantes de um sistema organizado maior — o sistema comunicacional, mas não menos complexos, interligados pelo mesmo fio ou teia condutores: a comunicação. O estudo da comunicação do IF Goiano não seria possível se esta não fosse investigada como um sistema que possui aspectos reciprocamente dependentes. É preciso conhecer e desvendar as características de cada assessoria localizada nas escolas e a da reitoria tendo em vista a cultura do IF Goiano.

As Ascons, igualmente, podem ser consideradas sistemas vivos dentro de uma cultura que ajuda os servidores a se relacionar. Ademais, pode-se afirmar, por exemplo, que as Assessorias de Comunicação presentes no IF Goiano se constituem como pequenos pontos que materializam e reproduzem o todo — o IF Goiano, ou ainda que elas carregam o código genético do Instituto e, ao mesmo tempo, a constituição desse conjunto macro, que é o próprio IF Goiano, torna-se possível quando da estruturação também dessa rede de Assessorias de Comunicação, que são sistemas menores, contidos em um sistema maior.

Na visão de Lopes (1995 citado por WELS, 2008, p. 79), a Assessoria de Comunicação Social é "[...] um setor especializado que busca permanentemente o aprimoramento dos fluxos de comunicação no interior das organizações e perante a opinião pública". No âmbito do IF Goiano as Ascons são vistas como setores responsáveis por instituir e alimentar os canais de comunicação para efetivar o fluxo

de comunicação entre o IF Goiano e os públicos com os quais se relaciona, como, por exemplo: estudantes, imprensa, poder público, sindicatos e empresas privadas, entre outros. As Ascons também são responsáveis por promover e gerir a comunicação junto ao público interno — os servidores (técnico-administrativos e docentes) do IF Goiano.

No Regimento Geral do IF Goiano consta a figura da Ascom gestora situada no organograma, vinculada diretamente à cúpula diretiva, ou seja, ao reitor. Neste documento está definido, no Art. 19, que a Ascom é o "[...] órgão de assessoramento que, de forma integrada com os câmpus, planeja, coordena, fomenta, acompanha e avalia as atividades e políticas de comunicação do IF Goiano." (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2012c, p. 10), sendo esta Assessoria exercida por um assessor designado pelo reitor, o qual se responsabilizará por apoiar o trabalho das Ascons dos câmpus. São atribuições do Assessor-Geral de Comunicação Social e Eventos, em articulação com as demais Ascons dos câmpus, segundo o Regimento Geral do IF Goiano:

- I. coordenar a elaboração do plano anual de comunicação institucional;
- II. coordenar a execução das políticas de comunicação no âmbito do IF Goiano;
- III. desenvolver gestões articuladas entre o IF Goiano e a SETEC/MEC, bem como com outros Institutos, no âmbito da comunicação;
- IV. estimular a cultura da comunicação na Instituição, conscientizando e sensibilizando todos os segmentos sobre a importância da comunicação para o desenvolvimento institucional;
- V. criar e difundir, para a comunidade interna, manuais relacionados aos padrões e normativas para a comunicação do IF Goiano;
- VI. supervisionar o uso da marca do IF Goiano, bem como a criação de logotipos e/ou slogans de eventos, projetos, setores e afins que envolvam o desenvolvimento de alguma identificação visual para qualquer âmbito da Instituição;
- VII. gerenciar e planejar a linha editorial dos canais de comunicação oficiais do IF Goiano, bem como atender às demandas da mídia;
- VIII. propor, estimular, planejar, coordenar e orientar a execução das atividades de comunicação, divulgação, eventos e relações públicas institucionais, apoiando e assessorando todos os setores do IF Goiano;
- IX. assistir o Reitor em sua representação política, social e administrativa, planejando e organizando o cerimonial e protocolo que a ocasião requerer;
- X. planejar, coordenar e executar os cerimoniais de eventos institucionais, bem como coordenar o cerimonial e protocolo das celebrações de grau do IF Goiano;
- XI. supervisionar a produção da publicidade e propaganda nos meios de comunicação eletrônico e impresso;
- XII. expedir orientações e instruções, no âmbito de suas atribuições, esclarecendo pontos pertinentes constantes na legislação e em outros documentos normativos aprovados pelo Conselho Superior, para adequações necessárias à implantação na realidade institucional do IF Goiano; e
- XIII. executar outras ações que lhe sejam

delegadas pelo Reitor. (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2012c, p. 10-11).

De um modo geral, os assessores das Ascons são os facilitadores da comunicação, auxiliando no diálogo entre o IF Goiano e os públicos com os quais se relacionam. Em virtude disso, as Ascons são os núcleos responsáveis pelo comando da informação do mundo acadêmico, cabendo a elas divulgar, colaborar para a fluidez da comunicação interna e contribuir para a formação da imagem do IF Goiano.

Desde a constituição das Ascons ocorreram mudanças de diversas ordens. No início as dificuldades eram mais estruturais, atualmente não mais dizem respeito às instalações físicas, o cenário é outro e as dificuldades são diferentes. Do ponto de vista do assessor de comunicação pioneiro do Câmpus Rio Verde, as dificuldades nos dias de hoje "[...] são de ordem burocrática, por conta dos trâmites normais que são obrigatórios no serviço público". O servidor acrescenta ainda que, no momento presente ainda existe uma grande confusão em relação às siglas adotadas para a instituição, "[...] pois muita gente se refere ao IF Goiano como IFG ou mesmo os nomes anteriores como CEFET e Colégio Agrícola".

Na visão da entrevistada pioneira da Ascom gestora, ela encara como o grande desafio na atualidade "[...] fazer com que a Comunicação seja encarada como estratégica para a gestão". A assessora acredita que, no fundo, os gestores sabem da importância do setor para a instituição, e que até têm a preocupação em ter pelo menos um assessor de comunicação em seu câmpus para promover e mediar a comunicação, mas a área ainda é preterida na maior parte das tomadas de decisões. Apesar disso, o que se percebe hoje é que dificilmente há uma empresa privada de grande porte, órgão público ou unidade sindical que não tenha pelo menos um profissional da área para ser o facilitador da comunicação no local. O que confere a esse profissional a função de prestar informações e desenvolver o relacionamento com os diversos públicos da instituição (LORENZON; MAWAKDIYE, 2002 citado por WELS, 2008).

Outro grande desafio, na visão da jornalista pioneira da Ascom, é "[...] estruturar as políticas de Comunicação da Instituição". Ela acredita que isso prescinde também de "[...] aparar arestas entre as próprias Ascons dos câmpus e da Reitoria, para que os padrões definidos em conjunto sejam respeitados".

Apesar das dificuldades, nota-se o empenho, da assessoria da reitoria e também das dos câmpus, em conquistar mais espaço para o sistema comunicacional e defender a sua importância para o IF Goiano. Já são perceptíveis algumas mudanças no cenário, como a ampliação da equipe de profissionais e a melhoria da estrutura física. Outro aspecto a ser realçado é a contratação de profissionais das mais diferentes áreas da comunicação nos últimos concursos públicos<sup>51</sup> realizados.

A composição da assessoria que coordena o trabalho global de comunicação do IF Goiano é de: três jornalistas; dois publicitários; um programador visual e um estagiário desta área; um relações públicas; um assistente em administração, somando-se nove comunicadores, sendo que apenas um não possui formação na área. Com a criação de uma assessoria para atender ao objetivo de se ter uma comunicação estratégica no IF Goiano, foi ampliado o quadro de assessores de comunicação nas escolas do interior que ainda não tinham esse profissional. A composição atual das Ascons dos câmpus do IF Goiano se dá conforme apresentado no QUADRO 4.

**QUADRO 4** - Quadro de servidores das Ascons dos câmpus

<b>CÂMPUS</b>	<b>ÁREA DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>NÃO É DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO</b>
Câmpus Urutaí	01	01
Câmpus Rio Verde	01	-----
Câmpus Ceres	01	-----
Câmpus Morrinhos	01	-----
Câmpus Iporá	01	-----
<b>TOTAL</b>	<b>06 servidores</b>	

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de registros realizados no diário de campo da pesquisadora<sup>52</sup>, pôde-se identificar como os servidores que compõem o quadro de profissionais das Ascons do IF Goiano, isto é, os comunicadores, veem a área em que atuam e o papel que

<sup>51</sup> Os concursos públicos para atender às demandas de docentes e de técnico-administrativos na instituição foram realizados em 2010, em 2013 e, por último, em 2014.

<sup>52</sup> Os registros são provenientes da reunião que ocorreu no dia 11/12/14, durante o período matutino, no auditório da reitoria, com os assessores de comunicação dos câmpus e da reitoria do IF Goiano, bem como, de outras ocasiões que foram também devidamente anotados. Para esses relatos não estão identificados o nome dos servidores nem a unidade que pertencem. E todos são tratados no masculino.

desempenham. Uma das anotações traz uma questão para a discussão: achar que todo mundo no IF Goiano entende de comunicação e sabe como realizá-la. Um assessor de comunicação, inclusive, afirma que uma parte deste equívoco "[...] parte até da gente mesmo de achar que o jornalista sabe dar conta de assuntos específicos de publicidade, propaganda e relações públicas e administrar isso é um tanto complicado".

Outra questão também merece destaque e complementa o exposto nas palavras de um assessor de comunicação: "[...] o pessoal acha que comunicação tem que estar envolvida em tudo e de certa forma sim, por que afinal de contas é a imagem da instituição". Ele ainda exemplifica: "[...] a questão de placas, tem que passar pela gente mesmo, por que tem logomarca, mas querer que a gente rode o câmpus inteiro pra dizer onde tem que colocar placa? É a infraestrutura que tem que dizer".

Outro desabafo, coletado na mesma ocasião e com os comunicadores do IF Goiano, mostra a frustração de um assessor ao dizer: "[...] eu não sou jornalista". Este desabafo em público causou certo constrangimento entre os comunicadores, provocando olhares entre os participantes e silêncio no ambiente. Logo em seguida o assessor se justificou relatando que não consegue fazer tarefas específicas do jornalismo que sejam realmente efetivas. "[...] a gente fica só recebendo as coisas, recebendo, recebendo, um trabalho meramente operacional e a parte estratégica acaba deixada de lado". O assessor ainda reforça o seu pensamento ao expor que "[...] as pessoas que estão de fora não conseguem visualizar o seu trabalho e quando você para pra pensar o que eu fiz, [...] não consegue condensar um resultado, por exemplo: a comunicação foi ágil nisso, foi efetiva naquilo, o que produzi de produto?".

É possível, a partir dessa exposição, refletir acerca da necessidade de repensar as estratégias, as ações e o papel dos assessores de comunicação do IF Goiano. Uma das falas registradas sintetiza isto: "Está aí uma tarefa para definirmos o que fazer, explicar para as pessoas o papel e o trabalho da Ascom, deixar claro para as pessoas que comunicação é uma área específica, não é tudo".

Já na opinião de outro assessor, de certa forma "[...] comunicação em si é tudo. É você olhar, é você fazer, é você sentir, mas o trabalho da assessoria de comunicação social é outra história". Do ponto de vista de mais um assessor, ele expõe: "[...] uma coisa que bati na tecla este ano foi a questão da padronização das ações das Ascons [...]". A preocupação deste assessor é estabelecer o que seria

obrigação e o que não seria, isto é, criar um documento institucional que respaldasse as ações do setor.

Outro fator que cabe dar atenção no relato de um dos comunicadores é o fato de que alguns indivíduos do IF Goiano que não são da área da comunicação acharem que entendem de comunicação. É recomendável, ao assessor do câmpus, como forma de amenizar ruídos e conquistar o seu espaço, explicar para os servidores a natureza do trabalho da Ascom, promovendo esclarecimentos. E, principalmente, provocando reflexão junto aos servidores a respeito da importância da comunicação para toda a instituição como uma ciência, um campo rico e indispensável para a apreensão da dinâmica organizacional, que requer conhecimentos que vão além da técnica e da adequação dos meios para promover uma comunicação de resultados e que não pode ser feita por qualquer servidor. É uma ciência que precisa ser assimilada pela cultura do IF Goiano.

Nota-se ainda que, em algumas ocasiões, devido à enorme quantidade de demandas que surgem e a escassez de profissionais especializados nos câmpus, os jornalistas tentam realizar tarefas concernentes a outros profissionais. Como, por exemplo, de publicitários, ao tentar elaborar a arte de um *web banner* para socorrer um setor que pediu uma notícia de última hora e que não foi possível solicitar para o programador visual, o qual está lotado na reitoria. No caso específico da área de relações públicas, quando não há ninguém para auxiliar na organização de eventos, na realização de cerimonial ou mestre de cerimônias, muitas vezes o assessor tem que atuar nessas outras frentes de trabalho. Isto porque o único servidor que é relações públicas também está lotado na reitoria e dá suporte às escolas somente quando solicitado com antecedência.

Constata-se, além disso, que os próprios assessores têm consciência da necessidade do planejamento de trabalho para evitar que sejam vistos apenas como meros executores de tarefas ou, ainda, conforme o dizer popular, 'apagador de incêndios'. Nos dias de hoje, com a dinamicidade dos acontecimentos, não é aceitável certos tipos de amadorismos. Ter visão estratégica é um quesito necessário para não se tornar um profissional executor de tarefas. E, para isso, é imprescindível planejar o não planejável, conforme fala Cahen (1990).

Faz-se imperativo ainda compreender que a comunicação é indissociável da estratégia organizacional. Nota-se, a partir dos relatos expostos, que existem indivíduos no IF Goiano que não sabem a importância da comunicação, qual o seu

papel, o seu impacto junto ao público interno e externo ou ainda o que ela pode construir, a exemplo: redes de relacionamentos — positivas ou não. Na edificação das relações internas algumas vezes se torna mister utilizar novos meios para se comunicar, como forma de produzir entendimento, compreensão, simpatia e envolver os servidores. Ao se buscar, nesta pesquisa, o pensamento complexo, a visão multidimensional dos fenômenos sociais do cotidiano do IF Goiano, tentou-se não ficar apegada a perspectivas unilaterais e/ou reducionistas, como, por exemplo, limitar-se ao estudo da comunicação como sendo somente responsabilidade das Assessorias de Comunicação do IF Goiano.

É comum que os indivíduos pertencentes ao quadro de servidores, inclusive os gestores, tenham o entendimento de que a comunicação é responsabilidade apenas das Assessorias de Comunicação. A despeito disso, a comunicação é construída e efetivada nas ações e interações cotidianas de todos os envolvidos na rede de fios e teias da organização. Faz-se necessário não mais focar na ideia de que fazer comunicação é apenas responsabilidade das Ascons, tendo em vista que todos os servidores e setores são responsáveis pela comunicação que perpassa por toda a instituição.

Os resultados da pesquisa empírica demonstraram, tanto nas perguntas abertas quanto nas fechadas, um pequeno embrião dessa mudança de pensamento quando um servidor diz: "[...] acho que ninguém está consciente de que todos são responsáveis pela comunicação, eu só percebi isto agora que estou respondendo o questionário". Outro servidor afirma: "[...] os setores têm que estar juntos e não isolados para que haja boa fluência das informações e decisões".

Já em uma das perguntas na qual o entrevistado poderia assinalar mais de uma opção de resposta, ao questionar o respondente quais são os fatores que podem ajudar/contribuir no desempenho da comunicação do IF Goiano, o item que obteve maior percentual de respostas, com 66%, foi o de que deve haver a conscientização por parte dos servidores do IF Goiano de que todos são responsáveis pela comunicação. Esse resultado reafirma a gênese da mudança de pensamento dos servidores e implica na criação de uma cultura de comunicação que circule/perpasse todos os níveis hierárquicos do IF Goiano. Uma cultura onde cada um represente a instituição em que trabalha, inclusive os gestores, que devem ter consciência de seus atos, pois todos comunicam, até mesmo por meio de expressões corporais expressadas

de maneira consciente ou não – desde o motorista até o reitor, que é a autoridade máxima do IF Goiano.

Dentre as manifestações corporais mais utilizadas no cotidiano do IF Goiano e rica de significados, assim como na cultura brasileira, o aperto de mãos é um gesto que diz muito sobre o indivíduo. Por meio dessa manifestação corporal se cumprimenta, felicita-se, realizam-se transações comerciais, pactuam-se amizades.

O modo de se vestir dos servidores do IF Goiano também é uma forma de expressão que diz muito acerca da instituição, principalmente quando se observa aqueles que vestem de terno e gravata. Há uma representação cultural de elegância e de *status* social pelo cargo que ocupa. Pode-se ainda observar os comportamentos gestuais dos servidores nos 'cafezinhos', em reuniões, confraternizações e almoços de negócios. Ocasões onde há demonstrações corporais como respiração ofegante, palidez, gargalhadas, movimentação do corpo, olhares atravessados, olhares distantes, sorrisos cínicos ou de canto de boca. Isto é, os gestores, os demais servidores, ao falar, interagir e/ou fazer comentários todos os seus gestos comunicam dentro e fora dos ambientes de trabalho<sup>53</sup>.

Assim, não é possível negar que o 'corpo fala'. Sem dúvida que as expressões corporais sinalizam muito do que os indivíduos estão sentindo – de forma consciente ou inconsciente – e integram a comunicação não verbal presente na cultura vigente do IF Goiano. As informações obtidas por meio dos comportamentos não verbais possibilitam perceber os valores, os hábitos organizacionais e as regras de conduta do local. Conforme afirma Cahen (1990), uma organização, basicamente, é a manifestação do comportamento e do desempenho de seus funcionários.

#### 4.2 A COMUNICAÇÃO, AS RELAÇÕES INTERNAS E A GESTÃO: UM CONTEXTO EM TRANSFORMAÇÃO

Ao se buscar a compreensão da comunicação do IF Goiano – em especial a comunicação interna, manifestada nas relações internas da instituição, que se expressa na gestão, nos processos de trabalho, nos aspectos formais e informais, na

---

<sup>53</sup> Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009, p. 19).

imagem que as pessoas têm da instituição como local de trabalho, como prestadores de serviços de educação – sua análise se dá em um contexto *in fieri*. Isto é, em um cenário em transformação, pois se considera que o IF Goiano não é um produto pronto e acabado e sim uma organização em amadurecimento<sup>54</sup>. Os variados tipos de mudanças que vêm ocorrendo desde 1909 nos hoje denominados institutos federais e, no caso da pesquisa em questão, no IF Goiano, são de diversas naturezas: na nomenclatura, nos modelos de gestão, nos aspectos estruturais, nas formas de se relacionar e de se comunicar, entre outros aspectos que estão em construção e em permanente mudança.

Pode-se afirmar que a comunicação interna do IF Goiano vivida nesse contexto em constante transformação hoje não é a mesma de quando ele foi criado. E amanhã, tendo em vista o tempo futuro, sem dúvidas a comunicação terá sofrido modificações, para melhor ou não, pois a incerteza está ligada à história humana. E é preciso se preparar para o mundo incerto e esperar pelo inesperado, segundo afirma Morin (2003).

Enquanto um processo dinâmico, a comunicação interna compõe a estrutura organizacional do IF Goiano e é um elemento constituinte para a compreensão da instituição como um todo. A comunicação no Instituto está presente em todas as partes, movimenta-se em várias direções, às vezes de forma linear e às vezes quebrando o sentido de linearidade, muito semelhante a uma teia de fios entrelaçados.

A comunicação do IF Goiano, como em todas as organizações, possui um modelo singular vivido no dia a dia institucional e que colabora com a formação da cultura organizacional. Ocupa um lugar próprio que é somente dela e cada instituição tem a sua forma de se comunicar com seus públicos, contudo ainda não é possível dizer aqui o lugar ocupado pela comunicação do IF Goiano, pois o modelo existente na instituição, isto é, o retrato do seu sistema comunicacional, será exibido ao longo da apresentação dos resultados da pesquisa. Um retrato obtido pela ótica dos servidores, pelas reflexões efetuadas, pela observação empírica do cotidiano à luz dos conceitos utilizados. O retrato do IF Goiano, constituído a partir das múltiplas

---

<sup>54</sup> Vale rememorar que, como dito na página 30, esse cenário, que está em estado de mudança desde a criação das antigas escolas de Aprendizes Artífices, em 1909, mudou abruptamente em dezembro de 2008, com a instituição da Lei nº 11.892, pelo Presidente da República à época, Luiz Inácio Lula da Silva, que transformou as escolas agrícolas, também conhecidas por escolas Agrotécnicas, e os CEFETS em institutos federais.

relações e interações estabelecidas na vivência diária, demonstra o que é a instituição.

O retrato é a representação de uma imagem, de um modelo ou até mesmo um desenho, ainda assim, o retrato da comunicação do IF Goiano talvez não seja um esboço fiel. Desta forma, o modelo existente pode ser algo que de alguma forma possa não estar demonstrando a realidade de sua relação de comunicação, como se fosse um retrato desfocado. Esse retrato do IF Goiano, assim como o esboço das demais organizações, formado pelas relações internas e externas, é composto por um emaranhado de fios, teias e redes. A rede que perpassa as relações internas, a gestão e o uso dos meios tradicionais que neste momento será exposta tem um forte apelo para as relações entre os indivíduos.

Cabe mencionar que este tópico da pesquisa não se refere à rede do viés tecnológico, por exemplo, apontada por Castells (1999) em sua obra 'A sociedade em rede', pois se acredita que os indivíduos não se relacionam somente pela via tecnológica, existe também a via dos relacionamentos, entre elas a rede informal de comunicação. As relações internas mediadas pelos meios tecnológicos também serão estudadas mais adiante.

Percebe-se que várias áreas do conhecimento têm empregado o entendimento do conceito de rede a partir da noção de estrutura reticulada, como a Biologia e a Administração, por exemplo. A formação do IF Goiano, bem como da Rede Federal de Educação, Profissional e Tecnológica do qual a instituição faz parte foi concebida a partir de organizações vistas como uma rede social, ligadas por um tipo específico de relação social. O conjunto de instituições que formam essa rede interage "[...] de forma colaborativa, construindo a trama de suas ações tendo como fios as demandas de desenvolvimento socioeconômico e inclusão social." (CALDAS *et al*, 2011, p. 57).

O sistema de comunicação do IF Goiano, ou seja, sua rede, tem a capacidade de transformar o momento; ela possibilita a troca de informações no ambiente de trabalho e também o desenvolvimento das redes de relacionamentos internos, que podem variar das relações internas/rede formal para as relações internas/rede informal.

A rede formal/burocrática de comunicação no IF Goiano faz parte da instância institucional e é expressa no uso dos meios tradicionais e tecnológicos utilizados pelos servidores, não ficando apenas sob a responsabilidade das Assessorias de Comunicação do IF Goiano. Na verdade, as Ascons servem como catalizadoras de

informações, embora não consigam acompanhar todos os processos de comunicação. Muitos desses meios são também considerados meios de comunicação dirigida, pois dispõem de mecanismos diretos, concisos para a efetividade dos relacionamentos com os públicos desejados. Normalmente a comunicação dirigida não é neutra, mas articulada, com manifestação de todas as vertentes de opinião. Contudo, ela é determinada e controlada por quem emite a informação (FORTES, 2003).

A rede formal/burocrática no IF Goiano utiliza de veículos de comunicação escritos – como os memorandos, ofícios, circulares, regulamentos, resoluções, relatórios, atas, informativos, cartazes, panfletos, *folders*, manuais e outros meios dessa natureza. Os meios escritos dão o caráter formal necessário ao público que irá receber as informações, porém, a mensagem deve ser elaborada com objetividade, concisão e clareza, segundo afirma Fortes (2003). Também fazem parte da rede formal no IF Goiano os veículos de comunicação aproximativos, como os eventos – refeições de grau, seminários, congressos, fóruns e outros – e as reuniões – do Conselho Superior, do Colégio de Dirigentes e outras.

Embora os eventos e as reuniões estejam na categoria de meios de comunicação dirigidos aproximativos, eles, da mesma forma, podem ser considerados meios tradicionais de comunicação oral, pois estão presentes na convivência burocrática formal do IF Goiano. Segundo Kunsch (2003), os meios de comunicação aproximativa oportunizam o contato direto e pessoal dos indivíduos com a instituição. Sua finalidade, na visão de Nogueira (2000, p. 54), "[...] é auxiliar na construção de valores que, com o tempo, vão se incorporar à imagem da organização". Enquanto que a comunicação oral proporciona o estreitamento de relações por meio do diálogo, tem mais força e riqueza de detalhes.

Ambos os meios – de comunicação oral e os dirigidos aproximativos – não eliminam os outros veículos, como, por exemplo, os meios escritos, apenas dão oportunidade para que as informações fluam em todas as direções dentro do IF Goiano, facilitando o contato direto. Ao serem utilizados em conjunto com os demais veículos, ganham em eficiência (FORTES, 2003). Essas modalidades de comunicação, integrantes dos meios tradicionais no IF Goiano, serão apresentadas mais adiante, no item 4.3, com maior riqueza de informações.

A pesquisa empírica realizada no IF Goiano apontou que alguns servidores procuram se informar através da rede formal, mas também através das relações

informais, que, de modo igual, compõem os meios tradicionais de comunicação. Veja o que dizem alguns dos entrevistados: "Procuro me informar dos acontecimentos nos meios oficiais de comunicação do IF Goiano". Outro servidor acrescenta: "Procuro sempre estar atenta aos acontecimentos e busco informações com colegas".

No entanto, mesmo os entrevistados não sendo questionados de maneira direta sobre o sistema de comunicação informal, ao serem indagados: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? Por quê? Surgiram respostas que sinalizam que há uma busca pela rede informal de comunicação para se informar sobre o IF Goiano. Um servidor diz: "[...] as informações informais são as mais utilizadas, as quais acarretam muitos prejuízos principalmente por gerarem boatos [...]". Outro servidor acrescenta: "[...] procuro sempre estar atenta aos acontecimentos e busco informações com colegas". Outro diz: "[...] não totalmente, pois muitas informações tenho conhecimento por terceiros".

A confirmação de que a busca de informações pelos servidores do IF Goiano através da rede de comunicação informal existe veio através das respostas dadas a outras duas questões. A primeira delas solicitava que os respondentes marcassem o(s) meio(s) de comunicação que mais usam para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano. A pesquisa apontou, a partir das respostas dos 206 entrevistados, que 58% dos servidores usam a conversa informal para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano. Já na segunda questão solicitava aos entrevistados que marcassem o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usados(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores docentes e técnico-administrativos. A conversa informal, que também era um dos itens, não deixou de ser assinalada, porém, teve um percentual menor de 13%. Acredita-se que as respostas demonstram que as redes informais incorporam grandes quantidades de mensagens provenientes do meio ambiente organizacional, tornando-se fortes focos de tensão e modificando os comportamentos normativos da cultura organizacional (REGO, 1986).

Vê-se que há, no IF Goiano, uma rede paralela de comunicação, sem uma estrutura própria, que percorre de maneira invisível todas as direções e que dá margem à propagação de ruídos, considerados como barreiras na comunicação (KUNSCH, 2003). Essa rede no IF Goiano, assim como nas demais organizações, é uma rede simbólica, não planejada pelos dirigentes, está no imaginário das pessoas que fazem interpretações subjetivas do que veem e ou ouvem. Constitui-se como um

contraponto à chamada rede formal, composta pelo discurso normativo e oficial das organizações.

A rede informal recebe vários nomes, entre eles 'boato'. Segundo Gadini [20--?], o boato é uma informação anônima, suspeita, blefe, ameaça, trucagem, defesa prévia a um suposto ataque de crítica, ensaio, maldade ou, simplesmente, fofoca. Estas são algumas das adjetivações mais frequentes que acompanham a materialização discursiva de um boato. Acrescenta-se ainda, ao pensamento do citado autor, a definição de 'rádio peão', 'disse-me-disse', 'conversa de corredor'. Enfim, são comunicações não controladas que correm pelo caminho da informalidade.

Registrou-se no diário de campo um episódio no IF Goiano que demonstra claramente como surge um boato e as distorções ocorridas no sentido da mensagem à medida que a informação foi percorrendo a instituição. Um determinado servidor recebeu, em 2013, um memorando do gabinete da reitoria solicitando às chefias que estudassem a possibilidade de não programar férias dos seus subordinados para os meses de setembro, outubro e novembro do ano de 2014 devido às demandas orçamentárias que sobrecarregam a instituição no segundo semestre de cada ano.

Mesmo a informação tendo chegado por um canal de comunicação formal da instituição, provocou, no servidor, desconforto e indignação com a atitude do reitor. Ao receber o memorando, o referido servidor se perguntou em voz alta, ocasião na qual começou a chamar a atenção de outros: "Como um gestor pode interferir na vida pessoal de um servidor?". E continuou: "Se é feito um planejamento anual, como não prever no orçamento que no ano seguinte todo mundo vai sair de férias?". A voz alta e agitada chamou a atenção de outros colegas que estavam próximos. Após o incidente, que provocou alteração do sentido da mensagem recebida, foi necessário que as chefias esclarecessem, junto aos seus setores, que se tratava de uma solicitação, um pedido de avaliação, não uma ordem expressa.

Percebe-se, diante do exposto, que a comunicação informal caminha paralelamente com a comunicação formal dentro do IF Goiano e que todo cuidado precisa ser tomado ao se redigir os comunicados. E, mais ainda, com as estratégias utilizadas para seu envio. Por vezes outros meios de comunicação devem ser usados ao mesmo tempo no envio da mesma mensagem. Não há como negar a forte presença da comunicação informal, que convive simultaneamente com a comunicação formal e compreende toda a rede de relações discursivas internas. Juntas, elas atuam no estabelecimento de normas de conduta.

Muitas vezes os boatos, rumores ou ruídos podem ser interpretados, na visão de Túñez (2012, p. 83), como um sintoma de que a comunicação formal não satisfaz as necessidades dos indivíduos de saber mais sobre a organização a que pertence<sup>55</sup>. No IF Goiano existe uma dificuldade particular no sentido de a comunicação formal suprir as necessidades dos indivíduos em saber tudo o que ocorre dentro da instituição. Esta dificuldade está relacionada à própria composição do IF Goiano, que é formado por uma estrutura multicâmpus, onde as escolas estão distantes geograficamente da reitoria, o que acaba por se tornar uma barreira na comunicação interna.

Esforços são implementados continuamente por parte dos gestores localizados na reitoria para amenizar a barreira geográfica. Quinzenalmente são realizadas, em Goiânia, reuniões do Colégio de Dirigentes – do qual fazem parte os diretores-gerais dos câmpus, os pró-reitores e o reitor, a fim de socializar informações e tomar decisões estratégicas para o IF Goiano. No dia a dia a comunicação entre as unidades é feita via *e-mail* institucional, telefone, memorandos e, recentemente, também por videoconferência.

Na questão em que se perguntava: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? Por quê? A pesquisa mostrou que a distância geográfica dos setores e destes com a sede administrativa dos próprios câmpus das cidades do interior e destes com a sede administrativa da reitoria, localizada em Goiânia, já é um impedimento para manter os servidores informados sobre o que eles sentem falta dentro das próprias unidades em que estão inseridos. Veja o seguinte exemplo: "[...] o meu local de trabalho é distante da administração". Ele afirma isso porque não se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no IF Goiano. Outro servidor ainda acrescenta: "[...] a maior parte das informações vem pela internet, e não tenho conexão no setor onde trabalho". Nos câmpus das cidades do interior há outro agravante: não são todos os servidores que têm a oportunidade de estar conectados à *internet*.

Outros tipos de ruídos de comunicação que ocorrem no IF Goiano, símbolos vivos de sua cultura, representam aspectos característicos da natureza de algumas

---

<sup>55</sup> Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Túñez (2012, p. 83).

profissões e setores. O excessivo uso de termos técnicos pode dificultar, por vezes, o entendimento do indivíduo que irá executar uma tarefa. No IF Goiano é comum ouvir o pessoal do setor de engenharia, bem como os da área de tecnologia, utilizando linguagens específicas de suas áreas, dificultando a compreensão acerca do que estão abordando por parte dos outros que não são da área. Assim, para não ocasionar boatos e mal entendidos, os setores de comunicação precisam ficar atentos para dar clareza a estes conteúdos quando eles tiverem que ser repassados a outros visando objetivos comuns.

E, ainda, como uma maneira de amenizar a propagação de ruídos de comunicação no IF Goiano, não há como ignorar que existe na instituição um movimento de servidores ocupantes de cargos de gestão que buscam aproximação com grupos de servidores pertencentes aos escalões inferiores, em uma tentativa de 'quebrar o gelo' nas relações interpessoais. Esta ação, adotada em algumas ocasiões pelos gestores, é uma estratégia para buscar a melhoria do sistema comunicacional no IF Goiano, visando diminuir distorções nas mensagens que percorrem as teias, fios e redes existentes.

Nota-se que não se pode desvincular a compreensão das redes de comunicação formal e informal existentes no IF Goiano da sua cultura, pois elas estão reciprocamente uma influenciando a outra. E a cultura do IF Goiano não pode ser dissociada dos indivíduos que a constituem, pois ela aflora a partir das interações comunicativas diárias presenciais e/ou virtuais entre os seus servidores. Essa ação comunicativa é decorrente do emaranhado de teias, fios e redes tramados nas várias direções que a comunicação percorre. As teias podem ser comparadas aos servidores do IF Goiano, aos indivíduos que fazem circular valores, princípios, desejos e anseios, que são os fios compartilhados nessa arte de se comunicar.

Os movimentos de tecer, o ato de entrelaçamento dos fios, assemelham-se à troca de experiências, habilidades e saberes que ocorrem na prática cotidiana, formando uma trama reticulada, ou melhor, o tecido. Na formação desse tecido, no movimento de tessitura da rede comunicacional do IF Goiano e, ainda, no envolver-se dos seus servidores, conhecimentos são trocados, novas habilidades são constituídas e novas experiências ainda irão alterar o conhecimento adquirido. Nesse movimento de conjunção, formam-se novas teias a partir da vivência de cada servidor do IF Goiano, que faz parte da rede ou sistema comunicacional.

Tendo em mente o que Morin (2011) afirma sobre a ótica do princípio da recursividade organizacional, o qual representa a ruptura com o pensamento linear de produto/produzidor, de causa/efeito, onde o que é produzido volta-se sobre o que produz, pode-se assegurar que as redes de comunicação formal e informal do IF Goiano constroem, produzem e edificam a cultura que constrói, produz e edifica a comunicação.

Assevera-se que a comunicação formal e informal caminham juntas no IF Goiano, em redes paralelas. Elas não se dissociam da realidade organizacional, ambas percorrem todas as direções, formando teias de conexões. Haja vista que a comunicação é um processo multilateral, que ocorre de modo integrado com a sua realidade, assim como a cultura, é construída e remodelada na vivência e nas interações cotidianas (ENRÍQUEZ, 2001). Às vezes as conexões entre as duas redes provocam ruídos, que são inevitáveis em qualquer organização. No IF Goiano, caso haja de maneira mais expressiva a mediação das relações de comunicação por parte das Ascons, de forma a buscar o conhecimento pertinente, não é que os ruídos deixarão de existir, mas vai possibilitar a diminuição de sua ocorrência.

Para se chegar ao conhecimento pertinente, como diz Morin (2001), que reúne, que contextualiza, que globaliza as informações e os saberes, buscando, portanto, o conhecimento da comunicação e a conexão entre as redes formal e informal existentes no IF Goiano, é essencial que a mediação da comunicação aconteça por meio das Assessorias de Comunicação, cuja atuação consiste em tornar possível a compreensão das mensagens emitidas no ambiente organizacional. Porém, o que se vê é que, algumas vezes, os setores de comunicação não estão ajudando na conexão do pensamento complexo e na mediação da comunicação, tanto é que opiniões divergentes acerca da comunicação interna do IF Goiano foram expressadas em alguns momentos durante a investigação. Por exemplo, quando um servidor fala assim: "[...] as informações chegam depois que tudo aconteceu!". Já outro servidor diz: "[...] falta mais divulgação, temos a sensação de sempre sermos os últimos a saber"; e outro servidor acrescenta: "[...] recebo poucas informações".

Há um paradoxo, uma contradição dessas afirmações se olharmos pela ótica de alguns servidores que dizem justamente o contrário: "[...] praticamente tudo o que acontece é divulgado, muitas vezes com antecedência"; ou ainda quando outro respondente diz: "As informações melhoraram bastante e consigo me informar melhor

sobre os acontecimentos em tempo hábil para tomar minhas decisões"; outro servidor acrescenta: "As informações são atualizadas diariamente".

As declarações apresentadas concebem o conhecimento pertinente vivido na prática. No IF Goiano, como em qualquer outra organização, pode haver a contradição, ou melhor, deve e é benéfica e saudável para o ambiente organizacional que haja contradições. Sendo assim, as informações precisam chegar na hora certa, no lugar certo, para os indivíduos certos e pelos meios corretos. Pela forma de comunicar do IF Goiano com os seus públicos, assim como as demais organizações, pode-se apreender muito sobre a cultura vigente no local.

A partir disso, entende-se que, na visão dos entrevistados, há uma dualidade, alguns se sentem informados sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano e outros não. Ao indagar os respondentes: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? (TABELA 1), apenas pelos resultados obtidos nesta questão já se percebe que a comunicação do IF Goiano precisa melhorar. Os percentuais ficaram equilibrados: 49% responderam que sim e 51% responderam que não se sentem uma pessoa informada. O fato de não se sentirem informados acontece por algum motivo.

**TABELA 1** - Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano?

ITEM	Nº	%
Sim	101	49%
Não	105	51%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa questão, acompanhada de um porque, possibilitou examinar como os servidores enxergam de fato a comunicação do IF Goiano e se as mídias utilizadas estão cumprindo o seu papel. Algumas respostas dadas a esta questão já foram apresentadas até aqui e outras serão expostas no decorrer da dissertação.

Quando perguntado aos servidores do IF Goiano: Na sua opinião, os meios utilizados pelo IF Goiano para se comunicar com os seus diversos públicos são adequados?, vê-se que dos 206 respondentes da pesquisa, 31% afirmaram que sim, são adequados; 60%, ou seja, o dobro, consideram parcialmente adequados e somente 9% afirmam que não são adequados (TABELA 2). Infere-se, assim, que, de

100% dos respondentes, a maior parte não considera os meios de comunicação utilizados totalmente adequados. O que mostra a necessidade de as Ascons reavaliarem os meios empregados por elas para se comunicar com os diversos públicos do IF Goiano.

**TABELA 2** - Na sua opinião, os meios utilizados pelo IF Goiano para se comunicar com os seus diversos públicos são adequados?

ITEM	Nº	%
Sim	63	31%
Parcialmente	124	60%
Não	19	9%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Após verificar se os meios utilizados pelas Ascons do IF Goiano para se comunicar com os públicos são adequados, buscou-se conhecer junto aos respondentes: Você entende as informações que recebe? Um pouco mais da metade, 60% dos entrevistados, respondeu que sim, por completo, enquanto que 39% compreenderam parcialmente as informações recebidas e 1% dificilmente entende (TABELA 3). O que demonstra que, algumas vezes, a comunicação não produz o efeito esperado/desejado pelas Assessorias de Comunicação — o de compreensão das mensagens emitidas por elas por parte de quem as recebe. Ou seja, a busca pelo comunicar que comunga, que compartilha ideias, saberes e vivências, que traz sentido à realidade organizacional, apregoado por Wolton (2010), por vezes, não está se efetivando no IF Goiano.

**TABELA 3** - Você entende as informações que recebe?

ITEM	Nº	%
Sim, por completo	124	60%
Parcialmente	81	39%
Dificilmente entendo	1	1%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

O percentual de 39% revela um sistema de comunicação que, em alguns momentos, pode estar sendo inoperante, ineficaz, indo na direção inversa de qualquer planejamento estratégico, necessitando, assim, de reavaliação e de readequações. O

não entendimento das informações por parte dos servidores abre espaço para a propagação de ruídos na comunicação, conforme já exposto nesta pesquisa. Isso mostra que as Ascons precisam trilhar um caminho em busca do sentido de uma comunicação voltada para a (re)construção, seja a (re)construção da compreensão, do diálogo, do fortalecimento dos vínculos institucionais e das relações internas, enfim, do que Morin (2001), incansavelmente, diz ser a comunicação: um ato de dialogar, de fazer comungar, conjugar, religar, com a finalidade de conseguir integrar as instâncias do IF Goiano.

Quando averiguado como os entrevistados veem a comunicação interna do IF Goiano (TABELA 4), os percentuais apontam para uma comunicação interna que é regular<sup>56</sup>, com 45% das respostas, ou seja, uma comunicação razoável, intermediária, modesta ou até mesmo mediana. Somando-se as respostas muito boa, 4%, e boa, 33%, têm-se 37% de aprovação. E, ao somar as respostas ruim, 15%, e muito ruim, 3%, têm-se 18% de reprovação, o que demonstra, na visão dos respondentes, que a comunicação interna precisa melhorar.

**TABELA 4** - Você considera que a comunicação interna do IF Goiano é

ITEM	Nº	%
Muito boa	8	4%
Boa	69	33%
Regular	92	45%
Ruim	30	15%
Muito ruim	7	3%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa mostrou também, ao se indagar aos entrevistados se as formas de comunicação existentes no IF Goiano são suficientes para a fluidez da comunicação entre os setores, que 16% dos servidores consideram que sim; 23% responderam que não e 61% responderam que às vezes (TABELA 5). Somando-se os percentuais das respostas atribuídas às opções 'às vezes' e 'não', que totaliza 84% de respondentes, os resultados indicam que grande parte, se não a maioria dos servidores, consideram

<sup>56</sup> Buscou-se sinônimos da palavra 'regular' para expressar e dar ênfase ao tipo de comunicação interna existente no IF Goiano. Disponível em: <<http://www.sinonimos.com.br/regular/>>. Acesso em: 2 jan. 2015.

que as formas de comunicação existentes no IF Goiano são insuficientes para a comunicação entre os setores fluir ou se desenvolver.

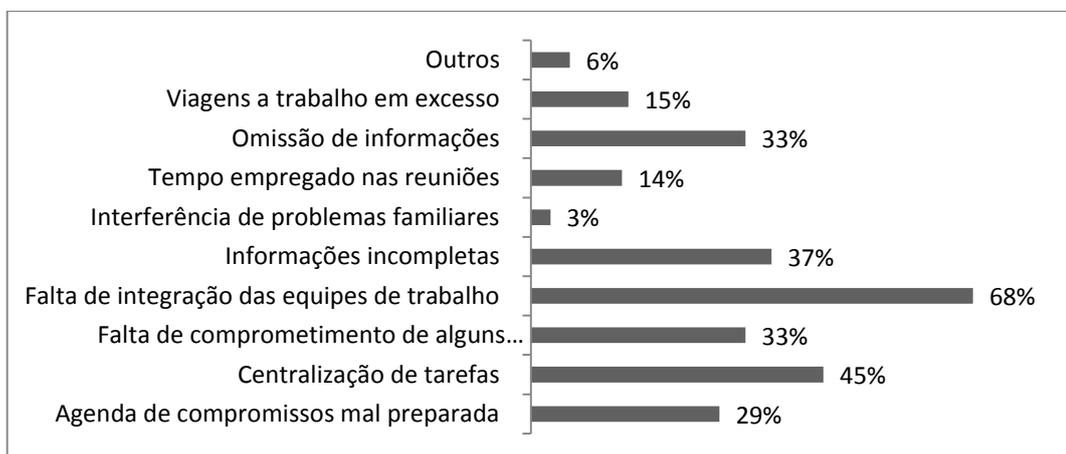
**TABELA 5** - As formas de comunicação existentes no IF Goiano são suficientes para a fluidez da comunicação entre os setores?

ITEM	Nº	%
Sim	32	16%
Às vezes	126	61%
Não	48	23%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Para se alcançar melhor entendimento do porque que as formas de comunicação existentes no IF Goiano são insuficientes para que a comunicação entre os setores flua ou se desenvolva, buscou-se saber o que os servidores consideram como dificuldade para a comunicação, de um modo geral, se desenvolver no IF Goiano (GRÁFICO 2). Nesta questão os respondentes puderam assinalar mais de uma alternativa.

**GRÁFICO 2** - O que consideram como dificuldade para a comunicação, de um modo geral, se desenvolver no IF Goiano?



Fonte: Elaborado pela autora.

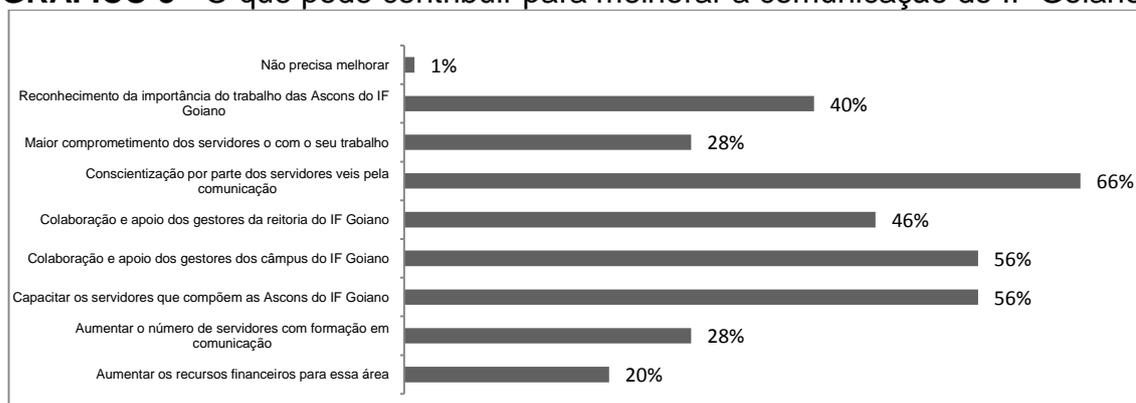
Foram obtidos os seguintes resultados: a falta de integração das equipes de trabalho, foi apontada por 68% dos entrevistados, o que representa um alto indicativo de que os setores não estão integrados entre si, não se comunicam e explica o resultado da questão apresentada na TABELA 5, onde aparece que as formas de

comunicação existente no IF Goiano são insuficientes para a comunicação entre os setores fluir.

Nota-se que os setores não comunicam entre si e há a centralização de tarefas, com o segundo maior percentual, 45%, acompanhados pela omissão de informação, com 33%. Provavelmente a centralização de tarefas, bem como a omissão de informações, ocorre por parte das chefias, conforme pôde ser identificado em duas respostas, quando os servidores dizem: "Alguns setores (diretorias) não encaminham informações para todos"; ou quando outro diz: "[...] as chefias devem informar aos seus subordinados sobre os acontecimentos mais importantes da instituição". Informações incompletas, com 37%, também representam uma dificuldade para a comunicação se desenvolver em âmbito institucional; seguidas da falta de comprometimento de alguns servidores com o trabalho e da omissão de informações, ambas com 33%; 29% representa agenda de compromissos mal preparada; 15% viagens a trabalho em excesso; 14% tempo empregado em reuniões; 3% interferência de problemas familiares e 6% outros.

Já em outra pergunta, o que pode contribuir para melhorar a comunicação do IF Goiano (GRÁFICO 3), de acordo com os resultados da pesquisa: 20% dos entrevistados sugerem aumentar os recursos financeiros para a área; 28% sugerem aumentar o número de servidores com formação em comunicação; 56%, capacitar os servidores que compõem as Ascons do IF Goiano; 56%, colaboração e apoio dos gestores dos câmpus do IF Goiano; 46%, colaboração e apoio dos gestores da reitoria; 28%, acredita que deve haver maior comprometimento dos servidores que compõem as Ascons com o seu trabalho; 40%, optaram pelo reconhecimento da importância do trabalho das Ascons com o seu trabalho; 1% informou que não precisa melhorar.

**GRÁFICO 3 - O que pode contribuir para melhorar a comunicação do IF Goiano?**



Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que o destaque com maior percentual nesta questão, foi para a conscientização por parte dos servidores do IF Goiano, com 66% das respostas, que precisam se sentir corresponsáveis pela comunicação. Isto é, é preciso ficar claro que todos são responsáveis pela comunicação, não a deixando a cargo somente das Ascons localizadas nos campi e na reitoria.

Entende-se que, acima de tudo, as Ascons do IF Goiano precisam proporcionar experiências comunicativas mais saudáveis entre os servidores, compreender o que é a comunicação, ou melhor, compreender a comunicação que "[...] tem o poder de renovar ambientes, humanizar relações, criar um clima favorável, oxigenar e desintoxicar o "ar de acomodação" que em geral infesta as empresas." (CAHEN, 1990, p. 83).

As Ascons do IF Goiano, ainda muito jovens e inábeis em vários aspectos, conforme já apresentados, necessitam avançar no campo da comunicação institucional. Por vezes, precisam buscar interagir mais com outros servidores, promover a divulgação de si mesmas, dos trabalhos que realizam, como se pode perceber na fala de um servidor: "[...] não conhecemos a Ascom direito! Mas também não procuramos conhecer! Acho que falta uma interatividade, mas não sei se os servidores estão dispostos a interagir [...]". As Ascons precisam ainda de sistematizar as ações do setor; criar as políticas da área visando assegurar uma uniformidade nos processos, nos procedimentos internos, nas condutas dos servidores, mas ao mesmo tempo observando as particularidades de cada um.

Acredita-se que, com a criação dessas políticas, elas guiarão as decisões de maneira isonômica, pois critérios serão estabelecidos, assegurando a coesão do discurso institucional, aumentando as chances de acertos e, talvez, o mais relevante de tudo, os assessores de comunicação, ao experienciar essa busca de melhor entendimento da comunicação do IF Goiano, estarão construindo um conhecimento pertinente para si e para a instituição.

É importante enfatizar que o conhecimento está em constante construção e se define por ser dinâmico e estar aberto a se (re)formar (BALDISSERA, 2011). Para que o conhecimento edificado seja transformado em ações cotidianas é necessário que haja mudança de pensamento dos assessores de comunicação, bem como dos gestores. Requer esquecer velhos hábitos, com abertura para o novo, para uma visão de gestão estratégica e não apenas de executores de tarefas. Além do mais, exige a releitura da cultura do IF Goiano para sugerir proposições consistentes que sejam

acatadas pelo corpo gestor. Haja vista que não adianta ter plano estratégico de comunicação se não tiver o apoio dos gestores, conscientização dos próprios servidores de que todos são agentes de comunicação. Nota-se que quase 50% dos entrevistados opinaram que o reconhecimento do trabalho das Ascons pode ajudar no melhor desempenho da comunicação, mas as próprias Ascons, por vezes, não reconhecem sua finalidade e o papel do seu trabalho para que a comunicação seja efetiva.

Quando solicitado aos entrevistados para marcar a(s) alternativa(s) que consideram pertinente(s) sobre a comunicação da Ascom do IF Goiano, localizada na reitoria com os câmpus, foi dado um rol de opções de respostas, as quais os entrevistados poderiam marcar quantos itens considerassem pertinentes à questão (TABELA 6). A partir dos resultados, verificou-se, no que se refere às respostas positivas sobre a comunicação da Ascom/reitoria com as escolas, que os servidores indicaram o seguinte: 34% afirmaram ser acessível; 30% atual; 15% ágil; 27% clara e 31% confiável. Já no que se refere às respostas negativas: 13% a consideram de difícil acesso; 10% desatualizada; 29% lenta; 17% confusa e 2% duvidosa, enquanto que 18% dos respondentes não souberam informar.

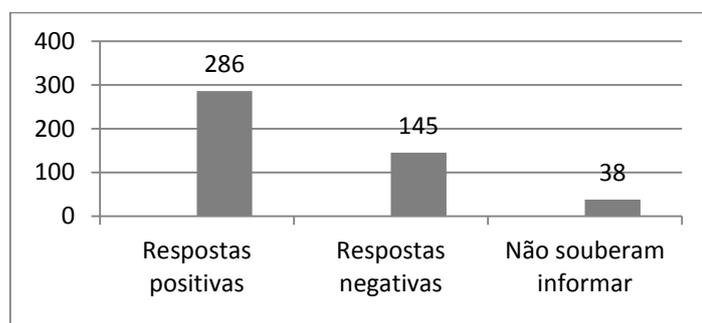
**TABELA 6** - O que consideram pertinente sobre a comunicação da Ascom do IF Goiano, localizada na reitoria, com os câmpus?

RESPOSTAS POSITIVAS			RESPOSTAS NEGATIVAS			NÃO SOUBERAM INFORMAR	
ITENS	Nº	%	ITENS	Nº	%	Nº	%
Acessível	70	34%	Difícil acesso	27	13%	38	18%
Atual	63	30%	Desatualizada	20	10%		
Ágil	32	15%	Lenta	59	29%		
Clara	56	27%	Confusa	35	17%		
Confiável	65	31%	Duvidosa	4	2%		

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a incidência das respostas dos 206 entrevistados entre positivas, negativas e as respostas dos que não souberam informar, visualiza-se, no GRÁFICO 4, a convergência predominante para as respostas positivas acerca da comunicação desenvolvida pela Ascom gestora com os câmpus.

**GRÁFICO 4** - Incidência das respostas positivas, das respostas negativas e as respostas dos que não souberam informar



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a comunicação desenvolvida pela Ascom/reitoria com os câmpus no aspecto acessibilidade (TABELA 7), observa-se que 34% dos respondentes veem a comunicação praticada pelo setor de forma acessível. O que pode significar que é fácil de encontrar e/ou localizar quando se busca algum tipo de informação. Enquanto 13% dos servidores fazem juízo de que a comunicação é de difícil acesso.

**TABELA 7** - Aspecto acessibilidade da informação

<b>ACESSIBILIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Acessível	70	34%
Difícil acesso	27	13%

Fonte: Elaborado pela autora

Porém, em uma análise mais profunda acerca do que seja uma comunicação acessível, nota-se que, na prática, o setor pode até utilizar várias formas para se comunicar com os câmpus – como, por exemplo: via memorandos, *e-mail* institucional, telefone e/ou o *site* institucional –, mas não há ainda uma preocupação em adequar as informações emitidas pelas Ascons para aqueles servidores que possuem alguma deficiência ou limitação visual e/ou auditiva. Ou, ainda, a questão de que a comunicação não chegue onde ou da forma que deveria chegar a alguns servidores, restringindo, assim, a eficiência do ato comunicativo.

No aspecto atualidade da informação desenvolvida pela Ascom gestora com os câmpus (TABELA 8), 30% dos entrevistados avaliam a informação como atualizada, enquanto outros 10% avaliam como desatualizada, ultrapassada.

**TABELA 8** - Aspecto atualidade da informação

<b>ATUALIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Atual	63	30%
Desatualizada	20	10%

Fonte: Elaborado pela autora

Já na questão da agilidade da comunicação desenvolvida pela Ascom/reitoria em repassar/disseminar as informações para os câmpus (TABELA 9), 15% dos entrevistados afirma que é rápida e ágil; enquanto que 29% dos respondentes, quase o dobro, afirmam ser lenta. Avista-se uma tendência para a lentidão da comunicação.

**TABELA 9** - Aspecto agilidade da informação

<b>AGILIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ágil	32	15%
Lenta	59	29%

Fonte: Elaborado pela autora

Ao se referir ao quesito clareza da comunicação desenvolvida pela Ascom gestora com os câmpus (TABELA 10), 27% dos respondentes opinaram que a informação é clara e 17% dos entrevistados opinaram que a comunicação é confusa, prevalecendo, assim, uma predisposição para a clareza da comunicação praticada pelo setor junto aos câmpus.

**TABELA 10** - Aspecto clareza da informação

<b>CLAREZA</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Clara	56	27%
Confusa	35	17%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à confiabilidade da informação propagada pela Ascom/reitoria para os câmpus (TABELA 11), há uma disposição de a comunicação ser confiável em virtude de 31% dos entrevistados terem assinalado este item. Em contrapartida, apenas 2% dos respondentes assinalaram a opção duvidosa.

**TABELA 11** - Aspecto confiabilidade da informação

<b>CONFIABILIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Confiável	65	31%
Duvidosa	4	2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que, a partir dos percentuais obtidos, os servidores do IF Goiano consideram que a comunicação da Ascom gestora com os câmpus é acessível, confiável, atualizada e clara, porém lenta. O que vem a reforçar algumas respostas que apareceram a partir da indagação: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? Por exemplo, quando um servidor diz: "[...] em alguns momentos a comunicação tarda"; outro servidor acrescenta: "[...] já recebi divulgação de curso que havia passado o período de ocorrência do próprio curso"; ou ainda quando outro respondente afirma: "[...] às vezes quando se descobre as coisas já aconteceram".

Já na questão: Marque a(s) alternativa(s) que considerar pertinente(s) sobre a comunicação das Ascons dos câmpus com os públicos locais<sup>57</sup>, a qual os respondentes também tiveram a liberdade de assinalar mais de um item, no que se refere às respostas positivas, os entrevistados veem a comunicação das Ascons dos câmpus com o público local como: acessível, 35%; atualizada, 29%; ágil, 15%; clara, 27% e confiável, 30%. Enquanto que, no aspecto negativo, os entrevistados apontaram no sentido de que: a comunicação é de difícil acesso, 8%; desatualizada, 8%; lenta, 25%; confusa, 7%; duvidosa, 2%. Do total, 25% não souberam informar (TABELA 12).

**TABELA 12** - O que consideram pertinente sobre a comunicação das Ascons dos câmpus com os públicos locais?

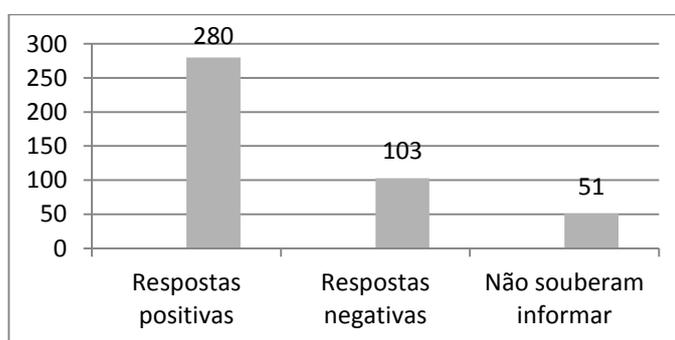
<b>RESPOSTAS POSITIVAS</b>			<b>RESPOSTAS NEGATIVAS</b>			<b>NÃO SOUBERAM INFORMAR</b>	
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Acessível	73	35%	Difícil acesso	17	8%	51	25%
Atual	59	29%	Desatualizada	16	8%		
Ágil	31	15%	Lenta	51	25%		
Clara	55	27%	Confusa	15	7%		
Confiável	62	30%	Duvidosa	4	2%		

Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>57</sup> Os públicos locais a que se refere esta pergunta são os docentes e técnico-administrativos que compõem o quadro de servidores lotados nos câmpus e na reitoria do IF Goiano.

Ao verificar o ponto de vista dos 206 entrevistados, que tiveram a oportunidade de escolher mais de uma alternativa, identificou-se, a partir da ocorrência das respostas positivas, respostas negativas e as respostas dos que não souberam informar, que há uma tendência para uma visão positiva acerca da comunicação desenvolvida pelas Ascons dos câmpus com o público local (GRÁFICO 5).

**GRÁFICO 5** - Incidência das respostas positivas, das respostas negativas e as respostas dos que não souberam informar



Fonte: Elaborado pela autora.

Certifica-se, no aspecto acessibilidade (TABELA 13), que a comunicação promovida pelas Ascons dos câmpus com o público local é vista por 35% dos entrevistados como acessível e que 8% dos servidores fazem juízo de que a comunicação é de difícil acesso. Cabe retomar aqui o já exposto na avaliação das repostas sobre a comunicação da Ascom/reitoria com os câmpus acerca da questão do que seja uma comunicação acessível. Ao que parece, todas as Ascons ainda não estão preparadas para adequar ou promover uma comunicação para os servidores que possuem alguma deficiência/limitação visual ou auditiva, ou ainda que a comunicação não está chegando onde e da maneira que deveria alcançar a totalidade dos servidores, restringindo, assim, a eficiência do ato comunicativo.

**TABELA 13** - Aspecto acessibilidade

ACESSIBILIDADE		
ITENS	Nº	%
Acessível	73	35%
Difícil acesso	17	8%

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange a atualidade da informação desenvolvida pelas Ascons dos câmpus com o público local, 29% dos entrevistados avaliam a informação como atualizada, enquanto outros 8% dos respondentes avaliam como desatualizada (TABELA 14). Observa-se que os comunicadores estão atentos aos acontecimentos de suas unidades escolares e estão divulgando-os.

**TABELA 14** - Aspecto atualidade da informação

<b>ATUALIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Atual	59	29%
Desatualizada	16	8%

Fonte: Elaborado pela autora.

Já no aspecto da agilidade da comunicação desenvolvida pelas Ascons dos câmpus em repassar/disseminar as informações para o público local, 15% dos entrevistados veem a comunicação como rápida e ágil, enquanto que 25% dos respondentes veem-na com uma tendência para a lentidão e morosidade (TABELA 15).

**TABELA 15** - Aspecto agilidade da informação

<b>AGILIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Ágil	31	15%
Lenta	51	25%

Fonte: Elaborado pela autora.

No quesito clareza da comunicação desenvolvida pelas Ascons dos câmpus, 27% dos respondentes opinaram que a informação é clara e 7% dos entrevistados assinalaram que a comunicação é confusa, prevalecendo, assim, uma predisposição para a clareza da comunicação praticada pelo setor junto aos públicos locais (TABELA 16).

**TABELA 16** - Aspecto clareza da informação

<b>CLAREZA</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Clara	55	27%
Confusa	15	7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto à confiabilidade da informação propagada pelas Ascons dos câmpus, há uma disposição de a comunicação ser confiável em virtude de 30% dos entrevistados terem assinalado este item; em contrapartida, apenas 2% dos respondentes assinalaram a opção que considera a comunicação como duvidosa (TABELA 17).

**TABELA 17 - Aspecto confiabilidade da informação**

<b>CONFIABILIDADE</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Confiável	62	30%
Duvidosa	4	2%

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos percentuais apresentados é possível observar o juízo que os 206 respondentes da pesquisa fazem da comunicação das Ascons dos câmpus com os públicos locais. Ajuízam os entrevistados que a comunicação é: acessível, confiável, atualizada, clara, porém lenta, da mesma forma que foi identificado para a comunicação promovida pela Ascom/reitoria com os câmpus.

Considerando os resultados das duas questões, as quais apresentam a compreensão dos 206 entrevistados acerca da comunicação da Ascom do IF Goiano, localizada na reitoria, com os câmpus e das Ascons dos câmpus com os públicos locais, há uma tendência para uma visão positiva da comunicação a partir das respostas de ambas as questões, que tiveram seus percentuais semelhantes, porém, não iguais.

Nota-se que o problema é o mesmo em ambas as questões: o juízo que os servidores fazem a respeito da agilidade da comunicação no IF Goiano. No entanto, um número maior de respondentes, isto é, 4%, apresentou-se mais crítico ao apontar a lentidão das informações emitidas da Ascom/reitoria para os câmpus. Esse percentual a mais, que resulta em 29% na questão analisada, deve-se, possivelmente, pela expectativa dos servidores em obter melhor performance do setor localizado na reitoria, pelo fato de este estar inserido na instância gestora que estabelece as diretrizes e institui as políticas globais do IF Goiano.

No que diz respeito à avaliação da comunicação dos câmpus com seus públicos locais, o fato de esta questão ter obtido um percentual menor de

respondentes, 24%, no que se refere ao aspecto agilidade da comunicação pode estar relacionado ao fato de os respondentes estarem julgando a si mesmos, o que talvez demonstre que ao julgar-se há uma tendência de encobrir os próprios pontos negativos. Esta suposição é reforçada ao se comparar todos os demais percentuais dos itens das respostas negativas das duas questões, os quais são menores na questão onde se busca saber como é a comunicação das Ascons dos câmpus com os públicos locais, como se pode visualizar na TABELA 18.

**TABELA 18** - Comparativo das questões negativas acerca da comunicação Ascom/reitoria—câmpus e Ascons/câmpus—públicos locais

<b>COMUNICAÇÃO DA ASCOM/REITORIA COM OS CÂMPUS</b>			<b>COMUNICAÇÃO DAS ASCONS DOS CÂMPUS COM OS PÚBLICOS LOCAIS</b>		
<b>RESPOSTAS NEGATIVAS</b>			<b>RESPOSTAS NEGATIVAS</b>		
<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>ITENS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Difícil acesso	27	13%	Difícil acesso	17	8%
Desatualizada	20	10%	Desatualizada	16	8%
Lenta	59	29%	Lenta	51	25%
Confusa	35	17%	Confusa	15	7%
Duvidosa	4	2%	Duvidosa	4	2%

Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere ao percentual dos que não souberam informar, nas duas questões, nota-se os quantitativos elevados tendo como base o número de 206 entrevistados (TABELA 19). Ouviu-se de quatro servidores em exercício na reitoria, sendo que suas falas foram registradas no diário de campo da pesquisadora, que não saberiam responder como se dá a comunicação da Ascom gestora com os câmpus, bem como a comunicação das Ascons dos câmpus com o público local, por não vivenciarem o dia a dia nas escolas. Em virtude deste registro no diário de campo, acredita-se que o contrário também possa ter ocorrido nos câmpus, devido ao fato de os servidores de uma unidade escolar não vivenciar o cotidiano de outras escolas, o que vem a corroborar com o percentual de 25% das respostas, onde se questionava como é a comunicação das Ascons dos câmpus com os públicos locais.

**TABELA 19** - Comparativo das questões que não souberam informar acerca da comunicação da Ascom/reitoria—câmpus e Ascons/câmpus—públicos locais

COMUNICAÇÃO DA ASCOM/REITORIA COM OS CÂMPUS NÃO SOUBERAM INFORMAR		COMUNICAÇÃO DAS ASCONS DOS CÂMPUS COM OS PÚBLICOS LOCAIS NÃO SOUBERAM INFORMAR	
Nº	%	Nº	%
38	18%	51	25%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em resumo, pode-se considerar que há uma tendência de os entrevistados em ver a comunicação do IF Goiano, promovida pelas Ascons, por vezes lenta, morosa, desatualizada, duvidosa e até mesmo confusa, de difícil entendimento, enquanto outros respondentes veem-na como eficiente, clara, ágil, atual, acessível e confiável. Isto significa que, ao mesmo tempo em que a rede comunicacional se desnuda para alguns servidores de uma maneira positiva, ela também se apresenta para outros de maneira negativa. O que demonstra que os pensamentos são, ao mesmo tempo, antagônicos e complementares, emergindo o que Morin (2011) preconiza sobre o princípio dialógico que conserva a dualidade no seio da unidade, isto é, integra dois termos complementares e antagônicos, corroborando para a existência da complexidade organizacional.

Haja vista que a comunicação deve unir, reunir, religar, conectar, integrar, na visão dos 206 respondentes, ao serem questionados na pergunta: A comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os seus câmpus?, 55% consideram que o IF Goiano promove parcialmente a integração entre os câmpus através da Assessoria de Comunicação, encarregada de promover as políticas e estratégias globais de comunicação para toda a instituição (TABELA 20). Já 29% dos investigados acreditam que o IF Goiano não consegue promover esta integração. Ainda no aspecto relacionado à integração, apenas um pequeno percentual de servidores, 16%, está de acordo com a ideia de que a comunicação exerce a função de integrar as unidades da instituição.

**TABELA 20** - A comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os seus câmpus?

ITEM	Nº	%
Sim	34	16%
Parcialmente	113	55%
Não	59	29%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se questionar aos entrevistados: A comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os setores/departamentos?, o entendimento dos servidores sobre essa pergunta é muito semelhante ao apresentado na questão anterior (se a comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os seus câmpus). Viu-se que 53% consideram que o IF Goiano promove parcialmente a integração entre os setores/departamentos, enquanto 27% dos investigados acreditam que o IF Goiano não consegue promover esta integração e 20% estão de acordo que a comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os setores/departamentos (TABELA 21).

**TABELA 21** - A comunicação desenvolvida pelo IF Goiano promove a integração entre os setores/departamentos?

ITEM	Nº	%
Sim	42	20%
Parcialmente	109	53%
Não	55	27%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda sobre a temática integração no IF Goiano, na questão: Marque a(s) alternativas(s) que você considera dificuldade para a comunicação, de um modo geral, se desenvolver no IF Goiano, a qual o respondente poderia assinalar mais de uma opção, o item falta de integração das equipes de trabalho obteve o maior percentual das respostas: 68%, podendo ser conferido do GRÁFICO 2, p. 100.

No caso do IF Goiano pode até ter havido a tentativa de buscar o agir integrado pelas Ascons, no entanto, isto não foi ainda percebido/sentido pelos servidores, apesar de já haver mais de cinco anos da junção dos câmpus, que passaram a ser geridos por uma única reitoria. Pode-se complementar esta ideia com as respostas de alguns entrevistados, quando indagados: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? Por quê? Um servidor diz: "[...] Há uma necessidade extrema de termos uma forma de comunicação integrada entre os câmpus, uma vez que somos da mesma unidade e entendo que uns acrescentam aos outros, seja no conhecimento ou inovações"; na opinião de outro servidor: "[...] falta integralização entre câmpus e reitoria", e ainda, no julgamento de outro, que considera: "[...] a comunicação hoje na instituição é apontada de uma forma geral

como um dos maiores entraves. Deve haver um trabalho para que esse problema seja resolvido, pois está afetando de forma geral alunos e servidores".

Nos depoimentos expostos há notória necessidade de uma comunicação propiciadora de união e aproximação entre os câmpus a fim de obter sentido de pertencimento e, ainda, colaborar na criação de unidade, ou seja, transformar o IF Goiano efetivamente em uma única instituição. Acredita-se ser este o maior desafio do IF Goiano. Há uma fala advinda da indagação: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? Por quê? que demonstra este anseio: "[...] recebo informações divergentes com um mesmo assunto". Talvez esta fala represente o desejo de muitos dos servidores do IF Goiano sobre a questão da necessidade de integrar as pessoas e, conseqüentemente, a comunicação na instituição.

Conclui-se que os servidores do IF Goiano, por vezes, não notam que a Assessoria de Comunicação busca promover a integração entre os câmpus e nem tão pouco dos setores/departamentos que os compõem. Verifica-se que trabalhar de forma integrada é um desafio no IF Goiano, pois depende de aspectos que, por vezes, podem não estar ao alcance das Ascons, como obter a boa vontade, comprometimento e motivação por parte dos servidores. A comunicação integrada direciona para a convergência de esforços das diversas áreas dentro das organizações, permitindo uma ação sinérgica e conjugada (KUNSCH, 2003).

Em síntese, até o momento, pode-se indicar, sobre a comunicação do IF Goiano, que é essencial que ocorra a sua mediação, com mais ênfase, por meio das Assessorias de Comunicação. Em particular em alguns aspectos, tais como a conexão entre as redes formal e informal, a fim de minimizar os ruídos de comunicação. Viu-se que os servidores, algumas vezes, não entendem totalmente a informação que recebem; da mesma forma, que os meios utilizados pelas Ascons para se comunicar necessitam ser reavaliados e que a comunicação desenvolvida pelas assessorias não promovem a integração do IF Goiano com os câmpus e muito menos entre os setores que o compõem.

Verifica-se que as relações dos indivíduos no dia a dia das organizações são impactadas por transformações que ocorreram e que ocorrem na cultura desses locais, como as mudanças que impactaram a vida de vários servidores do IF Goiano a partir da junção das escolas, quando foram reunidas em uma única instituição. No cotidiano das empresas suas culturas são continuamente construídas, em alguns

momentos passam por processos de (re)construção, enquanto em outras organizações são dilapidadas ou até mesmo extintas.

Os servidores que 'sobreviveram' ao cenário de intensas mudanças no IF Goiano foram afetados pelos novos padrões e novos modelos de gestão que se instalaram. Diante disso, foram levados a reorganizar seu modo de ver a vida organizacional, a repensar seus vínculos, seus relacionamentos, sua história, até mesmo foram levados a reconstruir o sentido do trabalho devido ao rompimento com a linearidade, isto é, com o que acontecia habitualmente antes das bruscas mudanças ocorridas a partir de dezembro de 2008. Não se está afirmando aqui que antes de 2008 não ocorreram transformações, sabe-se que elas sempre existiram. Porém, de acordo com o que se conhece da história das antigas escolas agrícolas, a mudança que provocou maior impacto na cultura, na gestão, na forma de comunicar e de se relacionar no que hoje se denomina como IF Goiano foi a que criou os institutos federais.

Existem empresas onde as mudanças ocorridas no ambiente externo a elas – por exemplo, a implantação de pacotes econômicos por parte do governo, aumento do custo da matéria prima, mudanças na legislação entre outros –, provocaram violentas pressões para adaptação ao novo ambiente de trabalho, readequação dos processos e estruturas organizacionais. O que significou, em muitos casos, o rompimento de laços profissionais, ocasionando demissões em massa de empregados.

No caso do IF Goiano, instituição pública federal, onde o ingresso como servidor é por meio de concurso público, as intensas mudanças sofridas em 2008, que afetaram toda a sua estrutura, modelo de gestão, entre outras, não acarretaram demissões devido à própria natureza da instituição. Contudo, ocasionou remoções<sup>58</sup> internas por iniciativa do servidor e também remoções *ex-offício*, isto é, quando houve o interesse da administração pública, independente da vontade do servidor.

No processo de constituição do IF Goiano a reitoria foi criada em dezembro de 2008 com sede na capital do estado de Goiás. O quadro de pessoal para esta instância nova, que tem como função a de gerir a instituição, foi totalmente composto

---

<sup>58</sup> A remoção no IF Goiano, e no serviço público como um todo não é diferente, significa a transferência do servidor entre os câmpus ou para a reitoria, onde são mantidas as atribuições do seu cargo e da função que ocupa.

por servidores removidos dos câmpus para Goiânia. Somente após dois anos da criação do IF Goiano é que foi realizado o primeiro concurso público para a capital, ocasião em que a equipe de profissionais da reitoria teve um aumento.

As mudanças provocaram resistência por parte de alguns servidores que sofreram as modificações no seu meio organizacional, em consequência das bruscas transformações ocorridas em seu ambiente de trabalho. Por outro lado, o IF Goiano foi pressionado pelo ambiente adverso a restabelecer a ordem, a paz em seu interior, além, ainda, a buscar estratégias que possibilitassem o entendimento do processo de atribuição/construção de sentido que nasceu dessa teia de acontecimentos desiguais e complexos.

Segundo a declaração da psicóloga Mary Parker Follet, citada por Curvello (2004, p. 205), "[...] a melhor maneira de se evitar o conflito no âmbito das organizações seria integrando os trabalhadores aos objetivos organizacionais, em oposição aos recursos da ocultação e da repressão [...]". Cabe retomar aqui que a existência de conflitos no IF Goiano, bem como nas demais organizações, também é benéfica, sem conflito não há mudança. Trata-se de um tema constitutivo da própria ideia de vida em comum, isto é, em relação social, pois ele é consequência da heterogeneidade social devido às diferenças entre os indivíduos (SIGNATES, 2000).

Estudos da área das Relações Públicas reforçam a citação de Curvello (2004) ao difundir a necessidade do gerenciamento da comunicação das empresas com os seus diversos públicos. Ao mantê-los sempre bem informados sobre o que acontece na rotina organizacional se promove a integração dos trabalhadores aos objetivos da empresa.

Não é por acaso que, por volta dos anos de 1940 começaram a propagar os meios de comunicação dirigida do topo para a base, destinados a disseminar informações em todo o ambiente organizacional, tendo como fim a transparência na gestão e a integração dos colaboradores. Surgindo daí a chamada comunicação descendente (CURVELLO, 2004). A comunicação descendente representa uma das teias que compõem o fluxo da comunicação nas organizações. Conhecida como comunicação administrativa, este tipo trata dos fluxos informacionais que percorrem toda a instituição, semelhantes a uma teia, pois a comunicação ocorre não apenas em um único sentido, acontece como um emaranhado de fios que equilibram o organismo interno e externo da instituição (FORTES, 2003).

Na pesquisa ora apresentada, mesmo não havendo uma pergunta específica

para saber como a comunicação administrada de cima para baixo acontece no IF Goiano, algumas respostas foram dadas pelos entrevistados a partir da pergunta: Na sua opinião, quais são os fatores que podem ajudar/contribuir no desempenho da comunicação do IF Goiano? Eis algumas das falas que surgiram: "[...] a comunicação ainda é extremamente vertical, sendo necessário a implementação de banco de ideias e afins para que as pessoas possam ser ouvidas pelo alto escalão do IF"; "[...] a maioria das informações só tem uma via, a maioria somente informes da Reitoria. Deveria ter uma via de comunicação onde os servidores poderão ser ouvidos, no meu entendimento, a comunicação é bastante parecida com a Ditadura Militar".

A partir destas duas declarações parece ser necessário alterar as relações de comunicação burocrática ou administrativa no IF Goiano. As falas expostas apontam para uma comunicação de mão única, onde a figura do receptor, no caso em questão, os servidores do IF Goiano, aparenta não estar sendo levado em consideração no processo comunicativo. Pode-se deduzir por essa via a tentativa do emissor da informação de se proteger, talvez pelo poder do cargo que exerce ou até mesmo com a intenção de manter distância do subordinado, não dando abertura para o servidor se manifestar ou dar *feedback* pois a pesquisa não apontou claramente a causa.

Porém, essas duas falas não podem ser generalizadas como se fossem a opinião de todos os entrevistados, a intenção de trazê-las para esta investigação foi a de demonstrar que há indícios de uma comunicação unilateral na instituição. Em virtude disso, observa-se a necessidade de tornar a comunicação mais aberta, mais plural e, talvez, porque não, mais transparente e participativa. Além disto, os setores de comunicação necessitam criar uma filosofia, além de políticas e estratégias, para diminuir, naqueles servidores que detém o poder do cargo, a distância com o seus subordinados. Essa atitude, em alguns momentos, deveria ser desenvolvida pela Ascom gestora da comunicação institucional.

Há, inclusive, um autor que aborda com muita clareza a temática quando diz que a concentração de poder na organização determina as hierarquias e a verticalidade de sua estrutura<sup>59</sup> (TÚÑEZ, 2012, p. 81). A afirmação deste autor, aliada ao bom funcionamento dos fluxos comunicativos, diz muito acerca da comunicação e

---

<sup>59</sup> Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Túñez (2012, p. 81).

da cultura da instituição.

Pode-se apontar outro exemplo de comunicação verticalizada no IF Goiano, que são as decisões tomadas pelo órgão colegiado – o Conselho Superior, que delibera sobre regulamentações, regimentos, instruções normativas, procedimentos, práticas administrativas, dentre outras, para serem aplicadas em âmbito institucional.

A comunicação verticalizada/unilateral não fica somente no âmbito da comunicação escrita, ela chega também aos demais âmbitos, como a comunicação oral, e absorve características pessoais do informante. O que faz com que a mensagem possa ser assimilada por completo ou de maneira seletiva pelo receptor. Ordens são dadas verbalmente, do chefe para o subordinado, com o objetivo de instruir o servidor sobre como deve realizar determinado trabalho.

Outro exemplo é durante a execução do ‘Projeto Reitoria Itinerante’ nos câmpus, quando o reitor faz uso da fala para informar sobre novos projetos, parcerias realizadas, entre outros, aos servidores que participam desse momento; e na reitoria durante as edições do ‘Café com Ideias’. É natural que aconteça a forma verticalizada de comunicação oral na transmissão de informações no ambiente corporativo. Este tipo de comunicação existe devido à cadeia de comando, necessária em grandes empresas, decorrente da hierarquia dos cargos dos ocupantes – como é o caso do cargo de reitor, por exemplo.

Ao buscar o entendimento conceitual do termo unilateral na área da comunicação, este se refere à comunicação por difusão, muito utilizada pela televisão e rádio. Mas em uma organização não é a melhor maneira de se comunicar com o seu público interno, pois a comunicação humana requer a troca de informações, pressupõe partilhar, difundir, transmitir, é um processo interativo. As consequências da comunicação unilateral na vida cotidiana do IF Goiano podem ser percebidas nas tarefas mal executadas e, por vezes, na insatisfação dos servidores. No entanto, os sintomas nem sempre chegam aos níveis superiores e os ruídos que surgem se espalham lateralmente, alimentando as redes informais de comunicação.

Em alguns momentos o movimento contrário das teias do fluxo comunicativo – da base para os níveis hierárquicos superiores – se faz presente no IF Goiano. Este movimento no sentido inverso permite, às chefias, conhecerem os anseios, os sentimentos e as necessidades dos integrantes de suas equipes. Neste tipo de comunicação é difícil, mas não impossível, que um indivíduo transmita informações aos níveis hierárquicos superiores caso elas sejam prejudiciais a ele mesmo (HALL,

1984).

No IF Goiano a comunicação que ocorre da base para os níveis superiores é efetivada nas manifestações dos subordinados ao expor suas opiniões em reuniões; ao dar sugestões para melhorias nos processos organizacionais; ao participar de sistemas de consulta à comunidade, como ocorre a cada ano ao responder o questionário de Auto Avaliação Institucional para a Comissão Própria de Avaliação, como a que ocorreu no final do ano de 2013, para a elaboração do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e ao reclamar verbalmente.

O movimento inverso das teias de comunicação – da base para os níveis hierárquicos superiores – representa um termômetro para avaliar a comunicação dos dirigentes com os seus subordinados. Particularmente se os servidores têm liberdade para expressar a sua opinião aos gestores, sem sofrer retaliações, principalmente quando se trata de expor problemas, fazer críticas ou dar *feedback*, sem passar por constrangimentos. Caso não tenham a receptividade esperada, com certeza estes servidores omitirão o seu pensamento.

Observa-se, no IF Goiano, que a maneira de o servidor se comportar, expressar ao fazer uma reclamação ou uma denúncia conta muito mais do que o próprio conteúdo da mensagem, podendo ter um desfecho positivo ou negativo. Essa constatação surgiu a partir de conversa informal com um servidor, registrada no diário de campo, onde o mesmo relatou que há, em seu câmpus, um indivíduo rotulado como encrenqueiro, problemático e de difícil relacionamento e que esse indivíduo já havia percorrido vários setores na tentativa de que mudasse seu comportamento e se tornasse uma pessoa mais sociável. "Ele é do tipo de pessoa que procura possíveis deslizos e falhas na administração do diretor-geral para denunciá-lo aos órgãos de controle". O servidor relatou ainda que o diretor-geral resolveu colocá-lo em uma ocupação bem inferior à sua capacidade técnica e intelectual, como uma espécie de 'castigo', atitude que hoje pode ser considerada como assédio moral.

No contexto das organizações privadas o comportamento do indivíduo problemático teria sido punido com demissão. Porém, não aconteceu desta maneira no IF Goiano em virtude de o servidor ser concursado e estável, ou seja, estar sob o regime estatutário e já ter passado do período do estágio probatório.

Relata-se outra observação registrada no diário de campo da pesquisadora, ainda em relação ao processo de comunicação interno que ocorre no IF Goiano, que é a preocupação dos servidores que trabalham no gabinete do reitor em filtrar as

informações que chegam até o dirigente máximo, provenientes do fluxo ascendente de comunicação. Seria para 'poupá-lo', talvez, de desgaste emocional, já que ele tem uma carga de responsabilidade maior que os demais. Hall (1984, p. 141) defende que "[...] somente as informações cruciais devem chegar até o topo". Porém, vê-se um risco nesse processo de filtragem das informações, pois poderá chegar ao dirigente sem uma visão neutra ou imparcial dos fatos.

Outro aspecto peculiar que se observa nas interações dos servidores que ocupam posições semelhantes: é normal que haja maior interação entre eles por compartilharem problemas com características comuns, anseios e conquistas, entre outros. Além de estarem no mesmo nível hierárquico, o contato diário constrói um sentimento de proximidade entre eles, dando margem para a constituição da rede informal, já abordada anteriormente, que se fortalece nos encontros do cafezinho, nos almoços e nos *happy hours* depois do expediente.

Nota-se que até um vocabulário próprio é criado, devido a essa maior aproximação entre alguns grupos de servidores, para evitar que outras pessoas entendam o que estão falando. Esta forma particular, pertencente apenas a um determinado grupo de pessoas, seja no ambiente profissional ou social, é denominada por Kunsch (2003) de linguagem intragrupal. Esta autora vê essa forma particular de algumas pessoas se comunicarem como uma barreira na comunicação organizacional.

Torquato (1991) expõe uma situação que, do mesmo modo, acontece na vida cotidiana dos servidores ocupantes de cargo de igual nível hierárquico no IF Goiano. O autor se refere à competição grupal entre as áreas e setores, onde a competição provoca a retenção de informações básicas para as atividades rotineiras, impedindo e prejudicando assim o desempenho organizacional. A pesquisa revelou que esta retenção pode de fato estar acontecendo, a partir da questão Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano? Por quê?

Eis algumas respostas recebidas que tocam na questão da retenção de informações: "[...] muitas informações não são repassadas"; além de que "[...] os gestores omitem informações de interesse comum". Do ponto de vista de outro servidor: "As informações sobre o dia a dia do IF Goiano, fica mais a conhecimento das chefias que na maioria das vezes, não nos informa sobre os fatos importantes da instituição". Outro afirma que "[...] em muitas ocasiões, a notícia não passa nem pela Assessoria de Comunicação Social da Instituição", que deveria ser um dos primeiros

setores a saber para divulgar as informações, mas "[...] não é sempre que isto acontece, mas acontece" confirma outro servidor. Isso demonstra, por vezes, uma possível cultura centralizadora, com indivíduos/gestores que concentram tudo em si mesmos e acreditam que 'guardar' informação representa ocupar um provável espaço de *status*. O ato de guardar informações pode ainda representar uma estratégia na subida em busca do poder e, da mesma forma, pode prejudicar o desempenho de outros setores por falta de informações básicas.

As transformações do mundo moderno na esfera do trabalho debilitaram o desejo e a capacidade de cooperar entre os indivíduos, segundo afirma Sennett (2013). Muitas vezes a cooperação é inibida pela estrutura da organização, que provoca o 'efeito silo'<sup>60</sup>, o isolamento dos indivíduos e departamentos e a retenção de informações valiosas para outros setores.

A centralização é uma característica da estrutura organizacional e um de seus malefícios é a morosidade nos processos decisórios. No IF Goiano há momentos em que a discussão de temas é feita democraticamente e descentralizada, mas as decisões, na maior parte das vezes, são concentradas nos gestores; por exemplo: a destinação de recursos financeiros.

Assim, percebe-se, pelo que já foi apresentado, que a comunicação interna do IF Goiano se expressa na vivência cotidiana, nos processos formais e informais de interação, na incorporação de novos valores, comportamentos dentre outras formas. Ela cria, traduz e remodela a realidade nas interrelações, de forma que absorve sentidos diferentes para cada um dos servidores que participam desse contínuo processo.

O sentido criado para o IF Goiano, por exemplo, pelo setor de comunicação, poderá ser compreendido de maneiras diferentes por cada um de seus servidores. Irá depender do estado, do momento atual, do clima interno e, por que não afirmar, até mesmo do espírito e do emocional em que estão vivendo os servidores e a instituição (MARCHIORI, 2008). Até porque o sentido é aprendido, é o resultado da experiência pessoal, está nos indivíduos e não nas palavras ou nas mensagens. Se os sentidos

---

<sup>60</sup> O 'efeito silo', para Sennett (2013, p. 19), representa as pessoas que "[...] ficam na reserva, não se envolvem com problemas que não lhes dizem respeito diretamente, sobretudo no trato com aqueles que fazem algo diferente na instituição".

estivessem nas palavras, qualquer indivíduo compreenderia qualquer linguagem, qualquer código, afirma Berlo (1972).

Na busca da criação de sentido, vê-se que a comunicação no IF Goiano tem procurado o desenvolvimento do sentido de equipe, de união, de uma única instituição, a partir do próprio *slogan* criado pela Ascom responsável pela comunicação global da instituição: 'Com você somos completos', utilizado nas peças gráficas. O que se constata é que, por trás de cada peça produzida, cada ação realizada, está a intenção de criar o sentido de integração, visando dar significado para a existência do IF Goiano.

Como a cultura é fruto, ou seja, é construída e reproduzida pelos indivíduos por meio da interação social, entende-se que a comunicação influencia a cultura do IF Goiano e é influenciada por ela, pois ambas são sistemas abertos e em constante interação com o meio. Entretanto, a comunicação no ambiente organizacional está sujeita a novos processos, novas formas de comunicar que poderão afetar e provocar mudanças na cultura que compartilham. Conforme defende Torquato (1991, p. 162), "Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda de idéias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamentos". Assim, não é demais afirmar que o sistema de comunicação no IF Goiano exerce poder expressivo em algumas instâncias, que utilizam o poder da linguagem, persuadindo, convencendo, mudando atitudes e comportamentos dos servidores da instituição.

Considerando que quem detém a informação gera e influencia atitudes e comportamentos, a retenção de informações também é uma forma manifesta na tentativa de uma pessoa obter poder. Por exemplo: em alguns setores as chefias imediatas, após se reunirem, não compartilham as informações com seus subordinados. Em consonância com Torquato (1991), o fenômeno de guardar informações para si é uma estratégia na busca de ascensão ao poder organizacional e, quando há o repasse, esta ação pode ser exibida aos demais colegas de trabalho como a intimidade que mantêm com os altos escalões da instituição, por que isso dá prestígio.

O retrato da comunicação posto até então descortina a vida cotidiana no IF Goiano e representa a sua cultura, o que é vivido, que se produz e coproduz. A formação da cultura do IF Goiano, assim como a cultura dos demais institutos federais no Brasil, deu-se dentro de um processo histórico, iniciado em 1909 com a criação

das Escolas de Aprendizes Artífices. Os indivíduos, cada um em contextos sociais diferentes, ao interagir uns com os outros e com o ambiente, foram assimilando, e ao mesmo tempo construindo, normas de conduta, valores e princípios regulamentadores. Assim, quando novos servidores passam a compor o IF Goiano, eles recebem uma enorme bagagem de ensinamentos sobre a cultura organizacional, como também trazem seus conhecimentos, que serão intercambiados, na maioria das vezes de forma inconsciente. Depreende-se daí que a cultura não pode ser vista ou estudada como um sistema fechado.

Cada empresa possui um sistema cultural próprio que é criado e apreendido na sociabilidade vivenciada, compartilhado entre os indivíduos e carregado de simbolismos. Entender a cultura do IF Goiano é compreender a complexidade do seu sistema organizacional.

Marchiori (2008) afirma que a cultura

[...] é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura, e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. Elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam. (MARCHIORI, 2008, p. 93).

Esta autora, ao afirmar que os indivíduos são produtores de cultura e, ao mesmo tempo, são produzidos pela mesma, traz à tona o princípio da recursividade apregoado por Morin (2011), ou seja, é produto e produtora simultaneamente. Isto demonstra que a cultura é um processo, um sistema aberto e que realiza constantes trocas com o meio.

Alguns autores defendem a inexistência de uma única cultura nas organizações, como Louis, Van Maanen e Bearley, Lucas, Morey e Luthans e Brown citados por Marchiori (2008, p. 131), alegando que, "Se a cultura é criada por diversos grupos de uma organização, é diferenciada, em vez de ser um mecanismo integrado". Há de se concordar que no interior das organizações estão presentes variadas culturas, distintas da cultura organizacional, formadas por pequenos grupos de pessoas que compartilham interesses comuns. Mas isso não quer dizer que não haja uma cultura dominante. Acredita-se que isto se deva pelo fato de que as empresas são formadas pelo agrupamento de diferentes indivíduos, que ocupam distintos papéis

na sociedade; deste modo, cada setor/departamento representa uma subcultura<sup>61</sup> da organização.

No IF Goiano, por exemplo, a Pró-Reitoria de Administração possui hábitos diferenciados em suas rotinas administrativas – até pela especificidade do trabalho e por desenvolver tarefas mais repetitivas – em relação ao trabalho desenvolvido pela Pró-Reitoria de Extensão – que está mais direcionada aos eventos e a projetos acadêmicos, executando atividades onde a jornada de trabalho não termina no horário comercial. Ver-se-á diferenças também se compararmos a Pró-Reitoria de Administração à Assessoria de Comunicação. Neste setor predomina um clima mais descontraído em relação aos demais setores do IF Goiano, profissionais mais voltados para o trabalho criativo e até mesmo utilizando um jargão característico da área.

As diferenças identificadas no perfil das atividades e dos profissionais que compõem cada setor do IF Goiano são manifestações de subculturas que integram a cultura predominante da instituição. No campo organizacional a cultura é um fator que integra os indivíduos e determina as regras de convivência.

No olhar de Morin (2002a), a cultura contém um saber coletivo, acumulado em uma memória social; ela institui e ordena as regras que organizam os comportamentos individuais. Este autor diz metaforicamente que a cultura de uma sociedade é uma espécie de megacomputador. Traz-se esta metáfora, no sentido de dizer que a cultura do IF Goiano é como uma espécie de grande cérebro, em suas devidas proporções. Esse grande cérebro, formado por cérebros menores – os servidores, memoriza o processo histórico do IF Goiano desde a sua formação até os dias atuais, prescreve as regras de convivência, as políticas, os processos, as crenças, os modos de comportar, as formas de comunicar dos servidores e de se relacionar uns com os outros e com o público externo, formando o que pode se chamar de cabedal cultural.

O processo histórico que se constituiu desde o nascimento das antigas escolas agrícolas até se chegar no que hoje é o IF Goiano, está impregnado de determinismos e aspectos culturais que se formaram desde a sua criação. Na visão de Morin (2002 a), esta marca desde o nascimento, carregada de aspectos culturais que se desenvolveram e transformaram ao longo dos anos até se chegar aos tempos de hoje,

---

<sup>61</sup> O termo subcultura utilizado nesta pesquisa não se refere a uma cultura inferior, no sentido de menosprezar; mas sim a várias culturas ou grupos menores integrantes da cultura organizacional.

é denominada '*imprinting* cultural'. Esta expressão é utilizada pelo citado autor para assinalar a trajetória do indivíduo desde a sua mais tenra infância até a sua conquista profissional ou chegada à universidade. Traz-se aqui a expressão '*imprinting* cultural' para situá-la exemplificando a construção da trajetória cultural do IF Goiano.

O *imprinting* cega os indivíduos e os torna incapazes de enxergar uma realidade diferente da que está exposta, porque assombra, visto que dificilmente os indivíduos estão preparados para mudanças repentinas ou para o inesperado. Como foi com a brusca mudança que ocorreu em dezembro de 2008, que criou os institutos federais. Após a criação da Lei nº 11.892, que instituiu o IF Goiano, uma nova paisagem cultural — termo utilizado por Hall (2006), começou a se formar e a se instalar na instituição.

Antes de dezembro de 2008 existia um panorama sólido e estável, que preservava os padrões de comportamento já utilizados. Com a nova lei, as transformações, a princípio estruturais, influenciaram na nova formação cultural dos servidores, que ficaram divididos entre velhos e novos modelos. Embora no papel, as escolas, que eram completamente autônomas, tenham sido reunidas em uma única instituição, internamente elas começaram a se fragmentar, modificando, do mesmo modo, as identidades pessoais dos servidores, abalando a ideia que eles tinham de si mesmos como sujeitos integrados (HALL, 2006).

Esta observação parte de um relato registrado no diário de campo da pesquisadora. Um servidor diz que "[...] depois da junção das escolas estou sentindo um clima diferente na instituição, talvez mais frio ou impessoal, distante entre as pessoas, que antes eram muito próximas". Outro relato registrado foi: "[...] tenho percebido em determinados servidores uma expressão sem emoção, semblante de preocupação, parece que as pessoas estão se distanciando, é perceptível o não envolvimento em situações de confraternização". O que estaria modificando o comportamento dos servidores e os relacionamentos internos?

Acredita-se que as mudanças causaram nos servidores a desconstrução dos modelos culturais que tinham sido edificados ao longo dos anos, bem como a perda do sentido de si mesmos, pois mexeu com uma situação que era cômoda e conhecida por todos. Um novo retrato se formou e continua a se formar nesse ambiente. A partir dos movimentos de mudança que fragmentaram as relações internas, pelo menos no início, entende-se que foram produzidos, nos servidores, o que a pesquisa sinalizou por meio das respostas abertas: mesmo alguns servidores estando mergulhados na

existência organizacional, com tendência a ter uma visão limitada e divididos entre os velhos e novos modelos culturais, há o juízo acerca da necessidade de se realizar ajustes à nova cultura que surgiu no IF Goiano com certa celeridade.

Com certeza, com o passar dos anos, desde a criação das antigas escolas agrícolas, novos valores foram incorporados, novos comportamentos observados e processos de relacionamentos modificados. Isto representa uma organização viva, dinâmica. Ninguém permanece inalterado sem visualizar novos processos, novos desafios, novas vitórias, pois estes fazem parte da natureza humana, conforme afirma Marchiori (2008).

Não se pode perder de vista que a cultura do IF Goiano, assim como das demais organizações, é construída, mantida e reproduzida pelos indivíduos, pois são eles que criam significados e entendimentos. Os indivíduos são, portanto, criadores de cultura, e não somente transmissores de significados. Eles também são produtos culturais, são formados pela cultura, assim como a reproduzem e a formam (MARCHIORI, 2008).

A cultura nas organizações possui várias dimensões e no IF Goiano essas dimensões também estão presentes. Segundo Castoriadis (1986), a cultura se expressa em duas dimensões: técnica (instituída) e simbólica (instituinte). O instituído, de acordo com este autor, é o que está estabelecido, é o que mantém unida e coesa a organização, é o que estabelece o sentido organizador e é partilhado pelo grupo.

A dimensão técnica, a do fazer funcional, é expressa na existência do IF Goiano como organização pública de ensino, estabelecendo uma ordem de convivência interna – entre os servidores, e externa – com a sociedade, a fim de assegurar harmonia e coesão social, ou até mesmo, pode-se dizer, a garantia da ordem social.

O IF Goiano, como organização instituída, engloba suas normas, características de funcionamento, regulamentos, regimentos, processos, valores, sanções, portarias, fluxos de trabalho, símbolos, tecnologias, regras de comportamento para a boa convivência, resumindo, é tudo que está instituído na cultura do IF Goiano, com o qual os servidores devem se adaptar e conviver. Para tornar mais claro, falar da cultura instituída no IF Goiano requer falar das suas formas de expressão. Exige examinar sobre os componentes que a constituem.

A cultura no fazer funcional, isto é, no instrumental, manifesta-se nas conversas das pessoas, nas reuniões, nos eventos, nos símbolos, em objetos, nos ritos e rituais, relatos históricos, nas maneiras de se comunicar, no cotidiano, no movimento de

transformação, isto significa, no modo de dizer de Castoriadis (1986), que a cultura organizacional se manifesta no conjunto de representações imaginárias sociais.

No IF Goiano a utilização de símbolos para se exprimir, expressar-se e marcar sua existência pode ser vista, por exemplo, no uso da sua logomarca, que é utilizada tanto nos meios tradicionais quanto nos meios tecnológicos de comunicação. Vale dizer que a logomarca dos institutos federais de todo o País foi construída sobre a proposta do homem integrado e funcional. A sua concepção se baseou a partir da utilização de quadrados que se encaixam em uma rede que abrange o homem e seu pensamento como ideia central (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2011). A marca do IF Goiano, um símbolo que também exprime a sua existência, não deve sofrer alterações e deve ser preservada e apresentada em consonância com o Manual de Uso da Marca do Instituto Federal Goiano, sendo sua aplicação obrigatória em todo o material institucional. Ela apresenta uma versão horizontal (FIGURA 10) e uma vertical (FIGURA 11). Em sua versão horizontal possui variações adaptadas para os câmpus (FIGURA 12), já a sua versão na vertical é exclusiva para o uso geral.

**FIGURA 10** - Logomarca versão horizontal



Fonte: Instituto Federal Goiano (2011, p. 13).

**FIGURA 11** - Logomarca versão vertical



Fonte: Instituto Federal Goiano (2011, p. 14).

**FIGURA 12** - Logomarca versão horizontal com variação adaptada para câmpus

Fonte: Instituto Federal Goiano (2011, p. 08).

A cultura no fazer instrumental se expressa, ainda no campo acadêmico do IF Goiano, em uma infinidade de eventos<sup>62</sup>, os quais são realizados anualmente para comunicar e propagar os valores e as crenças da instituição junto aos seus públicos. Este meio será explicitado com mais detalhes no item 4.3, quando se tratará sobre os meios tradicionais de comunicação no IF Goiano.

Por conseguinte, já apresentadas algumas das expressões culturais da dimensão funcional/instrumental vigentes no IF Goiano, passa-se agora à dimensão simbólica que, para Castoriadis (1986), é expressa no representar/dizer social e são os organizadores de sentido dos atos humanos. Esta dimensão procura desvendar significações imaginárias, apoia-se nas aspirações humanas, no que pode ser transformado, no poder criar e instituir novas formas sociais que ainda não foram instituídas, talvez apenas imaginadas. Manifesta-se no representar social de algum lugar; neste estudo vê-se sobre a cultura do IF Goiano, ou melhor, vê-se sobre a comunicação nessa cultura, que é a cultura vivida no cotidiano organizacional. Na prática, o representar social acontece, concomitantemente, na vivência diária do IF Goiano e na sociedade. A esses espaços onde acontecem as representações da vida cotidiana Bourdieu (1989) denomina de campo.

Para rememorar o que representa o campo na visão de Bourdieu (1989), a título apenas de clarear o entendimento neste momento, pois o tema já foi explanado no segundo capítulo dessa dissertação, campo é o cenário onde ocorrem as relações de cooperação e conflito entre grupos com distintos posicionamentos sociais. É o espaço de lutas, de disputas pela conquista de um capital específico e revela uma perspectiva em movimento. O campo, como espaço relacional demarcado por interesses

---

<sup>62</sup> Os eventos são veículos de comunicação aproximativos e serão considerados aqui como meios tradicionais de comunicação por também fazer parte da convivência burocrática formal do IF Goiano.

específicos, permite o reconhecimento da dominação de uns sobre os outros. Essa dominação está ligada à posição de importância ocupada por um dos envolvidos, o que Bourdieu (2001) denomina de capital simbólico.

As Assessorias de Comunicação, as escolas espalhadas geograficamente pelo interior do estado de Goiás e a reitoria, localizada em Goiânia, representam os campos, os cenários ou espaços nos quais os servidores do IF Goiano encenam sua representação social e exercem poder uns sobre os outros.

Uma faceta importante, diretamente ligada às lutas pela conquista de um capital específico, como exemplo, pode-se citar como se dá o processo de escolha dos ocupantes aos cargos de pró-reitores e diretores sistêmicos no IF Goiano. O fato é que, durante o processo eleitoral para escolha do reitor e dos diretores-gerais dos câmpus, acordos políticos são firmados em busca de apoio às candidaturas lançadas para as eleições. Percebe-se que a conta será paga, por vezes, com a indicação de um nome que represente o câmpus na reitoria durante o mandato de quatro anos.

Nessa indicação, até então, nem sempre se leva em consideração a competência técnica do futuro ocupante do cargo, o que, por vezes, leva à uma falta de credibilidade desse superior ao se comunicar com os seus subalternos. Como resultado, a rede informal de comunicação é alimentada. Todavia, esse servidor indicado para ocupar o cargo pode até não ter o conhecimento técnico ou a capacidade acadêmica requerida para desempenhar as suas funções, mas há de se considerar que ele tem a competência política para galgar o cargo, que lhe concederá a autorização expressa para exercer o poder. Esta situação é a mais evidente manifestação do que Bourdieu (2001) denomina de capital social, que são as relações sociais desenvolvidas na sociedade, bem como nas organizações as quais podem ser consideradas como investimento, pois, de alguma forma, trará benefícios aos envolvidos. O fato exposto mostra aspectos que compõem o contexto onde as relações de comunicação incidem e constituem a cultura do IF Goiano, moldando elementos do retrato que se busca apresentar nesta dissertação.

Faz-se importante salientar que, na constituição do modelo de comunicação que se pretende apresentar, a mudança ocorrida na cultura do IF Goiano a partir da criação da Lei nº 11.892 provocou a criação de novas formas de comunicar, de se relacionar, de gerir a instituição, além de mudanças nas relações de trabalho, assentando a tensão entre a antiga escola agrotécnica (instituída) e o novo IF Goiano (instituinte). Ambos se relacionam intimamente, não é uma relação onde a nova

instituição que se forma elimina a antiga; mas sim uma relação de interdependência, de mutualidade, ou, ainda, uma relação de dependência bilateral, onde o instituído necessita do instituinte para avançar, desenvolver-se e ultrapassar a sua condição. Nesse movimento de transformação e de mudanças abruptas, observa-se a cultura com a visão de *continuum*, isto é, em uma situação ininterrupta, na qual uma nova cultura se forma sobre a riqueza do *humus* cultural formado desde a criação das antigas escolas agrícolas. O que significa que a cultura do IF Goiano tem dois aspectos que não se separam, estão juntos, interconectados, representando a vivência da organização, e que diz tudo sobre o local.

Vê-se uma instituição antiga, que faz parte de uma rede de instituições centenárias, que se organiza e se auto-organiza. São duas instituições, uma nova dentro de uma antiga, devido à junção que ocorreu. A nova instituição foi formada em dezembro de 2008 e, a partir de então, novos servidores advindos de concurso público passaram a fazer parte de sua estrutura. Novos no sentido de recém-chegados ao quadro de pessoal e novos também na idade, conforme apontado na pesquisa quando perguntados: Em qual faixa de idade você está inserido(a)? (TABELA 22). As respostas mostraram que 33% estão na faixa etária de 18 a 30 anos e 39% na de 31 a 40 anos. Somando-se os dois percentuais, vê-se que 72% dos servidores do IF Goiano têm até 40 anos de idade, podendo-se considerar que este é um quadro de pessoal relativamente jovem.

**TABELA 22:** Faixa etária dos respondentes

FAIXA ETÁRIA	Nº	%
Entre 18 e 30 anos	68	33%
Entre 31 e 40 anos	79	39%
Entre 41 e 50 anos	48	23%
Entre 51 e 60 anos	11	5%
Mais de 60 anos	0	0%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Ao cruzar esta informação com as respostas da pergunta: Há quanto tempo trabalha no IF Goiano? (TABELA 23) – cujos dados apontam que 19% dos respondentes têm menos de um ano de casa e que 27% têm entre um e três anos de

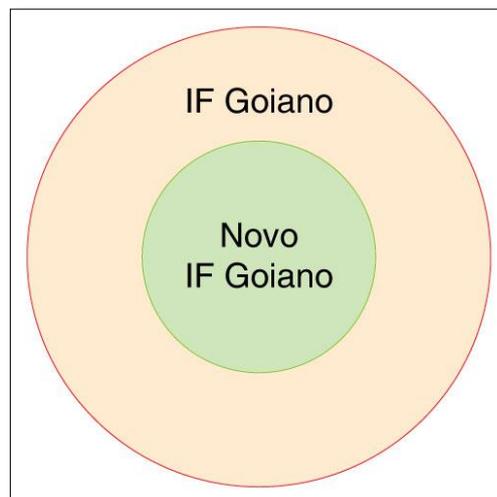
trabalho na instituição, o que representa que um total de 46% do quadro de pessoal ainda estão no estágio probatório – reafirma-se a existência de uma nova instituição que se forma dentro de uma antiga. Esta constatação pode ser representada pela FIGURA 13.

**TABELA 23:** Tempo de serviço dos respondentes

TEMPO DE SERVIÇO	Nº	%
Menos de um ano	39	19%
Entre 01 e 03 anos	56	27%
Entre 03 e 06 anos	64	31%
Entre 06 e 09 anos	24	12%
Entre 09 e 12 anos	8	4%
Entre 12 e 15 anos	0	0%
Entre 15 e 20 anos	9	4%
Entre 20 e 25 anos	6	3%
Entre 25 e 30 anos	0	0%
Mais de 30 anos	0	0%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

**FIGURA 13** - Um novo IF Goiano se formou dentro do antigo



Fonte: Elaborado pela autora.

As duas instituições estão andando juntas e ao mesmo tempo, trilhando o mesmo caminho. O novo IF Goiano, constituído em dezembro de 2008, vem se formando dentro do antigo e aparenta estar em ebulição. Os novos servidores que passaram a fazer parte da instituição não conhecem a sua história; dos que conhecem, muitos já se aposentaram, ou morreram, ou, por algum motivo, mudaram-se. As duas instituições – a velha e a nova – ainda não se fundiram uma com a outra, até porque não houve tempo suficiente para que isso ocorresse.

O IF Goiano é uma instituição relativamente nova, ainda pequena em vivência e em sua história. Esta afirmação é reforçada por meio de um relato registrado no diário de campo, que diz: "[...] nós somos uma instituição nova, estamos aprendendo com os acertos e erros que produzimos e vivenciamos. Ainda não sabemos se da forma que conduzimos a comunicação é a forma correta". Nota-se, pelo relato registrado, que há indícios dessa nova instituição que se forma e da sua pouca experiência profissional em lidar com situações até então não vividas ou experienciadas.

Nesse contexto, onde o IF Goiano se revela ser uma velha e uma nova instituição ao mesmo tempo, a comunicação existente, enquanto um sistema vivo, perpassa todas as escolas, a reitoria, os setores/departamentos do IF Goiano, como uma teia de fios e redes que se formam nas interações, atingindo os seus servidores e influenciando seu comportamento, de forma positiva ou não. Vale observar que nem todos os atos comunicativos do IF Goiano, sejam eles provocados pelas Ascons ou não, causam os mesmos efeitos conforme esperados, haja vista que, "[...] 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." (KUNSCH, 2003, p. 72).

A comunicação do IF Goiano, enquanto sistema vivo, deveria, ou talvez até consiga em algumas ocasiões, unificar significados, regenerar o sentido de pertencimento de cada servidor a fim de torná-lo um porta-voz da instituição. A comunicação transcorre concomitantemente em todos os setores do IF Goiano, mas nem sempre atingindo de forma plena os seus objetivos, que são o de compatibilizar os interesses dos servidores com os do IF Goiano, por meio do incentivo ao diálogo, da comunhão de ideias e do intercâmbio de informações em todos os níveis hierárquicos.

Na visão de Kunsch (2003), a comunicação interna, para ter qualidade, deve passar: pela disposição da direção em abrir as informações, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades de mudanças culturais necessárias. Julga-se assim, que a comunicação interna no IF Goiano, por vezes, não possui qualidade ideal ainda, considerando os vários aspectos já explicitados ao longo desta pesquisa e os que ainda estão por vir a ser expostos.

A impressão de que a comunicação interna é um dos grandes problemas da instituição se revelou com muita clareza na pesquisa, principalmente nas respostas decorrentes das perguntas subjetivas. Pode-se exemplificar a partir dos comentários feitos pelos servidores. Quando questionados se sentem informados sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano e porque, um dos entrevistados diz: "[...] péssima comunicação interna"; do ponto de vista de outro servidor: "[...] nem tudo é informado, há informações que são omitidas"; enquanto outro diz: "[...] só ficamos sabendo das decisões quando elas já foram tomadas"; outro servidor vê "[...] falhas na comunicação interna. Informações diferentes em diferentes departamentos e/ou mesmo dentro de um mesmo departamento" e, ainda, outro respondente acredita que a comunicação não flui "[...] devido algumas falhas na comunicação interna que não são repassadas a todos os servidores".

Já em outra questão, ao serem solicitados a opinar sobre quais são os fatores que podem ajudar/contribuir no desempenho da comunicação do IF Goiano, com espaço para que dessem sugestões, surgiu uma faceta talvez não pensada por muitas empresas. Um respondente diz: "[...] a comunicação também deve atingir os terceirizados (vigilantes, recepcionistas, etc.)". Esta contribuição traz para a reflexão o questionamento de como estão sendo tratados e vistos esses multiplicadores de informação que estão na linha de frente, em contato direto com o público interno e também com o externo no IF Goiano. Pode-se considerar que, na maioria das vezes, ao olhar do público, eles são o próprio IF Goiano, ou seja, são os cartões de visita da instituição em diversas ocasiões. Como, por exemplo, ao atender ao telefone, ao transportar um palestrante, ao entregar uma correspondência, ao receber um visitante.

Atualmente, no IF Goiano, são contratados funcionários terceirizados para ocupar os cargos de motorista, telefonista, recepcionista, copeira e auxiliar de serviços gerais. Não se tem conhecimento da realização de uma capacitação para esses

funcionários antes de eles passarem a fazer parte da instituição, apenas de uma conversa informal sobre como devem executar suas tarefas diárias. Esses funcionários devem se sentir parte integrante da empresa, mas um pequeno detalhe já os torna diferenciados dos demais servidores do IF Goiano: todos são obrigados a usar uniforme no dia a dia.

Outro episódio que demonstra a separação praticada no tratamento entre terceirizados e servidores efetivos foi um fato ocorrido no mês de dezembro de 2014, por ocasião da entrega das agendas e calendários institucionais do ano de 2015. Os itens foram entregues, primeiramente, a todos os servidores efetivos do IF Goiano e, caso sobrassem, aí que os terceirizados os receberiam, dando a impressão de que eles não são importantes no processo de desenvolvimento da instituição. Cabe observar ainda que entram e saem funcionários terceirizados sem nem sequer serem apresentados aos demais colegas, demonstrando a ausência de uma política de gestão e integração de pessoal.

Em outra indagação da pesquisa que dava espaço para o respondente relatar alguma questão que não foi abordada na pesquisa, obteve-se a seguinte opinião, que reforça o que vem sendo exposto acerca da comunicação do IF Goiano: "[...] o que mais deixa a desejar é a comunicação interna, tanto nos câmpus quanto na Reitoria".

Como demonstrado, o sistema comunicacional no IF Goiano é indispensável para desempenhar as funções administrativas e otimizar as relações com os seus públicos. É sabido que os atos da gestão para o desempenho das atividades administrativas dependem do estilo de cada organização e do tipo de estrutura organizacional e que não pode ser analisado de maneira independente dos indivíduos envolvidos. O sistema comunicacional no IF Goiano se expressa de variadas formas e nas várias instâncias da gestão, dentre elas, na própria gestão da comunicação, nos atos da gestão administrativa, financeira, de processos, de pessoas, de capacitação de pessoal, na gestão das competências humanas, do bem estar do servidor no trabalho, entre outras. Observou-se que a comunicação não pode ficar retida ou ser responsabilidade somente das Assessorias de Comunicação, mas que deve percorrer todos os setores e direções no âmbito do IF Goiano.

A pesquisa realizada no IF Goiano apontou especificidades das mais variadas ordens acerca do modelo de comunicação presente na gestão. Como exemplo, traz-se aspectos vinculados à gestão financeira, identificados em uma das perguntas que indagou: Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do

IF Goiano? Por quê? Um entrevistado desabafa relatando que: "[...] são gastos cerca de R\$ 300.000,00 com transporte de diretores dos câmpus para a reitoria com frequência de várias vezes ao mês para realizar reuniões". Esta frase demonstra que a estrutura organizacional do IF Goiano – modelo multicâmpus, com escolas espalhadas geograficamente pelo Estado, representa uma dificuldade para uma gestão integrada da comunicação e em rede devido às limitações geográficas. Mas, mesmo com essa barreira, os encontros têm ocorrido, quinzenalmente, com os diretores-gerais dos câmpus e com as diretorias sistêmicas e comissões de trabalho, de acordo com a necessidade. Percebe-se, por parte da atual gestão, a necessidade de realizar reuniões presenciais para se alcançar o modelo de administração compartilhada, transparente e com decisões tomadas democraticamente, além ainda de promover a integração.

O desabafo do servidor acerca de um aspecto da gestão financeira do IF Goiano, relacionado a viagens para participação em reuniões na reitoria, é evidenciado também na questão: Marque a(s) alternativas(s) que você considera dificuldade para a comunicação, de um modo geral, se desenvolver no IF Goiano. O item 'viagens a trabalho em excesso' obteve 15% de respostas; o que reforça que mais servidores percebem o quanto o excesso das viagens a trabalho prejudica a comunicação e o desempenho das atividades no IF Goiano (GRÁFICO 2, p. 100).

O mesmo servidor citado no relato anterior complementa, dizendo: "Alguns diretores chegam a viajar cerca de oito a nove horas para se fazer presente na reitoria. Estamos em pleno século vinte e um e há meios extremamente mais eficientes que prezam pela economicidade"<sup>63</sup>. O aludido servidor acrescenta: "Sem contar que dispensaríamos boa parte de manutenção dos carros, várias diárias e ainda prezaríamos pela segurança decorrente de não termos diretores dirigindo várias vezes ao mês em estradas muitas vezes perigosas". A inquietação revela ainda a preocupação com o bem estar do gestor e refere também à economia de gastos públicos, fazendo menção a meios eficientes, conforme segue na continuação do relato: "Conferências por *Skype*, reuniões em salas *on-line* economizariam cerca de não menos de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) a cada três anos". O servidor

---

<sup>63</sup> O princípio da economicidade está contido no art. 70 da Constituição Federal de 1988 e trata sobre a junção da qualidade, celeridade e menor preço na aquisição de bens e serviços públicos.

chama a atenção para a possibilidade do uso das novas mídias na comunicação<sup>64</sup> para aproximar os indivíduos sem que eles tenham que se deslocar de sua localidade.

A respeito da comunicação na gestão de pessoal englobando a gestão de capacitação, a pesquisa apontou facetas sobre pontos a melhorar, especificamente no que diz respeito ao pessoal que trabalha nas Assessorias de Comunicação. Na visão dos servidores respondentes, os profissionais das Ascons: "[...] não estão habilitados para a função" que exercem; "[...] por vezes, ao recorrer a ASCOM (grifo do autor) não conseguimos divulgar os nossos comunicados e por isso muitas informações deixam de ser repassadas". Acerca deste aspecto, na opinião de outro respondente, deve-se: "[...] aumentar o número de profissionais da área de comunicação".

Estes três relatos vêm somar com um registro realizado no diário de campo, o qual cita que um determinado servidor, ao procurar a Ascom do IF Goiano para a publicação de uma notícia no *site* institucional, foi informado que não seria possível atender à solicitação porque no momento nenhum dos três jornalistas, que são os indivíduos habilitados para usar a ferramenta de postagem de notícias, estava presente. Depreende-se desta questão que nem todos que trabalham na Ascom sabem realizar todas as tarefas inerentes à área, afetando a imagem do setor na visão de terceiros. Estes se sentem prejudicados por não conseguirem divulgar seus comunicados e sugerem aumentar o número de profissionais na área. Outra possibilidade seria distribuir a carga horária desses profissionais ao longo do horário de atendimento ao público, não deixando o setor desguarnecido dessa mão-de-obra.

Entretanto, diante do exposto, observa-se que existem, nas entrelinhas, questões do tipo, se o setor prega a busca pela comunicação integrada das áreas, todos não deveriam saber como realizar o trabalho do outro colega ou pelo menos não deixar o demandante do serviço sair sem ser atendido? Ou a saída seria contratar mais profissionais para melhorar o atendimento, conforme sugerido? Ou até mesmo proporcionar capacitação aos servidores das Ascons? Não é preciso ir longe para se obter algumas dessas repostas, a própria pesquisa as apontou. Um entrevistado sugeriu ser necessário a "[...] realização de treinamentos intensivos para os servidores da área e *workshop* para todos estes" a fim de facilitar a comunicação.

---

<sup>64</sup> As novas mídias na comunicação serão discutidas amplamente mais adiante.

Outro respondente recomendou que, além da capacitação, é imprescindível "[...] a promoção da proatividade dos servidores e das chefias que atuam nas Assessorias de Comunicação e Eventos do IF Goiano" e reforça que "[...] provavelmente seria um fator que promoveria melhoria na comunicação interna e externa da instituição". O exposto se complementa a partir de um dos itens da questão que questiona quais são os fatores que podem ajudar/contribuir no desempenho da comunicação do IF Goiano (GRÁFICO 3, p. 101), onde 20% assinalou que é preciso aumentar os recursos financeiros para essa área. O que reforça um velho pensamento: o de que a comunicação é vista como despesa e não como investimento, sendo que, uma vez vista como investimento, tem por finalidade o lucro; e a comunicação, por conter componentes de caráter subjetivo, dificulta ou até mesmo impede a quantificação do lucro gerado pela atividade (CAHEN, 1990).

Em outro tópico da mesma questão, 28% acreditam que se deve aumentar o número de servidores com formação em comunicação; 56% consideram que é necessário capacitar os servidores que compõem as Ascons do IF Goiano e 28% defendem que é preciso haver maior comprometimento dos servidores que compõem as Ascons com o seu trabalho. Este último percentual reforça a exposição de um respondente que diz: "[...] geralmente, não é perceptível a boa vontade em ser ágil e eficaz para atender as necessidades dos colegas lotados nos câmpus".

Para arrematar o assunto, traz-se a visão de outro servidor, que sugere: "[...] deve ser investido mais verba com propaganda, incluindo *outdoor*, tv e rádio. No Câmpus Rio Verde só tem uma pessoa durante 1 período responsável pela comunicação o que não considero suficiente". Esta fala traz à tona outra questão: o profissional jornalista tem resguardado o direito de cumprir jornada de trabalho de 25 horas semanais. O que acaba por pesar na decisão de alguns gestores do IF Goiano a respeito da ampliação do número de vagas para esse profissional, com muitos optando pela contratação de profissionais cuja jornada de trabalho é de 40 horas semanais.

As consequências da não contratação de mais profissionais da área de comunicação são de diversas naturezas, conforme explicitado na análise da pesquisa, tendo por efeito, por exemplo, notícias que deixam de ser publicadas ou que são publicadas tardiamente. Por outro lado, não se pode negar que já é um ganho conseguir que todos os câmpus tenham um jornalista para ser o profissional facilitador da comunicação no local. Contudo, o fato é que, no juízo dos respondentes da

pesquisa, os profissionais das Ascons devem ser mais bem capacitados e ter mais comprometimento com o seu trabalho.

O que se nota tanto nas respostas subjetivas quanto nas objetivas é que há uma complementação das falas e opiniões, que se sobrepõem, acrescentam informações, que enriquecem e reforçam o pensamento. Assim como esta a seguir sobre a ausência de um programa de comunicação conjunto com o setor de gestão de pessoas e capacitação no IF Goiano, onde um servidor expõe que o novo servidor "[...] já na posse, precisa ser informado de tudo que se relacione ao cargo e função que vai ocupar. Exemplo: quando e como ocorrem progressões, capacitações, licenças [...], qual a importância das portarias para o seu curriculum, tudo relativo a salário, remuneração e todas as vantagens que um funcionário pode ter".

Ao trazer esta fala à tona, repara-se que, talvez, não há, no IF Goiano, uma cultura de integração do novo servidor ao seu ambiente de trabalho ou até mesmo de repassar as informações básicas para o desempenho de suas atividades, inclusive com os terceirizados, conforme já explicitado. Não basta somente apresentá-lo aos colegas e mostrar o seu local de trabalho, como costumeiramente é feito. É preciso muito mais do que isto, é preciso descobrir as competências e as habilidades desse novo servidor para melhor aproveitamento da sua força de trabalho e oferecer treinamento. É necessário tempo para que ele possa se adaptar aos novos colegas, à nova filosofia, à cultura e às políticas da instituição.

Entre as constatações encontradas a partir da pesquisa, como a comunicação interna ser indispensável para o desempenho das funções administrativas e possibilitar a otimização das relações com os seus públicos, notou-se ainda que a própria gestão do sistema comunicacional do IF Goiano é falha em vários aspectos. Conforme se vê neste relato: "[...] o IF Goiano tem sérios problemas de gestão da comunicação, pois muitas vezes a informação é veiculada e depois é retificada ou mesmo desconsiderada".

Os resultados apontados pela aplicação do instrumento de coleta de dados via *e-mail* indicou, de acordo com relatos de alguns servidores, a necessidade de se realizar pesquisas para conhecer a opinião dos públicos a respeito dos trabalhos desenvolvidos em âmbito institucional, assim como das práticas da sua comunicação. Alguns respondentes defendem a realização de pesquisas, como este quando fala: "[...] para uma melhor administração dos gestores (reitor e diretores gerais), creio ser interessante e necessário gerar pesquisas de opinião sobre os departamentos [...] da

reitoria e de cada câmpus". Outro servidor acrescenta que "[...] pesquisas de opinião podem ajudar em um direcionamento administrativo além de uma opinião sobre a satisfação ou não com determinado setor. Essas pesquisas deveriam ser realizadas periodicamente e com resultados de acesso ao público".

A execução de pesquisas se torna relevante para uma boa gestão a fim de se evitar que se fique baseado apenas em percepções e improvisos; a pesquisa fundamenta as ações por meio das informações levantadas. Esta pesquisa de mestrado, por exemplo, possibilitou conhecer o modelo de comunicação vigente do IF Goiano e, depois de finalizada, poderá servir, para os profissionais da área de comunicação da instituição, assim como a outras empresas que se interessarem pelo assunto, como guia para novos estudos.

#### 4.3 A COMUNICAÇÃO E O USO DOS MEIOS TRADICIONAIS

As Assessorias de Comunicação do Instituto Federal Goiano (Ascons/IF Goiano) desenvolvem ações de comunicação dirigida direcionadas ao público interno da instituição – seus servidores docentes e técnico-administrativos, lotados nos câmpus e na reitoria. A comunicação dirigida "[...] é a comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir. [...] Dependendo do público, usaremos determinado veículo, com linguagem apropriada e específica." (KUNSCH, 2003, p. 106).

A comunicação desenvolvida e mediada pelas Ascons se dá: a) pelos meios tradicionais – como memorandos, ofícios, murais, panfletos, *folders*, cartazes, jornais impressos, livros e manuais, entre outros; b) pelos meios eletrônicos – como os *e-mails*, *newsletter*, que é o boletim eletrônico enviado pelo *e-mail* da Ascom a todos os servidores, *site* institucional e redes sociais, entre outros; c) pelos meios aproximativos – como os eventos e reuniões, entre outros. Estes canais representam significativa parcela dos meios utilizados e estão onipresentes no mesmo ambiente, ao alcance de todos, mas não podem ser considerados como todo o sistema de comunicação do IF Goiano, haja vista que a comunicação interna emana das redes formal e informal. Na elaboração desses documentos e materiais se deve levar em conta, segundo Kunsch (2003), a linguagem, que precisa ser específica a cada público e estar em consonância com a política de comunicação da organização.

Por uma questão de escolha metodológica, os *e-mails*, o *newsletter*/boletim eletrônico, o *site* e as redes sociais, mesmo sendo meios empregados há muito tempo no IF Goiano, podendo ser classificados até mesmo como meios tradicionais por sua aplicação diária na instituição, serão analisados no item 4.4, onde se tratará sobre o uso dos meios tecnológicos no IF Goiano. Os meios tradicionais e aproximativos serão apresentados ao longo deste tópico da dissertação.

Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009)<sup>65</sup> sinalizam que a comunicação interna é agrupada nos canais tradicionais e tecnológicos, sendo que a principal diferença entre eles reside no fato de que os canais tecnológicos tendem a utilizar um suporte digital, o computador. Enquanto que os meios tradicionais se desenvolvem através de um suporte de papel (gráficos) ou verbal.

No IF Goiano os meios tradicionais, conhecidos também como meios administrativos ou burocráticos, são muito utilizados quando é necessário comunicar determinada informação que requer um registro por escrito, pois é fácil algum servidor negar ter conhecimento de alguma informação quando esta é transmitida somente no modo verbal. Todavia, empregar canais onde o suporte seja verbal é mais efetivo, principalmente em momentos de crise, visto que, quanto maior a criticidade da mensagem, maior a necessidade de se recorrer à comunicação face à face (BRANDOLINI; FRÍGOLI; HOPKINS, 2009).

Um meio de comunicação tradicional utilizado pelas Ascons é o Jornal IF Goiano, que está em seu terceiro ano de publicação. Este veículo impresso é conhecido também como o antigo *house organ*, um dos canais mais antigos de comunicação interna entre os utilizados nas empresas. O Jornal IF Goiano é o informativo interno da instituição; é produzido no formato A4, em papel jornal e possui 12 páginas, todas elas coloridas. É editado trimestralmente pela Ascom gestora e conta com a ajuda das Ascons dos câmpus. O Jornal IF Goiano serve de canal de comunicação entre os servidores, estudantes e comunidade externa, além de exercer a função de integração dos públicos com a instituição.

O informativo do IF Goiano é composto por pautas não factuais devido às poucas edições desenvolvidas durante o ano. Quando ocorre de uma notícia factual coincidir com a data da entrega do jornal impresso pelo fornecedor, esta notícia faz

---

<sup>65</sup> Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009, p. 85-86).

parte da edição. No entanto, a periodicidade do informativo não é seguida à risca, o ano de 2014 é um exemplo disso, teve somente duas edições.

As Ascons utilizam, no Jornal IF Goiano, uma linguagem intermediária, nem muito técnica, nem muito coloquial, mas sempre se abstendo de praticar um discurso crítico. A assessoria publica os principais acontecimentos do período entre uma edição e outra, projetos desenvolvidos pelas pró-reitorias, pelas diretorias sistêmicas, pelas direções-gerais dos câmpus e também notícias voltadas para os estudantes. Percebe-se a ausência de uma linha editorial e, o mais importante, para qual público se destina a publicação. Até mesmo os comunicadores não sabem a quem se destina o jornal.

Esta constatação parte de uma anotação registrada no diário de campo ao longo da pesquisa, quando um assessor de comunicação relatou, durante reunião já mencionada (ocorrida no dia 11/12/14), que, se depender dele, enquanto não se definir para qual público se destina o jornal impresso ele, como representante da Ascom do câmpus, abstém-se de dar contribuições. Este mesmo servidor esclareceu que os jornais enviados para seu câmpus são um desperdício, pois ninguém tem interesse em ler, nem estudantes, nem servidores. E quando o fazem, criticam o conteúdo.

Para acrescer ao ponto de vista do assessor, expõe-se aqui uma observação feita durante a pesquisa, aonde se questionou se o servidor se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano, aparecendo a seguinte resposta, a qual se relaciona exatamente com o veículo de comunicação que está em análise: "[...] nos jornais, por exemplo, há privilégios de publicações e pouco se sabe sobre o que acontece no IF Goiano de modo geral".

Antes de se partir para alguma conclusão mediante o que já foi exposto sobre o Jornal IF Goiano, optou-se por buscar, na pesquisa, mais informações sobre este meio impresso de comunicação – o qual foi contemplado com seis questões objetivas.

Ao se questionar o entrevistado se ele conhece e lê o Jornal IF Goiano, distribuído a cada três meses, os resultados apontaram que 23% conhecem e leem toda vez que chega; 38% conhecem e leem de vez em quando; 8% conhecem e não leem e 31% não conhecem e não leem a publicação (TABELA 24). Ao avaliar estes percentuais, verifica-se que 69% conhecem o jornal, mas nem todos leem com frequência e que 31%, quase metade desse percentual, não o conhece ainda. Ao somar os que conhecem e leem de vez em quando, com os que conhecem e não leem

e com os que não conhecem e não leem, obtém-se o percentual de 77%, considerado elevado, tendo em vista o investimento financeiro e o tempo despendido na elaboração do material para tão baixo retorno de aceitação, sendo que o ideal seria todos conhecerem e lerem o jornal toda vez que saísse uma nova edição.

**TABELA 24** - Você conhece e lê o Jornal IF Goiano, distribuído a cada três meses?

ITEM	Nº	%
Conheço e leio toda vez que chega	48	23%
Conheço e leio de vez em quando	78	38%
Conheço e não leio	16	8%
Não conheço e não leio	64	31%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale registrar, acerca desta pergunta, o espanto por parte da pesquisadora, também servidora da instituição pesquisada e lotada na Ascom gestora da comunicação, quanto à descoberta realizada durante a fase do pré-teste do questionário. A surpresa se deu ao entrevistar um servidor sobre o seu conhecimento e leitura do Jornal IF Goiano, sendo que a questão proposta inicialmente não contemplava a resposta 'não conheço e não leio', pois a pesquisadora, assim como o setor de comunicação do IF Goiano, partia do pressuposto de que todos conheciam o veículo. Após o pré-teste foi inserida a possibilidade de resposta 'não conheço e não leio' e quem a assinalasse deveria saltar as próximas cinco questões do questionário, uma vez que estas se relacionam com o Jornal IF Goiano. Cabe frisar a importância e a necessidade de se realizar pesquisas de comunicação no ambiente organizacional para se conhecer o público e definir os melhores tipos de mídia, linguagem e formato a serem usados, entre outros aspectos pertinentes.

Em outra questão, ao solicitar o entrevistado para avaliar o formato do Jornal do IF Goiano, utilizado pelas Ascons como um meio de comunicação tradicional da instituição, verifica-se que, ao somar os percentuais bom e muito bom, 46% veem-no positivamente em relação ao formato; 18% consideram o formato regular; 4% consideram-no com o formato ruim; enquanto que 1% o considera muito ruim; e não souberam ou não responderam alcançou o percentual de 31% (TABELA 25). Estes números indicam que um pouco mais da metade dos respondentes consideram que o Jornal IF Goiano apresenta um bom formato. Por outro lado, o percentual daqueles

que consideram o formato regular serve de alerta, o que leva a repensar a forma e até mesmo a configuração do Jornal IF Goiano.

**TABELA 25** - Como você avalia o formato do Jornal IF Goiano?

ITEM	Nº	%
Muito bom	18	9%
Bom	77	37%
Regular	38	18%
Ruim	9	4%
Muito ruim	1	1%
NS/NR	63	31%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao conteúdo do Jornal IF Goiano, 6% o consideram muito bom; 33% bom; 26% regular; enquanto que 3% o consideram ruim; 0% muito ruim e 32% não souberam ou não responderam (TABELA 26). Ao somar os percentuais dos itens muito bom e bom, a pesquisa sinaliza que os entrevistados veem o conteúdo do jornal de forma positiva. Observa-se que o percentual de respostas que consideram o conteúdo regular também é expressivo, levando a concluir que há certa insatisfação por parte do público pesquisado, corroborando a expressão de um deles, que considera que há privilégios nas publicações do jornal.

**TABELA 26** - Como você avalia o conteúdo do Jornal IF Goiano?

ITEM	Nº	%
Muito bom	12	6%
Bom	67	33%
Regular	53	26%
Ruim	7	3%
Muito ruim	1	0%
NS/NR	66	32%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o período de distribuição do Jornal IF Goiano, que atualmente é a cada três meses, 30% respondeu considerar este período ideal, enquanto 40% não o consideram como o melhor; outros 30% não souberam ou não responderam (TABELA 27).

**TABELA 27** - Atualmente o Jornal IF Goiano é distribuído a cada três meses. Você considera esse período ideal?

ITEM	Nº	%
Sim	61	30%
Não	83	40%
NS/NR	62	30%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Caso o respondente não considerasse o período de distribuição a cada três meses o ideal, foram dadas cinco opções para ele assinalar quantas vezes seria o período mais adequado no decorrer do ano (TABELA 28). Com 32% de indicação, uma vez por mês seria o período ideal de distribuição das edições do informativo; a cada dois meses obteve um percentual de 6% das respostas; 1% considera o ideal a cada quatro meses; 2% assinalou que o ideal seria duas vezes por ano; nenhum dos entrevistados marcou a opção apenas uma vez por ano e 59% não souberam ou não responderam.

Esses percentuais demonstram que a periodicidade atual não atende à demanda que os entrevistados consideram ser a mais apropriada. Talvez isto se deva pela enorme quantidade de informações diárias recebidas pelos meios tecnológicos ou ainda porque o jornal impresso, de uma maneira geral, esteja caindo em desuso, com propensão ao desaparecimento.

**TABELA 28** - Se não, quantas vezes seria o ideal?

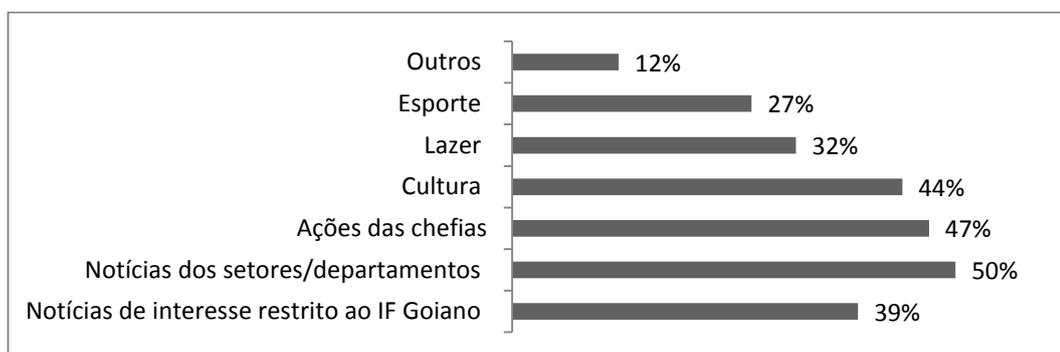
ITEM	Nº	%
Uma vez por mês	66	32%
A cada dois meses	12	6%
A cada quatro meses	2	1%
Duas vezes por ano	5	2%
Uma vez por ano	0	0%
NS/NR	121	59%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Possivelmente isso se deve porque os indivíduos estão se acostumando aos meios eletrônicos, pela facilidade, praticidade e rapidez de ler notícias *on-line* ao invés de pegar um jornal impresso com texto extenso. Atualmente as pessoas não têm paciência para a leitura, em decorrência desses fatores, parece que o problema do jornal impresso do IF Goiano não seria a periodicidade.

Para finalizar os questionamentos sobre o Jornal IF Goiano, traz-se a pergunta que busca saber, na opinião dos entrevistados, o que desejariam ler no informativo, visto que, saber quais são as aspirações do público alvo é fator fundamental para o sucesso de qualquer veículo interno de comunicação. Nesta questão o respondente poderia assinalar mais de uma opção (GRÁFICO 6). Em ordem do maior para o menor percentual, as notícias dos setores/departamentos obtiveram 50% de indicação, seguida das ações das chefias, com 47%; notícias sobre cultura obteve 44%; notícias de interesse restrito ao IF Goiano com 39% de indicação; lazer obteve 32%, esporte com 27% de indicação e outras notícias, 12%.

**GRÁFICO 6** - Marque a(s) informação(ões) que você desejaria ler no Jornal IF Goiano



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a indicação de notícias dos setores/departamentos, que obteve 50%, seguida das ações das chefias, que obteve 47%, foram as informações que os servidores do IF Goiano mais gostariam de ler no informativo. Acredita-se que isso se dá por que as pessoas gostam de se sentir reconhecidas pelo trabalho que desempenham, por suas qualidades, habilidades e competências. Faz parte do ser humano a busca pelo sucesso, pelo contato mais direto; e ser notícia no Jornal do IF Goiano representa um reconhecimento público.

Contudo, o jornalista responsável por escrever as matérias precisa de cautela ao noticiar as ações dos setores/departamentos, bem como as ações das chefias, uma vez que todos são agentes públicos, que estão ocupando cargos para servir aos interesses públicos e não aos próprios interesses. Isto é, deve agir de forma impessoal, respeitando o princípio da impessoalidade, presente no Artigo 37, da Constituição Federal de 1988.

Um dos assessores de comunicação apresentou – durante a reunião realizada no dia 11/12/14, onde estavam presentes os comunicadores dos câmpus e da reitoria, a preocupação com o princípio da impessoalidade ao escrever seus textos jornalísticos. Disse ele: "[...] temos um pequeno problema que é o da promoção pessoal, por exemplo: trabalhos de professores aprovados, [...] quando consigo dar um tom institucional ok, quando não consigo finjo de surdo, não vi o *e-mail* e pronto". O mesmo comunicador complementa sua fala ao dizer que conversou com o diretor-geral do câmpus e expôs que a situação precisava de uma regulamentação, pois eram vários os casos e reincidentes e que para isso "[...] montamos uma comissão de três pessoas e elaboramos um regimento interno do câmpus. Não chegou a ser utilizado, por que poderia ir contra o possível regimento interno da Ascom que seria aprovado, mas que serviria para nortear as ações".

Constata-se, acerca do Jornal IF Goiano, um dos veículos tradicionais de comunicação dirigida escrita, que parece ainda não haver o entendimento, pelo menos por parte das Ascons, de que é fundamental definir o público alvo do informativo – se ele é voltado para servidores, estudantes, comunidade externa, ou até mesmo se será uma publicação mista, que tenta atingir, simultaneamente os vários públicos. É preciso observar que cada público requisita conteúdos específicos (REGO, 1986). Definido o público, é possível decidir a linguagem que será utilizada, o conteúdo das mensagens e a distribuição. O que indica que é preciso rever as políticas de criação do jornal em questão. Estas definições são essenciais para o alcance dos objetivos traçados pelo setor.

Assevera-se também que durante os três anos de edição do informativo em nenhum momento anterior a esta pesquisa de mestrado o público interno do IF Goiano – leitor do informativo – foi consultado para verificar a receptividade da publicação, sua credibilidade ou mesmo se ela está atingindo os objetivos ao qual se destina. A soma dos percentuais dos servidores que conhecem e leem o jornal de vez em quando, com os que conhecem e não leem e os que não conhecem e não leem alcança o percentual de 77% (TABELA 24, p. 141). Este número representa um possível insucesso do veículo, pois se ele não é lido, apreciado e discutido pelo público, ele praticamente não existe e não tem razão de continuar sendo fonte de uso de recursos financeiros para sua execução.

Observa-se que a pesquisa indicou que o conteúdo do Jornal IF Goiano é bom, mas que os servidores gostariam de ler mais notícias dos setores e departamentos,

isto é, notícias da gestão. Entretanto, de que adianta ter um bom conteúdo se o meio não é lido? Já no que tange ao período ideal de veiculação, a maior parte dos respondentes, 32%, sinalizou que o período ideal seria uma vez por mês, porém, na visão da pesquisadora, que faz parte do setor de comunicação gestor do IF Goiano, a logística para atender à periodicidade mensal de edições impressas seria impraticável pelas Ascons. O que significa que este meio de comunicação escrita no formato impresso até poderá vingar, contudo, com readequações e até mesmo, por que não, com sua transformação, mesmo que experimentalmente, em um meio de comunicação no formato eletrônico?

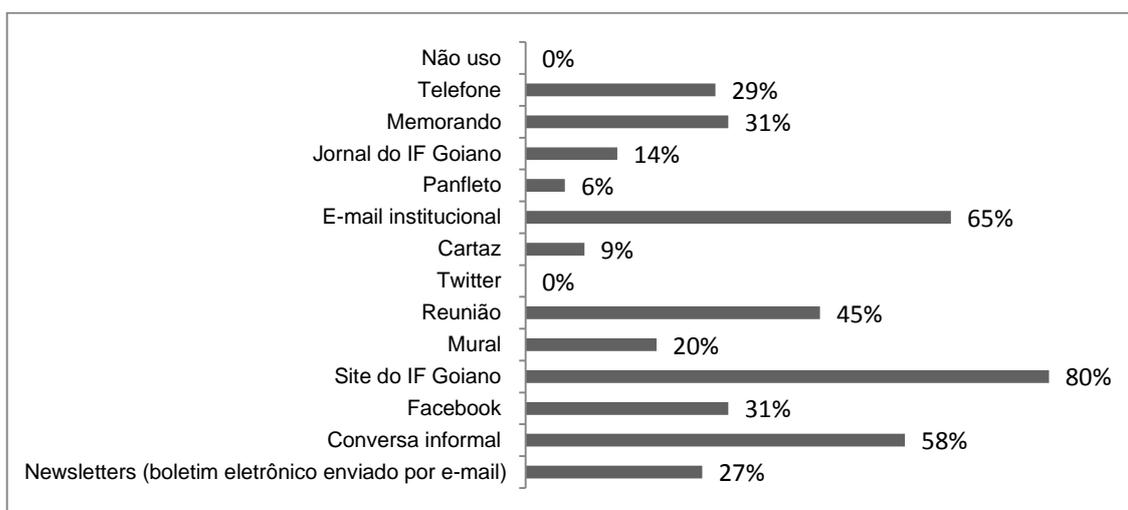
Quando solicitado ao entrevistado para marcar o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(is) mais usa para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano, a pesquisa indicou que o Jornal IF Goiano obteve 14% de preferência entre os meios mais usados pelos servidores para se atualizar sobre o dia a dia organizacional, ficando atrás de alguns meios eletrônicos, como o *site* e *e-mail* institucional (GRÁFICO 9, p. 164). Este percentual é relativamente baixo ao se compará-lo com o resultado da soma dos percentuais dos que conhecem e leem o informativo impresso, cujo resultado dá 61%, como se pode conferir na TABELA 24, p. 141.

Outros meios tradicionais de comunicação da mesma forma são utilizados como fonte de informações pelos entrevistados, como, por exemplo, o memorando. A pesquisa sinalizou que 31% dos servidores do IF Goiano recorrem ao memorando para se informar. Este meio administrativo burocrático, eminentemente interno, pauta-se pela agilidade e os despachos podem ser feitos no corpo do próprio documento. Já o mural, indicado por 20% dos respondentes como fonte de informação dos servidores, é um meio antigo de comunicação empresarial, rápido e eficiente.

Os murais estão instalados, nas escolas e na reitoria no IF Goiano, em locais com maior circulação de pessoas – como nos ‘cafezinhos’ das unidades, alguns próximos às secretarias escolares, em bibliotecas, refeitórios, mas se percebe que não possuem uma linha editorial ou mesmo uma padronização da identidade visual, sendo muito parecidos com um quadro de avisos onde as informações são simplesmente fixadas sem nenhum critério ou seleção da informação. O cartaz, com 9% de indicação, e o panfleto, com 6%, possuem a função principal de divulgar uma informação. Estes meios são bastante utilizados pelas Ascons do IF Goiano em períodos de processos seletivos, para a divulgação de eventos ou na promoção de campanhas internas.

Observa-se que duas vertentes são apresentadas nas respostas dadas à questão: de um lado estão meios antigos e tradicionais de comunicação, os quais convivem, no IF Goiano, ao mesmo tempo, com o outro lado, que é a procura por meios mais atuais, como o Facebook, que possui uma linguagem mais visual, por exemplo. Os dados estão apresentados no GRÁFICO 7.

**GRÁFICO 7** - Marque o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(is) mais usa para se atualizar sobre o que acontece no Instituto

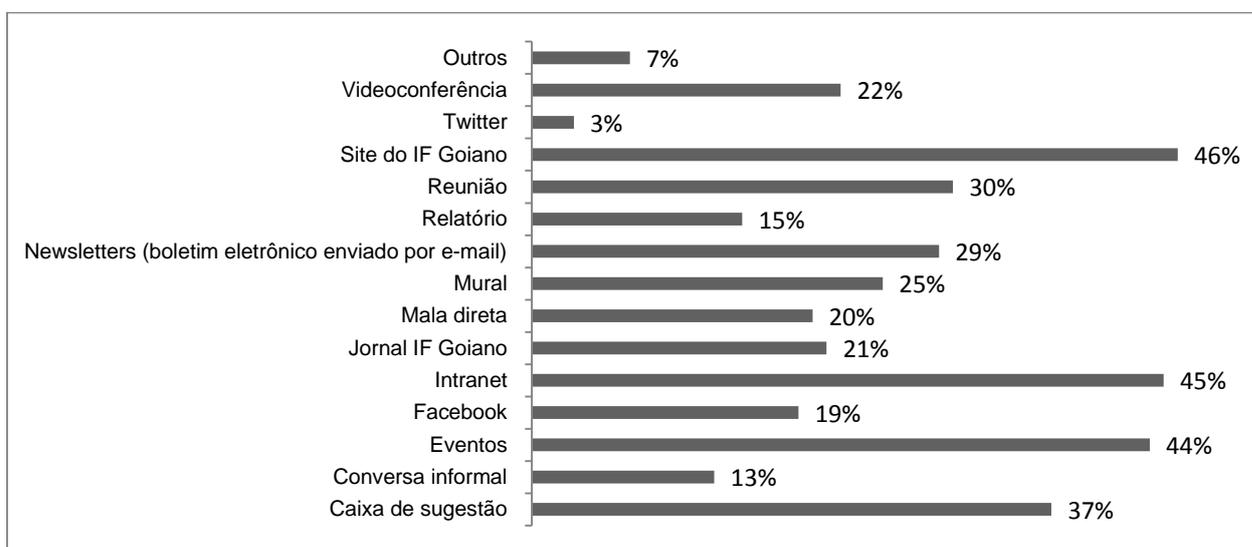


Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, os respondentes, ao serem questionados sobre qual(is) o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores, indicam que: 22% preferem a videoconferência; 3% o Twitter; 46% o *site* do IF Goiano – que foi o que mais se destacou entre os indicados; 30% as reuniões; 15% os relatórios; 29% o *newsletter*; 25% o mural; 20% a mala direta; 21% o Jornal IF Goiano; 45% a *intranet*; 19% o Facebook; 44% os eventos; 13% a conversa informal; 37% a caixa de sugestões e 6% outros (GRÁFICO 8).

Nota-se que nessa questão se repetem as mesmas duas vertentes apontadas na questão anterior: a busca por meios antigos e tradicionais de comunicação e, ao mesmo tempo, também por meios novos e modernos. Como, por exemplo, a caixa de sugestões versus a videoconferência, utilizada para se comunicar com pessoas distantes geograficamente, com transmissão de imagem e som entre os interlocutores via computador.

**GRÁFICO 8** - Qual(is) o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores?



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os meios tradicionais apontados para melhorar a comunicação do IF Goiano, os relatórios foram indicados por 15% dos respondentes. Esta ferramenta gerencial apresenta informações minuciosamente detalhadas, auxiliam na avaliação, por exemplo, da evolução ou não de determinada área.

O mural foi indicado na pesquisa por 25% dos entrevistados como um meio que poderia melhorar a comunicação do IF Goiano. Ao comparar este percentual com os constantes no GRÁFICO 7, p. 147, o mural foi citado por 20% como fonte de informação dos servidores; isto reforça a necessidade de atenção por parte das Ascons a este meio tradicional ainda utilizado no IF Goiano.

A pesquisa indicou também que 20% dos entrevistados acreditam que a mala direta pode contribuir para uma comunicação mais assertiva. Talvez haja uma falta de conhecimento pelos respondentes do que seja a mala direta e para que serve. Esta mídia é uma ferramenta de comunicação que possibilita a segmentação do público, permitindo a personalização, bem como a mensuração dos resultados. Ela tem por finalidade conquistar novos clientes, auxiliar na construção e/ou reforço da marca e ajudar na divulgação de um produto ou serviço. Usualmente, é direcionada ao público externo da empresa, tornando-se, talvez, ineficaz se utilizada como mídia para o público interno do IF Goiano. Acredita-se que outros meios podem ser mais satisfatórios, como a *intranet*, por exemplo. Porém, têm-se histórico de que o IF

Goiano adotou uma vez a mala direta para auxiliar na divulgação de um processo seletivo dos cursos superiores de 2014, mas a sua eficácia não foi mensurada.

O Jornal IF Goiano foi apontado por 21% dos entrevistados como um meio que poderia contribuir com a melhoria da comunicação, mas, conforme já analisado anteriormente, sugeriu-se adequações neste meio de comunicação, com possibilidade de torná-lo um meio eletrônico.

A conversa informal, apontada por 13% dos entrevistados como um meio que poderia ser usado no IF Goiano para aprimorar a comunicação interna (GRÁFICO 8, p. 148), da mesma forma, foi indicada por 58% dos respondentes como um dos meios de comunicação que mais usam para se manter informados sobre o que acontece no IF Goiano (GRÁFICO 7, p. 147).

A caixa de sugestões foi apontada por 37% dos pesquisados quando solicitados para marcar o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores docentes e técnico-administrativos. Este meio é um método antigo de comunicação interna impessoal, mas não menos importante, que permite, à organização, receber novas ideias, coletar opiniões de seus funcionários, clientes e fornecedores a fim de direcionar esforços em oferecer o melhor produto ou serviço, além ainda de aprimorar o ambiente de trabalho. As sugestões ou reclamações podem ser feitas de forma anônima ou não. É uma alternativa para democratizar a participação dos públicos da empresa. No entanto, ela precisa ser aperfeiçoada, pois não basta que cada escola do IF Goiano ou a reitoria disponibilize uma caixa de sugestões. Se o servidor não for convidado para discutir a sua contribuição pode haver desestímulo para futuras contribuições. O ideal seria os gestores manterem um canal aberto, direto e livre de comunicação entre todos, a fim de que possam fazer reclamações, dar contribuições e/ou sugerir ideias adequadas para o IF Goiano.

As reuniões e os eventos, apontados por 30% e 44% dos servidores, respectivamente, são considerados um tipo de comunicação que propicia maior interação e aproximação no âmbito do IF Goiano e são realizados conforme o público ao qual se destinam. Os eventos podem ser: seminários, congressos, fóruns, debates, encontros, simpósios, formaturas, inaugurações, descerramento de placas, jogos internos, jornadas, confraternizações, discursos e posses, entre outros. Por meio dos eventos é possível identificar elementos que expressam o real sentido da organização, por eles serem carregados de simbolismo. Esses acontecimentos podem ser

comparados a espetáculos ou mesmo a uma grande peça teatral, sendo encenada em um palco ou uma arena, onde os atores, conforme as palavras de Goffman (2008), desempenham um papel, fazem sua representação e apresentam o seu espetáculo. Este autor utiliza de metáforas para discorrer sobre a ação teatral dos indivíduos em ocasiões de interação na sociedade, bem como nas organizações.

Para os locais onde acontecem os eventos, o autor denomina de fachada e faz analogia a um cenário, composto por mobílias, decorações, ornamentos e os elementos ou suportes do palco que auxiliam no desenrolar da ação humana. Nesse ato de encenação os atores fazem uso de uma 'fachada pessoal' que Goffman (2008) caracteriza como fixa – por exemplo, para elementos como as características raciais do indivíduo, ou transitórias – quando se refere a expressões faciais, dependendo do que se comunica no momento.

Essa fachada pessoal, composta por acessórios, vestimentas, expressões pessoais, encenada em determinado momento por um ator, pode se tornar uma fachada social, isto é, abrangendo representações coletivas. Verifica-se que, nos eventos solenes do IF Goiano, por exemplo, quando o Hino Nacional Brasileiro é executado, o reitor – que está compondo a mesa diretiva – tem o hábito de se virar em direção à Bandeira Nacional, provocando, nos demais membros da mesa, igual comportamento, tornando a fachada pessoal uma representação coletiva e institucionalizada<sup>66</sup>. Goffman (2008, p. 34) diz que, "Quando um ator assume um papel social estabelecido, geralmente verifica que uma determinada fachada já foi estabelecida para esse papel". É o caso do cargo de reitor, para qualquer ocupante desta função já se espera determinados tipos de comportamentos estabelecidos pela cultura organizacional e pelo meio social.

Entre os eventos mais significativos de uma instituição de ensino superior, considerado ato oficial e obrigatório, está a cerimônia de colação de grau. Convencionada pelo simbolismo que representa e pela tradição que se repete, esta cerimônia se torna o momento mais esperado pelos discentes ao ingressarem na instituição. Da mesma forma, é grande a expectativa de familiares e amigos para a

---

<sup>66</sup> Ao citar esse exemplo se faz necessário explicar que, nas normas protocolares do cerimonial público, a postura correta dos membros da mesa diretiva é permanecer de frente para o público e não se virar para a Bandeira Nacional, uma vez que esta não tem precedência e nem hierarquia sobre o Hino, pois os dois são símbolos nacionais brasileiros e ocupam a mesma ordem de importância.

chegada desse grande dia. Neste sentido, a cerimônia requer um protocolo especial para transmitir à plateia a importância da ocasião. Essa cerimônia é uma das formas de exteriorização da cultura e da comunicação de uma instituição de ensino e, como sistemas integrantes da organização, não podem ser dissociados do campo acadêmico.

No IF Goiano a colação de grau envolve um conjunto de rituais. Partindo-se desse princípio, a colação de grau enquanto cerimônia pode ser comparada a um rito composto por seus rituais. Na concepção de Motta (1995), o rito é

[...] um conjunto de atividades relativamente elaborado e dramatizado, que reúne num único evento ou num conjunto de eventos, executados através de interações sociais, mensagens de conteúdo simbólico voltados para uma determinada audiência. (MOTTA, 1995, p. 194).

No IF Goiano, assim como nas demais organizações acadêmicas de ensino superior, a colação de grau é uma cerimônia composta por etapas, consideradas rituais, formando um conjunto de significações simbólicas, manifestadas com a expressividade de uma tradição histórica. Por se tratar de um evento solene (um espetáculo), a ocasião requer a utilização das vestes talares, ou figurinos nos dizeres teatrais, que indicam a posição hierárquica dos indivíduos que as usam, dando-lhes o destaque necessário. Por exemplo, os concluintes usam a beca e a capa vestida sobre a beca na cor preta; a faixa abdominal, cuja cor deve representar a cor do curso; o capelo preto, que será utilizado na cabeça somente após a outorga do grau.

Aos membros que compõem a mesa diretiva, do mesmo modo, requer que utilizem as vestes talares, devido à representatividade do ato, sendo que o reitor, devido ao poder imbuído do cargo, utiliza a pelerine e o capelo na cor branca, simbolizando todas as áreas do conhecimento. O capelo branco do reitor fica posicionado no centro da mesa e é utilizado no instante em que esta autoridade for outorgar o grau ao representante da turma.

A colação de grau pode ser comparada, na concepção de Goffman (2008), a um grande espetáculo, onde cada etapa corresponde a um ato teatral. De acordo com a linguagem técnica do ato teatral, as vestes talares representam os figurinos ou indumentárias dos atores; a cenografia é composta pela decoração, espaço para fotos, jogos de luzes, flores, bandeiras, entre outras ornamentações; os indivíduos que farão uso da palavra – orador da turma, coordenador de curso, diretor-geral, reitor,

entre outros –, por causa do maior tempo de fala ou encenação, são os personagens com maior presença de palco ou presença cênica no ato. Aqueles que preparam os seus discursos<sup>67</sup>, repletos de simbolismos, contribuem para a criação da imagem do IF Goiano e assemelham-se ao ato de ensaio do texto teatral. Por fim, o ritmo do jogo cênico é cuidadosamente planejado e ensaiado pelos seus atores para se evitar 'furos' durante o grande espetáculo.

Além do exposto, faz parte do cerimonial da colação de grau do IF Goiano o ritual de entrada dos componentes da mesa diretiva, seguido da entrada dos formandos. Por ser uma sessão solene, alguns símbolos estão presentes no recinto, como as bandeiras do Brasil, do estado de Goiás e do IF Goiano – dispostas conforme ordem de precedência e o Hino Nacional Brasileiro, que também representa um símbolo, é executado.

Dentre as ações de natureza simbólica ainda estão presentes: o juramento dos formandos; o discurso do orador da turma; os discursos solenes dos representantes da instituição; o ato de outorga de grau concedido pelo reitor ou seu representante legal; a encenação da colocação do capelo pelos concluintes; a entrega dos canudos, que representam o diploma conquistado; além ainda, das fotos com familiares, amigos e professores. Cada personagem dessa teatralização assume um papel e o desempenha com afinco, os demais – coadjuvantes desse cenário, participam aplaudindo, entoando o Hino, emocionando-se, tirando fotos, levantando faixas e cartazes, exaltando-se com instrumentos sonoros.

Para o IF Goiano esse ato solene traz, em seu bojo, uma tradição histórica, um conjunto de gestos e ações ricos de significações simbólicas que representam o imaginário composto por condutas ritualizadas, objetos, linguagens e símbolos formalmente dispostos em uma ordem protocolar. A colação de grau representa um sentido que, na verdade, não está no ato em si, mas nas normas culturais, no sistema de crenças, valores, mitos, políticas e comportamentos dos indivíduos que a eles conferem significado na vivência do IF Goiano. É a expressão da cultura organizacional.

Outras manifestações da cultura no IF Goiano podem ser observadas por meio dos ritos, por exemplo, os ritos de passagem. Essa circunstância expressa que a

---

<sup>67</sup> O discurso, bastante utilizado na convivência burocrática formal do IF Goiano, pode ser considerado um meio tradicional de comunicação oral.

condição de alguém mudará e com ele a visão que as outras pessoas têm dele (MOTTA, 1995). Exemplificam-se os ritos de passagem no IF Goiano citando situações tais como: quando algum servidor é promovido, deixando o cargo atual para ocupar uma nova posição hierárquica no organograma ou o contrário, quando deixa o cargo; quando são realizados concursos públicos, ocasião em que os novos servidores passarão pela etapa de admissão no serviço público; quando ocorre a remoção ou a redistribuição de servidores para outras unidades do IF Goiano ou para instituições externas a ele. Até mesmo a solenidade de colação de grau representa, na vida do aluno, um rito de passagem, uma vez que, ao receber o diploma, este representará para o concluinte uma mudança de *status* social decorrente da nova imagem simbólica que se formará sobre esse indivíduo perante a sociedade.

Nesse universo de significações há de se considerar a figura dos heróis organizacionais, assim como dos mitos, eles exercem notável comportamento e influência na constituição e perpetuação de uma cultura. Normalmente são tidos como exemplos que podem ser copiados no meio social. No IF Goiano o atual reitor, professor Vicente Pereira de Almeida, bem como o reitor anterior, professor José Donizete Borges, são vistos como exemplos devido à história de vida de cada um – a princípio, muito parecidas. Ambos, advindos de cidades do interior do Estado e filhos de agricultores, entraram no IF Goiano como alunos de cursos técnicos nas antigas escolas agrícolas – professor Vicente na escola de Rio Verde e o professor Donizete na escola de Urutaí.

Ao longo de suas trajetórias acadêmicas e profissionais foram avançando em seus estudos, tornaram-se servidores docentes da instituição, coordenadores de cursos, diretores de áreas, diretores-gerais das suas unidades de ensino até o posto máximo da instituição – reitor. A diferença entre eles é que o primeiro reitor foi nomeado *pró-tempore*<sup>68</sup>, assim que foi criado o IF Goiano, em 2008, e o atual reitor foi eleito por meio do voto. Suas histórias de vida são narradas em diversas ocasiões como trajetórias a serem seguidas, pois simbolizam parte da história da instituição. Seus relatos são contados para estudantes recém-chegados ao IF Goiano, pois um

---

<sup>68</sup> A expressão *pró-tempore*, no contexto da frase, significa que o primeiro reitor do IF Goiano foi nomeado pelo Presidente da República da época por um período determinado, até o dia em que se realizassem as próximas eleições para os cargos de diretores-gerais dos câmpus. Nessas eleições também seria escolhido o novo reitor.

dia eles também foram estudantes e hoje ocupam<sup>69</sup> um cargo de notoriedade e respeito. Representam exemplos a serem seguidos e se tornaram imortais na história da instituição, como os mitos.

Assinala-se que, no discurso do atual reitor, professor Vicente, realizado aos novos servidores docentes, empossados em julho de 2013, durante cerimônia pública, ele mencionou a sua trajetória profissional no IF Goiano como forma de incentivar e demonstrar aos recém-chegados servidores que na instituição eles têm uma promissora carreira pela frente, fato este registrado no diário de campo.

Tendo em vista o objetivo de preservar parte da memória institucional, em 2013 foi inaugurada, em Goiânia, juntamente com a sede definitiva da reitoria, a Galeria de Reitores. Nessa galeria constam as fotografias em preto e branco, emolduradas, dos dois reitores, e, embaixo da foto, o ano das suas gestões.

As reuniões são um exemplo de outro tipo de evento que ocorre no IF Goiano repleto de condutas ritualizadas, portador de sentidos que exprimem diversos significados e que compõe o imaginário social da instituição. Elas são uma das principais ferramentas da gestão organizacional. No IF Goiano acontecem vários tipos de reuniões, uma delas é a do Conselho Superior – órgão máximo da instituição. A organização de suas sessões plenárias – ordinárias ou extraordinárias, devem seguir um ritual protocolar próprio. Para assegurar a sua perfeita condução, consta no regimento interno desse colegiado como as reuniões devem ser organizadas e conduzidas.

O Conselho Superior do IF Goiano representa, no imaginário coletivo dos seus servidores, um extenso sistema simbólico. A começar que, para definir quem fará parte do mesmo é preciso realizar um processo eleitoral para escolha dos representantes em cada categoria – docentes, técnico-administrativos e discentes. Os representantes são eleitos por meio do voto pelos respectivos pares. As demais representações são escolhidas por indicação, como os membros representantes da sociedade civil, egressos e diretores-gerais.

As reuniões são carregadas de simbolismo. Os rituais presentes nessa modalidade de evento comunicam muito sobre a instituição e é um meio tradicional de comunicação do IF Goiano, muito utilizado pelos gestores, que serve para

---

<sup>69</sup> O primeiro reitor já se encontra aposentado.

interpretar aspectos da cultura organizacional. Na prática, cada um desses encontros requer uma prévia organização com prazos para condução de cada etapa, que devem anteceder a data da reunião, tais como a elaboração da convocação aos participantes, o envio da pauta e de documentos que serão apreciados, a confirmação da presença por *e-mail* e/ou telefone. Enfim, utilizam-se vários recursos comunicacionais tradicionais oficiais e não-oficiais para garantir a presença do conselheiro e obter o mínimo de quórum necessário na reunião, tendo em vista que nenhum membro recebe recurso financeiro<sup>70</sup> para fazer parte do colegiado.

Observa-se que há uma maneira diferenciada de se preparar a sessão plenária, a começar pela organização do local ou, conforme os termos de Goffman (2008) – o cenário, pois se leva em consideração o prestígio dos atores. Para esse ato são utilizados utensílios de vidro e louça no lugar dos descartáveis, o que não ocorre em outras reuniões; os símbolos como as bandeiras – do Brasil, do Estado de Goiás e do IF Goiano, também fazem parte desse momento, acompanhados da execução do Hino Nacional Brasileiro; os indivíduos que dela fazem parte se vestem socialmente; tratam-se de um jeito cerimonioso – senhor conselheiro, senhor presidente. Até o lanche para essa ocasião é diferenciado, mais elaborado, com frutas e quitandas nobres.

Os detalhes de preparação das sessões e a forma de conduzi-las comunicam o poder simbólico atribuído pelos servidores. Os símbolos e os sinais presentes na ocasião expressam a forma de comunicar do grupo e podem ser interpretados a partir da compreensão de todo o contexto. Nessas reuniões os atores dramatizam o próprio trabalho, encenam como as pessoas esperam que se comportem, cumprimentam-se, registram sua presença assinando o nome em uma lista, levantam-se, falam e gesticulam a todo o instante em busca de conquistar espaço nessa disputa simbólica entre as categorias representativas de cada segmento.

Para quem está de fora, como membro de uma plateia que coopera de certa maneira com a encenação, Goffman (2008) utiliza a expressão ‘equipe de representação’, que é o caso dos assessores do reitor e dos relatores de processos que participam do ato. Esses personagens, que não possuem o direito ao voto, por

---

<sup>70</sup> A exceção é para os conselheiros pertencentes ao quadro de servidores que estão lotados nos câmpus do IF Goiano. Estes recebem diárias para custear suas despesas de alimentação, locomoção e hospedagem, quando necessário.

estarem, em parte, fora do elenco principal, comumente notam posturas/fachadas verdadeiras e/ou falsas advindas dos membros do conselho, dependendo dos interesses dos envolvidos na ocasião. Ou seja, "[...] as impressões alimentadas pelas representações cotidianas estão sujeitas a ruptura." (GOFFMAN, 2008, p. 66).

Isso quer dizer que, em algumas reuniões constam matérias para serem avaliadas e aprovadas, cujos interesses beneficiarão apenas um pequeno grupo na instituição e, no momento da votação, esperam-se comportamentos rotineiros dos seus integrantes, o que não ocorre, provocando interrupção nas impressões arraigadas pelas representações diárias desses atores. No dia a dia, é costume esses indivíduos se revestirem de uma representação e a manterem como fachada e, na ocasião específica da matéria a ser votada, há uma ruptura nessa representação cotidiana, isto é, no comportamento esperado por parte do conselheiro, onde as máscaras são despidas, provocando reações adversas de descontentamento em parte do grupo. Outros atores, indiferentes à encenação, podem até deixar de se expressar no momento, mas não conseguem evitar a emissão de expressões, com olhares recriminatórios, de espanto, gestos feitos com a cabeça concordando ou discordando, entre outras manifestações (GOFFMAN, 2008).

Como resultado de cada reunião, são elaboradas resoluções e publicadas no *site* institucional. Esses documentos, que nortearão toda a instituição, passam a valer e regulamentam situações até então não definidas de forma isonômica, o que significa que, a partir da sua publicação, as questões regulamentadas serão tratadas de forma igual para todos os servidores no âmbito do IF Goiano.

Na pesquisa realizada com os servidores do IF Goiano, da qual 206 participaram, ao serem solicitados para assinalar o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(is) mais usam para se atualizar sobre o que acontece na instituição, 45% informaram que buscam as reuniões para se manter informados sobre o dia a dia da instituição, conforme pode ser conferido no GRÁFICO 7, p. 147. Enquanto que, ao ser solicitados para marcar qual(is) o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores docentes e técnico-administrativos, a opção reuniões obteve 30% das respostas (GRÁFICO 8, p. 148). No depoimento de um servidor, obtido a partir de uma indagação subjetiva, o mesmo se expressa: "[...] seria interessante a realização de reuniões periódicas

(semestrais) envolvendo os servidores dos diversos setores [...]", o que reforça a necessidade de aperfeiçoamento da comunicação interna por essa via.

Já em outra questão, os servidores, ao serem solicitados para marcar a(s) alternativa(s) que consideram como dificuldade para a comunicação, de um modo geral, desenvolver-se no IF Goiano, 14% dos 206 respondentes assinalaram o tempo empregado nas reuniões (GRÁFICO 2, p. 100). Para alguns autores, como Torquato (1991), reunião é sinônimo de desgaste, perda de tempo, embromação e enrolação, o que reforça a opinião dos 14% de servidores que consideram o tempo empregado como dificuldade para a comunicação se desenvolver internamente. Segundo esse autor o desprestígio das reuniões se dá devido ao abuso da sua incidência, pela banalização de convocar reunião para tratar qualquer questão, falta de objetivo, tempo de duração, entre outros.

O pensamento de Torquato (1991) é reforçado ao trazer à luz a opinião de servidores, expostas a partir da pergunta: Caso queira relatar alguma questão que não foi abordada na pesquisa, por gentileza, registre sua opinião no espaço abaixo, quando um diz: "[...] seria interessante conscientizar os diretores de que REUNIÃO (grifo do autor) não deve ser banalizada, uma vez que existe até mesmo reunião para agendar reunião". Outro respondente relata: "[...] muitas reuniões as quais participei, poderiam ser evitadas e substituídas por e-mails".

Nota-se que, levando em consideração os percentuais apresentados sobre as reuniões no IF Goiano, ao mesmo tempo em que 45% dos servidores buscam se atualizar por meio delas sobre o que acontece no cotidiano organizacional (GRÁFICO 7, p. 147), 30% acredita que as reuniões poderiam ser um meio de comunicação utilizado para melhorar a comunicação entre os servidores docentes e técnico-administrativos (GRÁFICO 8, p. 148). Ao passo que 14% dos entrevistados veem o tempo empregado nas reuniões como uma dificuldade ou até mesmo um entrave para a comunicação interna no IF Goiano se desenvolver (GRÁFICO 2, p. 100), demonstrando a necessidade de melhor planejamento desse meio, que possui enorme poder de aproximação entre as pessoas. As reuniões representam a cultura do IF Goiano no fazer instrumental e são consideradas, da mesma forma, um dos principais canais tradicionais de comunicação na instituição por propiciar a troca de ideias, experiências, disseminação de informações por meio do diálogo aberto, sendo que a partir das reuniões os gestores determinam as diretrizes institucionais.

Diante do exposto acerca das mídias tradicionais utilizadas pelas Ascons do IF Goiano, é importante assinalar que as mídias/meios têm suas características próprias e devem ser pensadas como canal de passagem. Além da atenção na escolha do conteúdo e na concepção da mensagem, a escolha do meio adequado se torna essencial. Tal sua importância, que o meio, pensado como canal de passagem ou veículo de transmissão de conteúdo informativo, é um elemento determinante da comunicação, ou ainda, não somente constitui a forma comunicativa, mas decide o próprio conteúdo da comunicação (MCLUHAN, 1990).

Cabe apontar que muitos dos meios tradicionais citados nesta dissertação representam o discurso escrito vivido no IF Goiano e determinam uma consciência linear dos acontecimentos, desenvolvem a uniformidade de quem escreve e de quem lê, permitindo a construção de saberes racionais. Quando ocorre sua reprodutibilidade por meio impresso ou eletrônico a sua permanência no espaço e no tempo criam condições para a extensão da cultura (MCLUHAN, 1990).

Todavia, outras ações merecem ser destacadas aqui por fazerem parte dos meios tradicionais e das relações formais do IF Goiano por constituírem a cultura vivida, tal como o Manual de Redação Oficial do IF Goiano<sup>71</sup>. O manual, que é uma espécie de guia, foi criado com o objetivo de promover unidade na linguagem oficial, escrita e visual dos documentos administrativos utilizados pelo IF Goiano (INSTITUTO FEDERAL GOIANO, 2012a). Este recurso de comunicação dirigida é usado como instrumento administrativo de apoio aos setores do IF Goiano que, normalmente, necessitam desses tipos de documentos – ofícios, memorandos, atas, requerimento, declaração, despacho, parecer, ordem de serviço, portarias, resoluções entre outros – para se comunicar oficialmente no dia a dia.

Em cada situação administrativa existem etapas ou passos que devem ser cumpridos, como ao realizar um processo de aquisição de bens ou serviços, ao solicitar a participação em um programa de capacitação e até mesmo ao fazer uma viagem a trabalho é preciso seguir procedimentos. Todos os trâmites devem ser feitos por meio dos canais formais/oficiais de comunicação, seja por meio de memorando,

---

<sup>71</sup> O Manual de Redação Oficial do IF Goiano é um documento que foi elaborado em 2011 por uma comissão de servidores da instituição. Cada servidor recebeu um exemplar e todos participaram de seminário de orientação de uso.

requerimento, formulário ou abertura de processo. É a manifestação da comunicação formal exercendo a função de controle.

É claro que a adoção do Manual de Redação do IF Goiano, por parte dos servidores, não ocorreu imediatamente após o seu lançamento e a capacitação para seu uso. Quase três anos se passaram e é possível verificar que circulam documentos oficiais ainda fora dos padrões estabelecidos.

Outras manifestações de discurso dos meios utilizados pelo IF Goiano, elaboradas pelas Ascons, podem ser vistas em criações audiovisuais. Trata-se da produção do vídeo institucional geral, bem como o de cada câmpus.

Um fato que vale dizer, mas que não se refere aos meios tradicionais apontados aqui até então, e sim a meios de comunicação massivos também utilizados pelo IF Goiano, foi a elaboração da Ata de Publicidade<sup>72</sup> pela Ascom gestora em conjunto com a Pró-Reitoria de Administração no ano de 2014. A ação colocou o IF Goiano em destaque nacional frente aos demais institutos federais do País, por ser uma modalidade inovadora de licitação e até então não utilizada pela maior parte dos institutos. Esta modalidade de contratação de serviços possibilitou, à instituição, realizar mídia paga, por meio de uma agência de publicidade vencedora do pleito, em dois grandes processos seletivos: um para os cursos de graduação e outro para os cursos técnicos. Foi um processo de construção exaustivo devido ao pouco conhecimento acerca da legislação, à inexperiência por parte dos servidores envolvidos e dos caminhos/etapas que deveriam ser seguidos.

Com a possibilidade de aquisição de mídia, foram criados, pela primeira vez na história do IF Goiano: um vídeo de 30 segundos para televisão para veicular a campanha do processo seletivo dos cursos de graduação; um *spot* para veiculação em carro de som e nas várias rádios localizadas nas cidades do interior onde o IF Goiano está presente; *web banners* para *sites* especializados e placas de *outdoor*. Em razão de, à época da pesquisa, os processos seletivos não terem sido finalizados, ainda não foi possível avaliar os resultados e compará-los com processos seletivos anteriores da mesma natureza nos quais não foi utilizada a mídia paga para sua divulgação. Nessa modalidade de comunicação, mídia paga, também conhecida como

---

<sup>72</sup> A Ata de Publicidade tem vigência de um ano, seu término será em agosto de 2015. Caso seja de interesse dos gestores do IF Goiano continuar com essa modalidade de divulgação, um novo processo licitatório deverá ser iniciado com pelo menos seis meses de antecedência da data do término.

comunicação massiva, as "[...] mensagens são dirigidas para uma audiência relativamente grande, heterogênea e anônima", segundo afirma Wright ([19--] citado por REGO, 1986, p. 23). Refere-se, neste caso, ao público como uma audiência relativamente grande devido ao fato de não ser possível se relacionar com cada membro dessa audiência; audiência heterogênea significa que o público possui origens diferentes do ponto de vista dos padrões demográficos; e é anônima por que seus membros permanecem desconhecidos para o comunicador (REGO, 1986).

As mídias pagas ou canais de comunicação utilizados pelo IF Goiano, como a televisão, o rádio, o *outdoor* e outros, são denominados, por Kotler e Fox (1994, p. 321), de comunicação impessoal porque "[...] incluem todas as formas de comunicação que não envolvem contato direto pessoa a pessoa". Na visão destes dois autores, a comunicação realizada pelos canais impessoais pode encorajar e reforçar a busca pela comunicação pessoal – conversa boca a boca. Por exemplo, após ver um comercial veiculado na televisão ou ouvir no rádio a notícia sobre o processo seletivo, o indivíduo se sente motivado a buscar mais informações pessoalmente junto a uma das unidades do IF Goiano. Portanto, para Kotler e Fox (1994, p. 321), "[...] as instituições educacionais devem empenhar-se para combinar canais pessoais e impessoais de comunicação [...]".

Cabe frisar que a comunicação massiva ou impessoal, conforme tratada por alguns autores, não é direcionada ao público interno do IF Goiano, seus servidores docentes e técnico-administrativos. Ela é fruto de uma mudança de pensamento, que intenta a manutenção da existência do IF Goiano, que é ter estudantes. Com isso, esse tipo de mídia torna o IF Goiano mais conhecido e amplia o universo de públicos, conforme confirma a opinião de um servidor: "[...] o trabalho da comunicação é de suma importância para que não apenas a comunidade acadêmica tenha contato com o que se acontece no IF Goiano, mas deve-se investir mais em divulgações para a sociedade". A comunicação massiva ou impessoal está sendo citada aqui a título de trazer informações acerca da sua existência, sobre o papel que desempenha e o lugar que ocupa no modelo de comunicação vigente no IF Goiano.

Antes da constituição da Ata de Publicidade a divulgação dos processos seletivos era realizada por meio de assessoria de imprensa, que fica a cargo dos jornalistas. E através das visitas às escolas, feita por servidores do IF Goiano, levando materiais de apoio, como cartazes, panfletos e *folders*, relativos ao processo seletivo.

Os materiais gráficos do IF Goiano são todos elaborados pelo único profissional com formação em programação visual, que é lotado na Ascom/reitoria, localizada em Goiânia. Todas as demandas desse tipo de material são recebidas pelos profissionais das Ascons dos câmpus e encaminhadas para o publicitário, também lotado na Ascom/reitoria, que, ao analisar a solicitação, encaminha para a criação. Após a criação do material, este é enviado para a Ascom do câmpus solicitante para aprovação juntamente com o demandante do serviço; estando aprovado, o publicitário é informado e faz o encaminhamento do material para a gráfica.

Por uma questão de organização interna do trabalho do setor, devido à administração de uma quantia elevada de recursos financeiros, bem como a preocupação com a aplicação da marca do IF Goiano e da sua identidade institucional, o processo de solicitação de materiais impressos é centralizado na Ascom/reitoria. Assim, todo material dessa natureza passa pelo setor e o fornecedor do serviço gráfico somente poderá executá-lo estando a solicitação acompanhada de uma requisição, que segue ordem numérica, e da nota de empenho.

Outra forma de comunicação muito frequente no cotidiano das Ascons do IF Goiano é a assessoria de imprensa. Por meio dela os jornalistas buscam manter contato com a imprensa da sua localidade, enviando *releases*, agendando entrevistas com os diretores-gerais dos câmpus, com o reitor e com professores, entre outros profissionais. A fim de acompanhar o resultado do trabalho realizado pela assessoria de imprensa, os jornalistas elaboram o *clipping*<sup>73</sup> das notícias, comentários, entrevistas e informações veiculadas sobre o IF Goiano. Esse acompanhamento é realizado somente em meios impressos e eletrônicos, suprimindo os meios televisivos e radiofônicos devido à falta de pessoal e dos equipamentos necessários.

Vale mencionar, em consonância com Nogueira (2000, p. 51), que "[...] não temos uma cultura organizacional que valorize a memória. A grande maioria de nossas instituições não se preocupa com a criação e a manutenção de centros de documentação". E no IF Goiano isso não é diferente.

#### 4.4 A COMUNICAÇÃO E O USO DOS MEIOS TECNOLÓGICOS

---

<sup>73</sup> O *clipping* no IF Goiano é feito a partir do recorte das notícias que saem sobre a instituição na *internet*, em jornais e revistas.

Os meios tecnológicos proporcionam aos indivíduos, assim como para as organizações, informações em abundância. Esse excesso de informação e a velocidade de sua propagação, até alguns anos atrás considerados fatores de aproximação entre os indivíduos, tornaram-se aceleradores de incompreensão da sociedade atual, na visão de Wolton (2010).

A pesquisa sinalizou, a partir das respostas de alguns entrevistados, que a facilidade no acesso à informação e o volume de informações divulgadas, somados à rapidez/velocidade com que chegam e a falta de tempo em acompanhar todas as notícias, impossibilita, por vezes, acessar, processar ou mesmo armazenar tudo o que é recebido. Esta dificuldade está presente no ponto de vista de um servidor, que diz: "[...] devido ao grande volume de trabalho e de informações, nem sempre é possível, para mim, o acesso às informações divulgadas e, menos ainda, a troca de informações com colegas de outros setores".

Com a revolução informacional, as novas narrativas que se inserem nas organizações, assim como no IF Goiano, impõem novos padrões de comportamento aos funcionários, bem como a incorporação de novos valores, crenças, atitudes, modos de pensar e de agir. A inserção de meios tecnológicos nas instituições pode ser vista pelos funcionários como uma ameaça à sua permanência no local onde trabalham, uma vez que, em alguns casos, o trabalho humano pode ser substituído pelo trabalho de uma máquina. Mesmo o uso dos recursos tecnológicos requer aprendizado, criatividade, planejamento e tantas outras habilidades.

As novas formas de comunicação – dentre elas está a *internet*, influenciaram cada vez mais na capacidade das empresas de se comunicar com o meio onde estão inseridas. Como enfatiza Kellner (2001), as novas tecnologias provocaram mudanças nos padrões da vida cotidiana, reestruturaram o campo econômico e o social, substituíram e criaram muitos empregos e ofereceram novas formas de acesso à informação e à comunicação, na nova esfera pública informatizada. Essas mudanças no cenário trouxeram alguns efeitos. Proporcionaram mais opções de escolha, maior possibilidade de autonomia cultural e maiores aberturas para as intervenções de outras culturas e ideias. Propiciaram, ainda, novas formas de vigilância e controle social no cotidiano dos indivíduos, como exemplos, podemos citar os sistemas eletrônicos de vigilância nas empresas e as câmeras de segurança para o monitoramento das ruas nas grandes cidades utilizadas pelo poder público.

Os novos dispositivos tecnológicos também propiciaram aos empresários, denominados por Bauman (1999) como 'proprietários ausentes', a mobilidade, a liberdade de movimento, ou seja, a liberdade de não precisar estar presos a um local para administrar seus negócios, possibilitando o acompanhamento à distância de seus investimentos. Essa vantagem se tornou o fator de estratificação mais poderoso e cobiçado nas novas hierarquias sociais, políticas, econômicas e culturais.

Os avanços no campo tecnológico trouxeram para o IF Goiano a vantagem de aproximação, ou melhor, a diminuição das distâncias entre as escolas localizadas geograficamente a quilômetros de distância umas das outras e destas com a reitoria, a partir do momento em que foram implantadas salas com equipamentos eletrônicos para a realização de videoconferências nas unidades escolares e na sede administrativa. Porém, a pesquisa apontou que 22% dos 206 entrevistados assinalaram que esse meio de comunicação poderia ser usado para melhorar a comunicação entre os servidores do IF Goiano (GRÁFICO 8, p. 148). A questão é que, como as escolas possuem a característica de escolas-fazendas e, em sua maior parte, estão distantes dos centros das cidades, há ocasiões que o sinal de *internet* é ruim, inviabilizando a comunicação por essa via.

No entanto, as mudanças provenientes das novas formas de comunicação, exigiram uma readequação da cultura e do comportamento empresarial, englobando o público interno, conforme afirma Vieira (2004, p. 13), "[...] as pessoas que interagem em qualquer processo produtivo necessitam, igualmente, mudar comportamentos para que possam se adaptar à nova realidade empresarial".

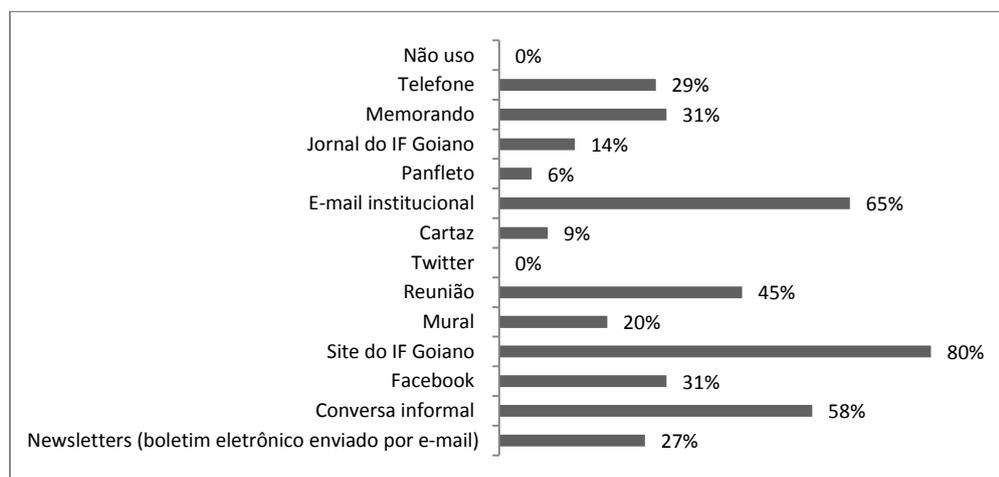
No contexto onde "[...] as velhas práticas são então substituídas por novas", Greenwood e Hinings (1996 citados por SLIVNIK, 2009, p. 30), enfatizam a importância da comunicação interna, pois por meio dela se poderá atenuar os impactos das mudanças na cultura ocasionados pela revolução informacional. Muito embora nem sempre as transformações ocorridas querem dizer que as coisas vão melhorar; podem dizer somente que "[...] os condicionamentos para a ação são outros e que os objetivos visados (bons ou maus) também são outros." (VIEIRA, 2004, p. 18).

É pertinente apresentar que a pesquisa sinalizou um pensamento incipiente, por parte dos servidores, sobre a utilização dos meios tecnológicos, em particular quando um servidor fala: "[...] creio ser importante verificar entre os servidores o interesse da comunicação interna expandir para novas plataformas, como para os dispositivos móveis". Isso demonstra que há, por parte de alguns, a abertura para o

novo. Essa receptividade às novidades tecnológicas se enquadra bem no perfil dos mais jovens, que representam 72% dos respondentes da pesquisa, cuja idade varia entre 18 e 40 anos. Haja vista que o público jovem tende a ser mais participativo e receptivo do que os mais velhos, por estes serem mais reticentes às ferramentas tecnológicas, conforme afirmam Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009).

A abertura aos meios de comunicação tecnológicos foi confirmada da mesma forma pelos entrevistados quando solicitados a assinalar os meios de comunicação que mais utilizam para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano (GRÁFICO 9). A pesquisa apontou, por ordem de maior percentual para o menor, que: 80% usa o *site* do IF Goiano; 65% o *e-mail* institucional; 58% a conversa informal; 45% a reunião; 31% o memorando; 31% o Facebook; 29% o telefone; 27% o *newsletter* – boletim eletrônico enviado por *e-mail*; 20% o mural; 14% o Jornal IF Goiano; 9% o cartaz; 6% o panfleto. Nenhum servidor assinalou que busca se informar pelo Twitter ou que não usa nenhum meio.

**GRÁFICO 9** - Marque o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(is) você mais usa para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano



Fonte: Elaborado pela autora.

Como explicado anteriormente, por uma questão metodológica, serão avaliados, neste tópico da pesquisa, os meios de comunicação tecnológicos, considerando-se que os meios tradicionais já foram apresentados e discutidos anteriormente, no tópico 4.3, mas, caso seja necessário, nada impede que eles sejam retomados aqui. A partir dessa linha de avaliação, observa-se que os meios de comunicação tecnológicos que os servidores mais usam para se atualizar sobre o que

acontece no IF Goiano são, nesta ordem: o *site* do IF Goiano, o *e-mail* institucional, o Facebook e o *newsletter*.

O Twitter<sup>74</sup>, que fez parte da pesquisa, é uma rede social e, como tal, considerada um canal de comunicação, assim como o Facebook. Representa uma forma de comunicar em tempo real, tendo sido adotada pelo IF Goiano há mais ou menos uns três anos. A partir dele é possível construir uma rede de seguidores que interage entre si por meio de mensagens curtas. Este meio de comunicação não obteve percentual nesta pesquisa, o que representa que o público interno entrevistado, docentes e técnico-administrativos, não busca este canal de comunicação para se atualizar sobre o que acontece no dia a dia do IF Goiano. Diante disso, caso o Twitter esteja sendo destinado somente ao público interno da instituição, acredita-se que ele é completamente dispensável no rol das estratégias de comunicação institucional.

Pode-se considerar que essas mídias eletrônicas – *site* do IF Goiano, *e-mail* institucional, Facebook e *newsletter* – já foram incorporadas aos meios tradicionais oficiais de comunicação do IF Goiano, haja vista que, culturalmente, na instituição, o uso dos *e-mails* modificou os métodos de correspondência no mundo atual, enviados aos servidores ou trocados entre os mesmos. Assim como as notícias publicadas no *site* institucional, no Facebook e no *newsletter*, os *e-mails* servem como documentos comprobatórios, tendo sido utilizados até mesmo para compor processos administrativos.

No entanto, ao avaliar todo esse quadro de resultados, nota-se um disparate, uma contradição. Ao mesmo tempo em que os servidores buscam o acesso aos meios tecnológicos, investem dinheiro em tecnologias, desejam informação rápida, também desejam o diálogo pessoal, a conversa informal, mesmo que não seja pelos meios formais. A respeito da importância do diálogo, Li (2011) comenta que

O diálogo é a base de qualquer relacionamento. Grande parte dele ocorre fora da organização, e o engajamento que ele cria é facilmente observável. Há momentos em que uma organização pode atribuir o faturamento ou os custos mais baixos diretamente a determinadas conversas que se estabeleceram, mas, na maioria das vezes, o diálogo contribui para o aprofundamento geral de um relacionamento,

---

<sup>74</sup> Disponível em: <<http://forum.techtudo.com.br/perguntas/55241/o-que-e-o-twitter-e-para-que-ele-serve>>. Acesso em: 4 abr. 2015.

cujos ganhos poderão se apresentar muito tempo depois. (LI, 2011, p. 108).

Ao trazer a pergunta a seguir, a qual os pesquisados foram convidados a assinalar os meios de comunicação que poderiam ser usados no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores docentes e técnico-administrativos, vê-se resultados que merecem ser analisados em conjunto com a questão anterior (GRÁFICO 10). Os resultados seguem por ordem de maior percentual para o menor: 46% sugerem o *site* institucional; 45% a *intranet*; 44% os eventos; 37% a caixa de sugestões; 30% a reunião; 29% o *newsletter*; 25% o mural; 22% a videoconferência; 21% o Jornal IF Goiano; 20% a mala direta; 19% o Facebook; 15% o relatório; 13% a conversa informal; 7% outros e 3% o Twitter.

**GRÁFICO 10** - Marque o(s) meio(s) de comunicação que poderia(m) ser usado(s) no IF Goiano para melhorar a comunicação entre os servidores



Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se, aqui, a mesma contradição da questão anterior, demonstrada no GRÁFICO 9. As tecnologias informacionais, a exemplo a *internet* – responsável por proporcionar a comunicação digital mediada por computador, apresenta duas faces. Ao mesmo tempo em que ela proporciona velocidade de circulação das informações, cria e fortalece os vínculos, os contatos sociais, aproxima as pessoas que estão distantes geograficamente, seja por meio das redes sociais, *e-mail*, videoconferência, entre outras formas; ela provoca um distanciamento do outro, uma pseudoaproximação, pois afastou fisicamente as pessoas, fazendo reaparecer a

necessidade do contato pessoal, da aproximação física, das conversas, dos encontros proporcionados pelos eventos. As habilidades de ouvir, de dar atenção e de ser receptivo ao outro, tão essenciais no convívio humano, são requeridas pelos servidores do IF Goiano. Ouvir exige a capacidade de atentar para o que os outros dizem e interpretar antes de responder, conferindo sentido aos gestos e silêncios (SENNETT, 2013).

Verifica-se que os servidores do IF Goiano estão divididos com relação ao uso das mídias convencionais e das eletrônicas. Nota-se a visão de *continuum*, ou seja, as duas formas de comunicação não se separam na vivência cotidiana, estabelecem-se em continuidade, estão em uma situação ininterrupta, interconectando-se. É a comunicação em um *continuum* tradicional-tecnológico, isto é, são partes de uma mesma totalidade.

É certo que os servidores do IF Goiano, integrantes de uma instituição educacional, histórica, instituída e ao mesmo tempo instituinte, são, de alguma maneira 'conduzidos' para se adequar ao novo cenário que se formou com a entrada de novas mídias e as formas de usufruí-las.

Deve-se considerar, neste contexto, que o IF Goiano é uma instituição que em sua composição apresenta o retrato de uma cultura rural, onde as escolas são voltadas para o ensino agrícola e possuem traços que acenam para a vocação agropastoril do estado de Goiás, em especial, no interior do Estado, onde as escolas estão localizadas. Por terem essa característica, justifica-se a tentativa, dos servidores que ali trabalham há anos, de buscar rememorar as formas tradicionais de sociabilidade do mundo rural, ou melhor, retomar o modo de vida das pessoas no campo, o contato face a face, onde se reuniam todos os vizinhos, por vários dias seguidos, para comemorar e festejar (NOGUEIRA, 2009).

Isso revela a busca por práticas mais humanizadas no cotidiano vivido pelos servidores, já que, com o crescimento do IF Goiano, o distanciamento físico entre os setores e as suas unidades é um dos problemas que ocorre. Todavia, o anseio pelo contato face a face, pelas "[...] conversas sem razão de ser de todo dia, conversar por conversar, para estar junto, para passar o tempo, para dividir um sentimento, uma emoção, um momento, um pequeno nada de cada dia. Comunicar por comunicar." (MAFFESOLI, 2008, p. 26), não deixa de indicar que predomina a continuidade da vida familiar no ambiente profissional, isto quer dizer, parece que os servidores ainda possuem uma visão doméstica do IF Goiano.

O que se apreende é que está havendo uma recursividade cultural, no sentido de buscar vivenciar a cultura anterior, a que existia antes da constituição dos institutos federais, que passaram por um deslocamento em seu percurso histórico e se encontram em processo de mudança – de uma cultura rural para outra cultura que está se formando, talvez uma cultura tecnológica.

Com a propagação das mídias eletrônicas, a comunicação, antes considerada fator de aproximação dos indivíduos, na atualidade pode ser propulsora de desencontros e incompreensões. Wolton (2010, p. 31), assegura que “[...] estamos caminhando para ‘solidões interativas’ [...]”, uma vez que são muitas as ‘servidões voluntárias’ advindas dos usuários, tão dependentes das novas tecnologias, da sua velocidade, performance e interatividade, onde a sua dependência é tanta que sua liberdade passa a ser estar multiconectado. Esse mesmo autor enfatiza é preciso ‘destecnologizar’, repensar as relações entre informação e comunicação.

Em 1999 Castells expressou, em sua obra ‘A sociedade em rede’, que as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos produzidos ao longo da história, são transformados de maneira substancial pelo novo sistema tecnológico e o serão ainda mais com o passar do tempo. O autor complementa seu pensamento dizendo que o surgimento desse novo sistema eletrônico de comunicação, caracterizado pelo alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade, está mudando e mudará para sempre nossa cultura (CASTELLS, 1999).

Castells (1999), sem cair em excessos de futurologia, previu o que está se vivendo atualmente, aproximadamente 16 anos após ter escrito sua obra. O autor afirma que, por meio do aparecimento da *internet*, que tem grande influência nos processos de comunicação, está surgindo uma nova cultura: a cultura da virtualidade real. Uma das influências provocadas foi a integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa, uma rede que “[...] integra ao mesmo sistema as modalidades escrita, oral e audiovisual da comunicação humana.” (CASTELLS, 1999, p. 354-355).

É evidente que as novas tecnologias de comunicação modificaram de modo irreversível o panorama da comunicação e da expressão cultural, provocando mudanças potenciais nas formas de entretenimento, no trabalho, na educação, na política, nas formas de interação, bem como nos laços sociais em suas várias esferas.

Inclusive, o uso generalizado do teclado, segundo Wolton (2008), constitui-se em uma nova forma de cultura que transcende os países, as línguas e as classes sociais.

A *internet* se apresenta como o espaço virtual de intercâmbio de informações e de interação com a sociedade. Ela representou para a comunicação a simultaneidade, onde é possível fazer diversas atividades ao mesmo tempo, como, por exemplo, enviar um *e-mail*, navegar pelo Facebook e postar um vídeo. A interação por meio desse espaço se dá através de ferramentas como *sites/portais*, *blogs*, grupos de discussões, *e-mails*, Skype e outros. Essas ferramentas de interação criaram uma nova ambiência de sociabilidade, promovendo mudanças nas relações sociais. Uma das mudanças provocadas por essas ferramentas é a constituição de relacionamentos frágeis e superficiais entre os indivíduos, devido ao fato de a comunicação e o contato entre eles passar a ser mediado pela tela do computador.

Na visão de Barbero (2003), as redes informáticas,

[...] não são unicamente o espaço no qual circulam o capital, as finanças, mas também um “lugar de encontro” de multidões de minorias e comunidades marginalizadas ou de coletividades de pesquisa e trabalho educativo ou artístico. (BARBERO, 2003, p. 59).

Percebe-se que, na visão deste autor, a *internet* é utilizada como ferramenta de aproximação das pessoas; como um ‘lugar de encontro’, marcado pela diversidade, por desavenças, pelo enfrentamento ocasionado pelos indivíduos.

O estudioso Castells (2003) apresenta a *internet* como o tecido de nossas vidas, como um meio de comunicação, de interação e de organização social e ainda relaciona-a com uma divisória digital, que está criando um mundo dividido entre os que têm e os que não têm *internet*. Este autor acrescenta que ela, a *internet*, processa a virtualidade e transforma-a em realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade onde vive a humanidade, mas que sua grande utilização não assumirá o lugar da comunicação interpessoal. No entanto, ainda não se conhece o grau de sociabilidade existente nas redes eletrônicas nem quais os efeitos culturais dessa nova forma de sociabilidade (CASTELLS, 1999).

Para Recuero (2009), entre as mudanças mais significativas trazidas com o advento da *internet* para a sociedade está a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador (CMC). Na concepção de Lévy (2003), ninguém pode e nem consegue mais controlar as informações e mensagens que circulam nessa nova esfera pública e essa mudança

na cultura mundial anuncia um salto na liberdade de expressão. Este autor considera que esse espaço virtual, também denominado ciberespaço, “[...] é muito mais inclusivo do que todos os outros meios de comunicação anteriores.” (LEVY, 2003, p. 375), pois permite a expressão pública a todos. Entre suas características está a universalidade, ser interativo e transfronteira.

Para as organizações, em relação ao seu ambiente externo, o ciberespaço favorece a diminuição da demarcação de suas fronteiras, por isso é transfronteira, no ponto de vista de Lévy (2003), ou seja, provoca a desterritorialização do tempo e do espaço. Assim como também para os indivíduos, favorecendo a facilidade e rapidez de acesso às informações.

O termo ciberespaço, na visão de Santaella (2003),

[...] sedimentou-se como um nome genérico para se referir a um conjunto de tecnologias diferentes, algumas familiares, outras só recentemente disponíveis, algumas sendo desenvolvidas e outras ainda fictícias. Todas têm em comum a habilidade para simular ambientes dentro dos quais os humanos podem interagir. Alguns usam a expressão "comunicação mediada por computador" para designar o mesmo conjunto de fenômenos. (SANTAELLA, 2003, p. 99).

A partir do desenvolvimento do espaço virtual ou ciberespaço, proveniente das mudanças trazidas pelo conjunto de tecnologias comunicacionais, surge um elemento denominado cibercultura, que é o agrupamento de práticas sociais e de comunicação que promoveu uma substancial informatização do mundo. Segundo Lemos (2013, p. 76), sua propagação se dará por meio da “[...] conjunção retribalizante (o ciberespaço) com a socialidade contemporânea que vai produzir a cibercultura [...]”.

O pensador Jean Baudrillard, citado por Lemos (2013, p. 77), apresenta uma visão pessimista sobre o ciberespaço e enfatiza que “[...] com as novas tecnologias digitais de comunicação estaríamos diante não de uma retribalização, mas de uma mera circulação de informações”. Esse pensador defende, entretanto que “[...] o ciberespaço só permite simulação de interação e não verdadeiras interações.” (BAUDRILLARD, [19--?] citado por LEMOS, 2013, p. 77). Pode-se constatar que o pensamento baudrillardiano leva a crer que o excesso de informações, o seu exagero, ou seja, quanto mais estamos expostos e ou trocamos informações, menos estamos nos comunicando (LEMOS, 2013).

Percebe-se que a visão de Wolton (2010, p. 12), estudioso da comunicação, coaduna com o pensamento baudrillardiano ao afirmar que "[...] é falso pensar que basta informar sempre mais para comunicar, pois a onipresença da informação torna a comunicação ainda mais difícil". Wolton (2010) ainda considera que, quanto mais informação circulando, mais haverá incomunicação. No entanto, parece que não há como evitar esse contexto comunicacional contemporâneo, onde a comunicação se torna cada vez mais tecnológica. Neste sentido, há que se pensar que essas mudanças requerem uma readequação da cultura e do comportamento empresarial, englobando o público interno das organizações. Mas também se sabe que promover mudanças desse porte requer mudar mentalidades, e isto é um desafio.

O desenvolvimento da comunicação eletrônica e, como consequência, a mudança substancial na cultura do IF Goiano, inclusive a partir da adoção de elementos que passaram a fazer parte do contexto de uma cultura virtual, fizeram-se presentes em variados momentos na instituição, como, por exemplo, nas salas de aula das escolas. Antigamente, os professores utilizavam como recurso instrucional o quadro verde e o giz, com o passar dos anos estes instrumentos de trabalho foram aprimorados, passando a ser utilizado o quadro branco e o pincel. Com a entrada de novos recursos tecnológicos, os professores passaram a dispor de aparelhos de retroprojeter e transparências para dinamizar suas aulas. Nos tempos de hoje, com investimentos financeiros por parte do governo federal, os professores do IF Goiano dispõem, nas salas de aula, de *internet* e *datashow*<sup>75</sup>. O projetor, ao estar conectado à *internet*, permite ao professor navegar livremente pela rede, enriquecendo sua aula e levando mais conhecimento aos estudantes.

McLuhan (1990) defende que o professor seja um meio de comunicação polimorfo das várias linguagens de que se serve, isto é, que dê ênfase à sua postura corporal, aos gestos, à entonação da voz, ao ritmo da fala, ao olhar – que fazem dele um meio privilegiado e indiscutível de qualquer ensino. Este autor enfatiza, da mesma forma, que importa à escola, e nesse caso, cabe ao IF Goiano, abrir o assunto para análise acerca das novas condições comunicativas que se desenvolveram à sua margem e para o questionamento crítico das suas novas determinações e efeitos.

---

<sup>75</sup> O *datashow* é um projetor multimídia digital que capta a imagem de um computador e a reproduz de maneira ampliada, possibilitando que um número maior de estudantes acompanhem a explanação.

De fato, a evolução dos recursos instrucionais de ensino representa a influência dos meios tecnológicos que vieram para dinamizar as aulas, despertar o interesse do estudante e servir de apoio ao professor. Veio para proporcionar um processo mais eficiente de ensino-aprendizagem, não somente para o contexto do IF Goiano, mas também para toda a sociedade. Ainda assim, é preciso considerar o que se perde com a adoção dos novos meios tecnológicos. Cabe avaliar o poder da sua influência e até que ponto o uso da tecnologia é benéfica no campo escolar ou em qualquer outro campo, considerando que há uma corrente de autores, como Wolton, que alerta e aconselha "[...] a sair da comunicação *mediatizada* e se confrontar com a comunicação natural humana e social. Daí a importância dos contatos, da voz, dos olhares [...]" (WOLTON, 2008, p. 150, grifo do autor).

Para Castells (1999), as escolas e universidades são as instituições menos afetadas pela lógica virtual; apesar do uso quase universal de computadores nas salas de aula, elas não desaparecerão no espaço virtual. No caso específico do IF Goiano, que é uma autarquia comparada às universidades federais do País, o autor enfatiza que a qualidade da educação ainda está associada à intensidade da interação pessoal. Mesmo com a expansão do ensino à distância, independentemente da qualidade oferecida, continuarão como uma segunda opção em modalidade de educação de adultos, mas não como substituto das atuais instituições de educação superior presenciais.

A presença dessa nova ambiência, advinda do surgimento e desenvolvimento dos meios tecnológicos, assim como dos meios de comunicação mediada por computador, traz questões ambíguas para reflexão, as quais, ao mesmo tempo, apresentam-se tanto de forma positiva quanto negativa para as relações em sociedade, muitas delas já expostas. Acredita-se que essa reflexão só se torna possível por meio da complexidade, por isso sua relevância nesta investigação. Ademais, essa nova ambiência possibilita perceber ser um dos problemas da atualidade, o excesso, a velocidade de circulação das informações – às vezes incompletas, a inexistência de controle e a falta de regulamentação das informações disponíveis na *internet* diariamente. Esse excesso requer selecionar informações que tenham qualidade, exigindo-se "[...] a adoção de algum tipo de critério para avaliar a qualidade da informação no momento de selecioná-la." (TOMAÉL; ALCARÁ; SILVA, 2008, p. 3).

Avaliar atributos de qualidade para fontes de informação é uma atividade essencial [...], mas isso não significa que toda a informação disponível na *web* deve ser avaliada, apesar de a *web* apresentar-se cada vez mais desordenada e seu volume em crescente ascensão. Entretanto, quando se tem a necessidade de indicar fontes de informação para a comunidade à qual se prestam serviços, juntamente com essa necessidade, vem o dever de fornecer informação de qualidade e, para isso, é imprescindível avaliar a qualidade da informação que se disponibiliza. (TOMÁEL; ALCARÁ; SILVA, 2008, p. 6).

O que se apresenta a seguir é a avaliação do *site* do IF Goiano, sendo que 80% dos 206 servidores entrevistados o apontaram como o meio de comunicação mais usado para se atualizar sobre o que acontece na instituição (GRÁFICO 7, p. 147). Dado reforçado pelas respostas subjetivas recebidas, a exemplo: "[...] procuro acessar a página para ficar a par do que acontece em meu Câmpus e nos outros Campi."; "acompanho muitas notícias pelo *site* do IF"; "acesso diariamente o *site* do IF Goiano e do Câmpus no qual trabalho"; "busco o *e-mail* e o *site*". Os mesmos servidores, isto é 46%, quando foram solicitados a indicar os meios que poderiam ser usados para melhorar e otimizar a comunicação interna, indicaram o *site* como sendo a preferência do público interno (GRÁFICO 3, p. 101).

Para a análise do *site* foram utilizados os dados da pesquisa e também se realizou uma revisão de literatura sobre avaliação de fontes na *internet*, onde se verificou um número pequeno de autores brasileiros que elencam procedimentos para tal finalidade. Assim, para fundamentar a análise, buscou-se embasamento na área da Ciência da Informação, adotando os critérios desenvolvidos por Tomaél, Alcará e Silva (2008), devido à exaustividade de sua pesquisa acerca de avaliação de fontes de informação na *internet*.

Ao iniciar esta análise se faz necessário frisar que essa avaliação se constitui em um processo complexo, que foi feita de forma objetiva e subjetiva, a partir das questões fechadas e abertas da pesquisa; do olhar de parcela representativa dos servidores da instituição respondentes da pesquisa e da pesquisadora. E, por isso, podendo não ser completa, mas que seguirá alguns critérios pré-definidos conforme a literatura disponível, procedente da área da Ciência da Informação.

Ao se constituir um *site* é preciso atingir objetivos específicos, como "[...] a disseminação da informação para seus usuários reais e potenciais de forma rápida com eficácia e eficiência, levando em consideração a adequação do conteúdo, sua qualidade e pertinência." (BONI, 2007, p. 22). Para o IF Goiano, a criação de um *site*

com notícias e informações da instituição também veio para cumprir o papel de veículo informativo, ou seja, de meio de divulgação junto aos seus diversos públicos, uma vez que estar na *internet* significa estar disponível 24 horas por dia, todos os dias do ano.

O *site* de uma empresa diz muito sobre ela, pode fortalecer a sua imagem como pode destruí-la, além ainda de proporcionar maior facilidade e rapidez de acesso às informações, em tempo real e imediato. Segundo ressaltam Oliven; Ullate (2001) citados por Tomáel; Alcará; Silva (2008)

[...] uma fonte de informação pode conter informação de qualidade, porém, [...] existe a possibilidade de estar mal organizada e ser de difícil acesso, ou pode ser o resultado (ou produto) de um *design* perfeito e conter informação de baixa qualidade. Os autores afirmam ainda que é sabido que o *design* afeta a navegação em um *site* e influi na compreensão da informação, mas a avaliação deve centrar-se principalmente nos aspectos de conteúdo, que é o mais importante para o usuário da informação. (OLÍVAN; ULLATE, 2001 citados por TOMAÉL; ALCARÁ; SILVA, 2008, p. 8).

Diante do exposto, percebeu-se a importância da adoção de indicadores que dessem subsídios para avaliar a informação acerca do IF Goiano disponibilizada na *internet*. A partir desta preocupação, avaliou-se o *site* do IF Goiano<sup>76</sup> de acordo com alguns dos critérios de avaliação para fonte de informação na *internet* desenvolvidos por Tomáel, Alcará e Silva (2008) – tais como: consistência das informações, confiabilidade das informações, facilidade de uso e *layout*, e outros estabelecidos pela pesquisadora, como: conteúdo e interatividade.

O *site* do IF Goiano é composto por uma única página sistêmica central, que é abastecida pela Ascom gestora global da comunicação, com notícias de interesse geral do IF Goiano. Quanto aos câmpus, cada um possui a sua página, vinculada à página central, por ser uma única instituição. As páginas dos câmpus são munidas com informações das escolas pelas Ascons locais e as atualizações ocorrem de acordo com os acontecimentos diários das unidades.

Antes de entrar nos critérios de avaliação do *site*, cabe citar aqui os dados coletados a partir da seguinte pergunta aos servidores para saber a frequência de acesso e leitura das notícias publicadas nesse meio de comunicação: Você tem o costume de acessar e ler as notícias publicadas no *site* do IF Goiano? As respostas

---

<sup>76</sup> Disponível no endereço: <<http://www.ifgoiano.edu.br>>.

recebidas, em ordem decrescente, foram: 54% acessa o *site* e lê as notícias alguns dias da semana; 33% acessa e lê as notícias todos os dias; 8% acessa e lê as notícias pelo menos uma vez por mês; 4% acessa e não lê e 1% não acessa o *site* e não lê as notícias publicadas nesse meio (TABELA 29). Estes números representam que 99% dos entrevistados acessam o *site* com certa frequência e, em virtude disso, deve ser dada atenção diferenciada a este meio de comunicação tecnológico.

**TABELA 29** - Você tem o costume de acessar e ler as notícias publicadas no *site* do IF Goiano?

ITEM	Nº	%
Acesso o site e leio as notícias todos os dias	67	33%
Acesso o site e leio as notícias alguns dias da semana	111	54%
Acesso o site e leio as notícias pelo menos uma vez por mês	16	8%
Acesso o site mas não leio as notícias	9	4%
Não acesso o site e não leio as notícias	3	1%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os servidores que responderam acessar o *site*, a próxima pergunta, composta de seis subitens, questionou sobre aspectos como a facilidade de uso/informações acessíveis; conteúdo; consistência das informações; confiabilidade das informações; interatividade e por último sobre o visual/*layout* (TABELA 30).

Os que responderam não acessar o *site* e não ler as notícias nele publicadas foram informados de que deveriam saltar a próxima pergunta e continuar a pesquisa respondendo a questão subsequente, que já não tratava mais sobre o assunto *site*.

**TABELA 30** - Resumo das respostas relacionadas ao *site* do IF Goiano

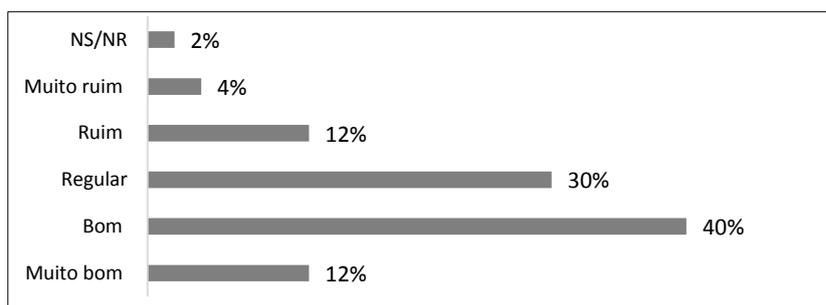
		Muito bom	Bom	Regular	Ruim	Muito ruim	NS NR	TOTAL
Facilidade de uso/ informações acessíveis	Nº	24	82	61	25	9	5	206
	%	12%	40%	30%	12%	4%	2%	100%
Conteúdo	Nº	24	104	60	10	3	5	206
	%	12%	51%	29%	5%	1%	2%	100%
Consistência das informações	Nº	31	117	40	9	2	7	206
	%	15%	57%	20%	4%	1%	3%	100%
Confiabilidade das informações	Nº	56	118	26	1	0	5	206
	%	27%	57%	13%	1%	0%	2%	100%
Interatividade	Nº	16	52	86	25	21	6	206
	%	8%	25%	42%	12%	10%	3%	100%
Visual/ <i>layout</i>	Nº	20	76	61	23	21	5	206
	%	10%	37%	30%	11%	10%	2%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

A avaliação do *site* sob o aspecto Facilidade de uso/informações acessíveis está relacionada à movimentação pelo *site* por meio dos *links* e sistema de busca, com possibilidade de avançar e retroceder página por página, possibilitando ao usuário saber a página em que se encontra dentro do portal (TOMAÉL; ALCARÁ; SILVA, 2008).

Do ponto de vista do público interno do IF Goiano, no que diz respeito ao aspecto Facilidade de uso/informações acessíveis, 40% consideram o *site* bom; 30% regular; 12% ruim; 12% muito bom; 4% muito ruim e 2% não souberam ou não responderam (GRÁFICO 11). Neste aspecto, ao se somar os itens que pesam desfavoravelmente (regular, ruim e muito ruim), chega-se ao percentual de 46%. Os que veem de forma positiva a Facilidade de uso/informações acessíveis (bom e muito bom) somam 52%.

**GRÁFICO 11** - Facilidade de uso/informações acessíveis



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao trazer à tona a opinião dos servidores decorrentes das perguntas subjetivas – tais como: "[...] penso que o *site* precisa de melhorias, pois notícias antigas (como editais) são difíceis de serem encontrados"; e ainda, "[...] melhorar a busca de informações no quadro de notícias do *site* ifgoiano" – observa-se que o *site* não está proporcionando a facilidade no seu uso e as informações não estão acessíveis aos usuários.

O percentual de rejeição se mostrou elevado. Quase a mesma quantidade de servidores que o consideram bom também o vê como ruim, isso significa que as informações não estão tão acessíveis ao público ou fáceis de serem localizadas. O que resulta na necessidade de se dirigir pessoalmente até o setor responsável pelo

assunto ou mesmo utilizar outras formas para obter a informação desejada – como telefone, *e-mail* e outros.

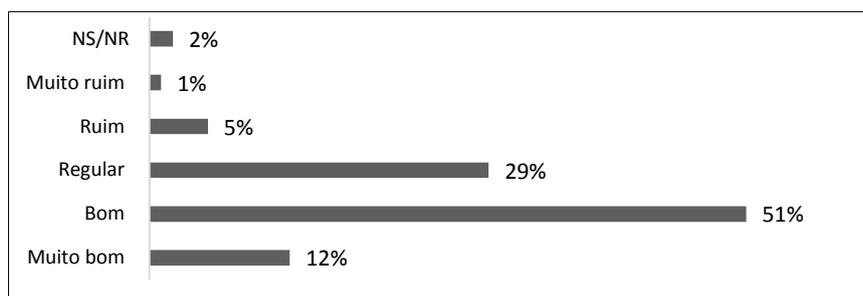
O *site* também não dispõe dos contatos de todos os setores da instituição, como pode ser constatado quando um servidor diz: "[...] falta os contatos de cada servidor nas páginas dos seus respectivos campos. Dados como: Nome, foto, cargo ou função, email, telefone. Isso ajudaria e muito para entrar em contato direto"; e muito menos dispõe de um espaço como, por exemplo, um Fale Conosco, para que o visitante deixe um comentário, dúvidas, críticas e/ou sugestões.

Outro aspecto apontado na pesquisa por um servidor é referente às condições de uso do *site* para pessoas com deficiência: "[...] tornar o site acessível aos deficientes visuais e auditivos". O que significa compatibilizar tecnologias destinadas a indivíduos com necessidades especiais para atingir maior número de usuários.

No aspecto Conteúdo do *site*, as informações com maior relevância no momento ganham destaque na página principal para que chame a atenção do visitante e atinja o seu objetivo – informar. O conteúdo costuma ser bastante variado, mas não se desvencilha do universo acadêmico. São notícias atualizadas diariamente sobre a instituição, dos eventos que ocorrem em todas as unidades do IF Goiano, sobre convênios e parcerias firmados, editais, processos seletivos, estudantes e docentes que se destacaram, entre vários outros tipos de notícias.

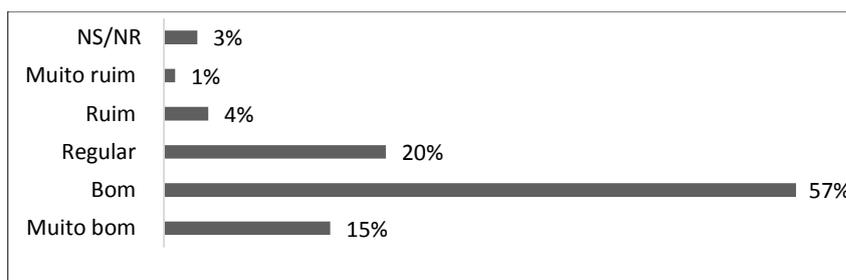
Para Tomaél, Alcará e Silva (2008), o conteúdo da informação disponibilizada deve estar associado às necessidades do usuário, ter precisão, veracidade, clareza, facilidade de interpretação, ser objetivo e imparcial.

Na opinião dos respondentes da pesquisa, o conteúdo veiculado no *site* do IF Goiano foi classificado da seguinte forma: 51% consideram o conteúdo bom; 29% regular; 12% muito bom; 5% ruim; 2% não souberam ou não responderam e 1% muito ruim (GRÁFICO 12). A proporcionalidade entre os que consideram o conteúdo bom e regular remete à ideia de que ainda é possível melhorar substancialmente o conteúdo disponibilizado no *site*.

**GRÁFICO 12 - Conteúdo do site**

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o quesito Consistência das informações, obteve-se, como resposta: 57% consideram-no bom; 20% regular; 15% muito bom; 4% ruim; 3% não souberam informar ou não responderam e 1% muito ruim (GRÁFICO 13).

**GRÁFICO 13 - Consistência das informações**

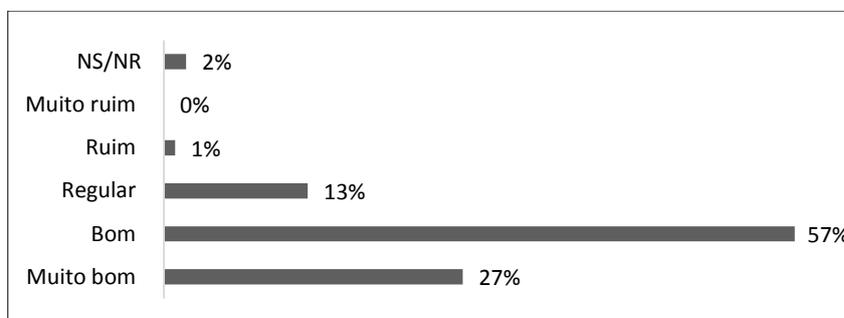
Fonte: Elaborado pela autora.

Para os servidores pesquisados, este item é visto positivamente, uma vez que, publicar informações na *internet* nos dias de hoje é muito fácil, ainda sem regras muito claras sobre publicações, sendo que qualquer indivíduo pode fazê-lo. A questão é que nem todas as informações que se encontram na rede mundial de computadores são verdadeiras. Este resultado demonstra que o público interno do IF Goiano vê como coerente a forma de abordagem das informações postadas pelas Ascons.

Em relação ao critério Confiabilidade das informações, que está intrinsecamente relacionado ao quesito Consistência das informações, já era esperado que se o público interno considera as informações disponibilizadas no *site* como de credibilidade, consistentes, eles também confiam, acreditam nessas informações. Este critério obteve como respostas: 57% bom, ou seja, confiam nas informações publicadas; 27% muito bom, confiam muito; 13% regular, não confiam plenamente; 2% não souberam informar ou não responderam; 1% consideram ruim,

enquanto a opção muito ruim ficou com 0%, o que significa que o público interno, confia, em sua maioria, nas notícias veiculadas no *site* institucional (GRÁFICO 14).

**GRÁFICO 14 - Confiabilidade das informações**

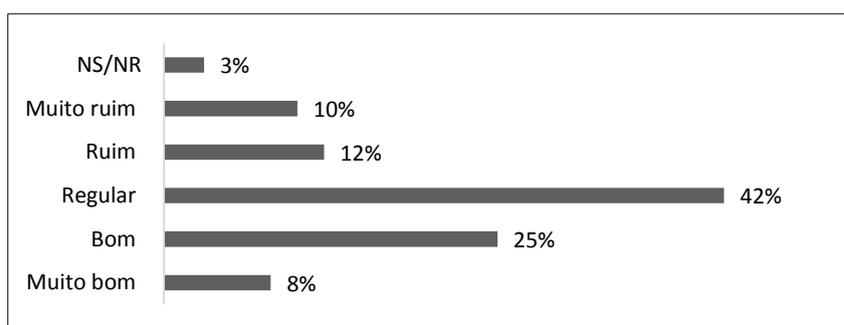


Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe dizer que as notícias publicadas nas páginas central e dos câmpus não são assinadas pelo autor. Consta no final da matéria o nome por extenso do setor responsável. As matérias são assinadas como Assessoria-Geral de Comunicação Social e Eventos quando escrita por um dos jornalistas lotados na reitoria e como Assessoria de Comunicação Social e Eventos quando feita por um jornalista do câmpus.

Quanto ao critério Interatividade do *site*, obteve-se como respostas: 42% o consideram regular; 25% bom; 12% ruim; 10% muito ruim e 8% muito bom e 3% não souberam responder ou não responderam (GRÁFICO 15).

**GRÁFICO 15 - Interatividade do *site***



Fonte: Elaborado pela autora.

Estes percentuais repercutem de maneira negativa e demonstram que é necessário avançar no quesito interatividade, pois o que seria interação na visão dos servidores o *site* não está proporcionando. Mas o que é interação?

A interação é um componente que faz parte da humanidade. Segundo Sêga (2011, p. 17), "[...] a linguagem, quer verbal ou não verbal, é o elemento principal de interação no mundo, e está à disposição de todas as pessoas". Tendo em vista que o foco da comunicação é o desenvolvimento do relacionamento – verbal ou não verbal, a escolha dos instrumentos para sua efetivação deve estar voltada para uma concepção inclusiva, o que pode não estar acontecendo com o *site* atual do IF Goiano.

No IF Goiano como uma instituição pública, edificada à base de controles burocráticos, é normal que haja dificuldade em se adaptar às novas situações originadas pela entrada de tecnologias informacionais, fomentadoras da interatividade em tempo real, até pelo pouco tempo de vida que tem. Na tentativa de se enquadrar ao novo contexto, vem buscando maneiras de lidar com seus públicos, criando, ferramentas como o *site*, por exemplo. Mas, ao que parece, ele não está atendendo a realidade vigente e as expectativas dos usuários da *web*.

As novas formas de tecnologia, a exemplo a *internet*, possibilitam novos relacionamentos sociais, interação com indivíduos de outras culturas, isto é, com pessoas que nunca se viu ou se encontrou pessoalmente, de qualquer parte do mundo, sem precisar sair da cadeira, dada sua rapidez e acessibilidade. Contudo, são interações *on-line* realizadas por meio de ferramentas de comunicação, como, por exemplo, o Skype. A comunicação, que nos liga ao outro, nessa nova ambiência, permite que todos os usuários sejam emissores e receptores, em um alto grau de interatividade.

No entanto, o que acontece na visão dos servidores do IF Goiano, ao somarmos os percentuais das respostas regular, ruim e muito ruim, no critério interatividade, é que 64% consideram que o *site* não promove essa interação. No atual formato, realmente, o servidor usuário é apenas receptor das informações. Isso parece um paradoxo no mundo de hoje, em que os meios tecnológicos permitem ao indivíduo ser a sua própria mídia, por meio do seu corpo, podendo ainda "[...] tornar-se produtor, criador, compositor, montador, apresentador, difusor de seus próprios produtos." (SANTAELLA, 2003, p. 82).

A respeito dos notórios avanços das novas tecnologias, não é sem razão o que Cunha (2004) afirma:

Em cada sujeito, verificamos que a dimensão primeira do corpo é a de mídia de si mesmo, ou seja, há uma necessidade inegável de ser visto, de tornar-se presente, de ampliar seus limites e domínio de

territorialidade, espaço. Sem dúvida, a corporalidade exerce um grande fascínio: é a base de nossos sentidos, da apreciação e da interação com o mundo; é também o primeiro suporte de inserções de valores culturais que garantem a possibilidade da socialização, fundante da comunicação humana. (CUNHA, 2004, p. 132).

Esta mesma autora expõe que a nova informação chega ao corpo, passa por ajustes com as informações que o indivíduo já possui, que faz a intersecção delas para, depois, devolvê-las ao receptor. Neste sentido, o corpo não pode ser visto somente como um recipiente, uma vez que este corpo, ele mesmo, produz um discurso. Ele é também mídia, seria, então, um corpomídia (CUNHA, 2004).

Nessa linha de pensamento, em que os meios tecnológicos permitem ao indivíduo ser a mídia de si mesmo e a exigência dos tempos atuais de promover interação, observa-se que as Ascons utilizam o *site* unicamente para divulgar as informações institucionais, parecendo, por vezes, não se preocupar em promover nenhum tipo de interatividade com os usuários. O mais usual é a ação emissiva, apenas postam o discurso organizacional, sem possibilidade de participação efetiva do usuário de opinar sobre os assuntos em pauta. Ideia que é reforçada com a opinião de um servidor: "[...] acredito que se criasse um espaço no site para que a cada semana, um assunto fosse exposto e que cada servidor tivesse a oportunidade de opinar, isso diminuiria até mesmo as viagens para reuniões".

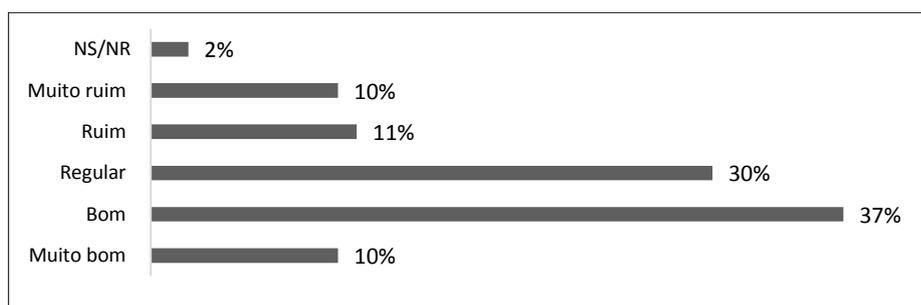
A essa ideia de interatividade, aliada à participação ativa do indivíduo, Lévy (1999 citado por FERREIRA, 2014) defende que mesmo o ato de assistir televisão já é um exemplo de participação ativa e interativa, devido à possibilidade de interpretação e decodificação do indivíduo. A partir desse pensamento, deduz-se que o *site* do IF Goiano, da forma que está, mesmo não sendo a ideal, então atenderia ao princípio de interatividade e participação do servidor, considerando que ao ler as notícias o sujeito interpretou e decodificou a mensagem ali exposta.

O ciberespaço, na concepção do citado autor, seria o espaço de comunicação pela interconexão mundial dos computadores, o qual não seria exatamente o ambiente de participação ativa e da interatividade. Se fosse só isso, não traria nada de novo. O novo se dá nas consequências desse processo e em seus benefícios. Aliás, o que difere o ciberespaço das experiências interativas não é a participação ativa do indivíduo, mas sim a condição inerente ao ciberespaço de interagir com uma matriz de informações que se define pela virtualidade e não mais pelo corpóreo (FERREIRA, 2014).

A evolutiva e acessível interatividade suscitadas pelas novas formas de comunicação, associadas ao uso da *internet*, mostra que os assessores de comunicação do IF Goiano, que são os profissionais responsáveis por disponibilizar a informação no *site* do IF Goiano, precisam repensar essa plataforma de comunicação e se encarregar de promover melhor o diálogo e o contato com os públicos para os quais direciona as mensagens institucionais, isto é, estar mais abertos à nova cultura que se forma.

No critério *Visual/layout* avaliou-se a estética, cores, plano de fundo, animação, sons e uso de imagens a partir da opinião dos servidores do IF Goiano. Obteve-se, como respostas, em ordem decrescente: 37% consideram bom; 30% regular; 11% ruim; 10% o consideram muito ruim; 10% muito bom e 2% não souberam ou não responderam, o que representa que precisa avançar nesse aspecto (GRÁFICO 16).

**GRÁFICO 16** - *Visual/layout*



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao avaliar o *site* do IF Goiano no aspecto *Visual/layout* (FIGURA 14) se percebe que não há excesso de imagens. Há alguns *banners* fixos – os que estão na coluna da direita na tela, e outros em movimento – os que estão na parte central do *site*, de forma a disponibilizar maior número de informações em destaque.

**FIGURA 14** - Disposição dos *banners* no *site* do IF Goiano



Fonte: Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br/home/>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

No interior das matérias são disponibilizadas fotos do evento que está sendo a notícia no momento (FIGURA 15). A foto é um recurso visual que pode dizer muito sobre o acontecimento, ela eterniza o momento por meio da imagem e complementa a informação.

**FIGURA 15** - Exemplo de uma matéria com foto



Fonte: *Site* do IF Goiano - Câmpus Ceres. Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br/ceres/todas-as-noticias/1249-2014-12-21-14-31-11.html>>. Acesso em: 20 jan. 2015

Contudo, na opinião de um servidor do IF Goiano: "[...] os registros fotográficos são feitos, mas pouco publicados". Outro entrevistado diz: "[...] todos os servidores quando tomam posse são fotografados, mas nunca recebem essas fotos ou não tem onde encontrá-las". O mesmo entrevistado complementa: "O IF Goiano possui um

Flickr<sup>77</sup>, todos os eventos deveriam ser publicados, independentemente da sua importância." O servidor faz menção ainda acerca da ferramenta do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), no qual "[...] a grande maioria dos servidores não possuem foto. A ASCOM, muitas vezes, fotografa, mas não alimenta o SUAP. Daí não adianta". Estas colocações demonstram que esse recurso visual pode ser mais bem explorado pelos assessores de comunicação, pois é comum os indivíduos, ao serem fotografados, terem a curiosidade de ver se saíram bem na foto, principalmente em um veículo de comunicação com tamanha abrangência como o é o *site* institucional.

Ao se observar a estrutura e apresentação da fonte, estas deixam a desejar, principalmente se o usuário tiver algum problema de acuidade visual. A fonte utilizada em todos os textos, além de ser na cor verde em fundo branco, o que dificulta a visualização, tem tamanho não adequado e o *site* não possui o recurso que possibilita aumentar ou diminuir a fonte. A estrutura do *design* torna o *site* de difícil navegação, às vezes confuso, por possuir mais de um *menu* com o mesmo nome – por exemplo 'Documentos' na página central.

O *layout* do *site*, como todos os seus componentes, *menu*, imagens, cores e outros, precisam passar por uma remodelação para melhorar a qualidade do mesmo e tornar a navegação mais fácil. Constatação que é reforçada pela opinião dos servidores, ao se dizerem que é preciso "[...] melhorar o layout do site, torná-lo mais moderno. Facilitar/explicar acesso a certos documentos. Pra quem conhece o site já é difícil, pra quem não conhece, quase impossível, principalmente os da Reitoria"; ou ainda quando um diz: "[...] o modelo que o site ifgoiano emprega na comunicação de notícias é de difícil visualização para datas anteriores. O site [...] deveria ser simétrico em termos de busca de informação, exemplo: q-acadêmico, suape"; e também quando outro afirma: "[...] nem sempre visualizo de forma atrativa alguma informação no site".

Vale assinalar que, mesmo não tendo sido citado por nenhum entrevistado na pesquisa, o *site* apresenta a restrição de não possibilitar a consulta em outros idiomas, o que já é usual em portais de instituições educacionais.

Todavia, apesar de o *site* ser o meio de comunicação mais buscado pelos servidores para se atualizar sobre o IF Goiano, nota-se que ele apresenta elevado

---

<sup>77</sup> O Flickr é um tipo de *site* onde se hospeda fotografias e/ou imagens que também podem ser compartilhadas.

índice de rejeição em variados aspectos, os quais foram constatados por meio das respostas, requerendo assim a sua imediata reformulação.

O *site* do IF Goiano também representa a porta de entrada para uma vasta gama de usuários externos à comunidade escolar do IF Goiano. No entanto, para que tão importante veículo de comunicação possa cumprir o seu papel é fundamental que, no processo de reformulação e manutenção do novo portal, sejam cumpridos uma série de requisitos que garantam a qualidade dos conteúdos disponibilizados bem como a sua usabilidade no ambiente virtual. Sem deixar de levar em consideração "[...] o perfil do usuário da informação e os objetivos estratégicos da organização/instituição." (TOMAÉL; ALCARÁ; SILVA, 2008, p. 25).

Além do *site* institucional, outros meios de comunicação tecnológicos também foram pesquisados. A pesquisa apontou que 65% dos respondentes fazem uso do *e-mail* institucional para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano (GRÁFICO 7, p. 147). A partir das respostas subjetivas, um entrevistado ponderou em relação ao envio das mensagens pelo *e-mail* da Ascom para os servidores ao dizer: "[...] os comunicados em geral são encaminhados tanto para técnico-administrativos quanto para docentes independentes do objetivo da mensagem, a mesma é enviada de igual teor para os servidores".

Sobre esta ponderação, vale esclarecer que a observação é procedente em virtude de não se ter criado, ainda, pelo setor de Tecnologia da Informação, grupos de servidores separados por categoria (docente e técnico-administrativo). Existe apenas um único grupo denominado 'news.ifgoiano', o que conseqüentemente, ao enviar mensagem de interesse para os professores, os técnico-administrativos também irão receber e vice-versa. Outro entrevistado se manifestou dizendo que: "[...] deveria existir uma forma de comunicação mais efetiva que os *e-mails* coletivos"; já outro opina positivamente sobre o uso desse meio ao expressar: "[...] seria interessante que todos os servidores recebessem diariamente, via *e-mail* institucional e/ou pessoal informações de eventos, editais, sindicato dos professores, etc."

Ao questionar o servidor se ele utiliza o *e-mail* institucional (@ifgoiano.edu.br), obteve-se: 78% dos entrevistados utilizam todos os dias da semana; 14% utilizam o *e-mail* alguns dias da semana e 1% utiliza pelo menos uma vez por mês. Somando-se todos os percentuais dos servidores que acessam este meio, tem-se 93% de utilização desse tipo de comunicação, o que representa um valor expressivo e

importante para ser explorado adequadamente. Enquanto um percentual de 7% respondeu não fazer uso desse meio (TABELA 31).

**TABELA 31** - Você utiliza o *e-mail* institucional?

ITEM	Nº	%
Sim. Todos os dias	161	78%
Sim. Alguns dias da semana	29	14%
Sim. Pelo menos uma vez por mês	2	1%
Não utilizo	14	7%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

O percentual de servidores que não utiliza o *e-mail* institucional não o faz por alguma razão específica. Ao verificar algumas possíveis justificativas para o não uso, encontra-se, na pesquisa a resposta: a localização do setor que a pessoa trabalha é distante da sede administrativa, devido à característica dos câmpus serem escolas-fazenda. Dois relatos servem para exemplificar o porquê de uma possível não adesão à utilização do *e-mail* institucional por parte de alguns servidores do IF Goiano. Um servidor diz: "[...] a maior parte das informações vem pela *internet*, e não tenho conexão no setor onde trabalho"; e o outro corrobora: "[...] o meu local de trabalho é distante da administração (setor de produção e pesquisa)".

Entre os meios de comunicação utilizados pela Ascom, especificamente pela Ascom gestora, está o boletim informativo elaborado em formato eletrônico. Este boletim, também conhecido por *newsletter*, consiste em um resumo das principais notícias da semana que foram publicadas no *site* do IF Goiano. Ele é enviado semanalmente, pelo *e-mail* da referida Ascom, a todos os servidores do IF Goiano, com o intuito de manter informado quem não conseguiu ler as notícias no *site*. No entanto, surge uma indagação, se o *newsletter* do IF Goiano é formado somente de notícias velhas, de acontecimentos passados, retirados do *site* institucional, e esse meio tecnológico é o mais acessado pelos entrevistados para saber o que está acontecendo na instituição, qual seria o interesse do servidor em ler o *newsletter* se ele já sabe das notícias por meio do *site*?

A resposta surgiu nos percentuais da questão que indagava se o servidor conhece e lê o boletim eletrônico enviado semanalmente pelo *e-mail* [ascom@ifgoiano.edu.br](mailto:ascom@ifgoiano.edu.br), apontando que 23% dos servidores conhecem e leem todas as semanas; 42% conhece e lê de vez em quando; 8% conhece e não lê e 27% não

conhece e não lê (TABELA 32). Ao avaliar estes percentuais, pode-se concluir que 73% dos servidores conhecem o boletim informativo, mas dos servidores que conhecem, 50% não tem o hábito de lê-lo.

**TABELA 32** - Você conhece e lê o boletim eletrônico enviado, semanalmente, pelo *e-mail* da *ascom@ifgoiano.edu.br*?

ITEM	Nº	%
Conheço e leio todas as semanas	48	23%
Conheço e leio de vez em quando	87	42%
Conheço e não leio	16	8%
Não conheço e não leio	55	27%
Total	206	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma observação registrada no diário de campo – quando um servidor comentou com a pesquisadora: "[...] não entendo o porquê a Ascom faz o boletim informativo eletrônico, uma vez que são as mesmas notícias repetidas do *site*. Acho desnecessário e uma perda de tempo" – complementa os percentuais da pesquisa sobre este meio eletrônico de comunicação.

Ao analisar os resultados sobre o *newsletter* do IF Goiano, avista-se que há a necessidade do setor rever a continuidade deste meio de comunicação ou a sua readequação, devido à baixa adesão do meio como fonte de informação, pois o percentual é alto entre os servidores que apontaram não ter o hábito de lê-lo. Outro fator que foi destacado na pesquisa e que aponta para uma possível readequação do meio, seria, ao invés de a Ascom divulgar somente notícias de eventos que já aconteceram, passar a divulgar eventos que ainda irão ocorrer, tendo em vista que o ideal é antecipar a informação. Assim, tornaria o *newsletter* mais atrativo e despertaria o interesse da leitura entre os servidores do IF Goiano, criando uma nova cultura.

Por meio da pesquisa foi possível constatar mais um meio de comunicação mediada por computador, o qual os servidores do IF Goiano utilizam para saber o que acontece na instituição. Observou-se que a rede social Facebook, obteve o considerável percentual de 31% (GRÁFICO 7, p. 147). Sendo que, ao serem consultados sobre quais meios de comunicação poderiam ser usados para aperfeiçoar a comunicação interna, o Facebook também foi citado por 19% dos respondentes (GRÁFICO 3, p. 101). Sendo assim, acredita-se ser salutar abrir um espaço para a

compreensão do uso desta rede social como meio de comunicação virtual no IF Goiano.

Antes de iniciar a apresentação, convém aclarar o que vem a ser rede social. Uma rede social pode ser definida como

[...] um conjunto de dois elementos: *atores* (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas *conexões* (interações ou laços sociais) (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões. (RECUERO, 2009, p. 24).

A adesão ao uso de redes sociais pelo IF Goiano se deu em conjunto com a criação do *site* institucional na *internet*, em dezembro de 2008, devido à necessidade de ter outras maneiras de interagir com os indivíduos no ciberespaço. Esta data, 2008, é citada como referência, pois foi a partir dela que as mudanças organizacionais ocorreram, com a transformação das antigas escolas agrotécnicas em IF Goiano, ocasião que se tornaram uma única instituição, trabalhando em rede e de maneira sistêmica.

Na sociedade dinâmica, ágil e global, comunidades virtuais foram surgindo com o nome do IF Goiano sem qualquer controle. Todas elas com versões não oficiais criadas por estudantes, servidores e outros, providas de conteúdos e comentários não institucionais, o que demonstrou que havia um desconhecimento do volume de informações em circulação a respeito do IF Goiano.

Com a constituição da Ascom gestora, localizada na reitoria, o setor, não tendo como se abster dessa situação, criou, inicialmente, o perfil oficial do IF Goiano no Orkut, que era a rede social mais em evidência na época. Após a composição da equipe de comunicadores nos câmpus, cada uma criou ainda o perfil oficial da sua unidade.

Dentro do IF Goiano, somente as Ascons tinham o acesso permitido às redes sociais; aos demais setores o acesso era negado, não sendo possível ingressar nesses *sites* porque os endereços eram bloqueados pelo servidor de *internet*. Dentre alguns motivos do monitoramento, estavam: verificar cada passo dos servidores, se não estariam desviando a atenção de suas obrigações do trabalho; restringir o desvio de informações confidenciais e estratégicas da instituição, que pudessem

comprometer e causar possíveis prejuízos a imagem institucional. O monitoramento tinha também como foco evitar a invasão de *hackers* nos sistemas, incluindo o *site* institucional, que no ano de 2013 recebeu vários ataques externos em sua página. Além ainda do receio de que a velocidade de tráfego da rede fosse comprometida com o acesso liberado.

Logo veio o Facebook, abrindo caminhos para a criação de um perfil institucional, a formação de grupos virtuais com interesses semelhantes e a recepção de novos amigos. Com ele veio uma nova forma de comunicar e dialogar com os públicos, receber informações, compartilhar conhecimento. Houve a possibilidade de ampliação das formas de interação mediada pelo computador.

O Facebook, ferramenta de comunicação mediada por computador, proporciona, aos indivíduos, expressar-se, interagir, comunicar e construir laços sociais com outros indivíduos. Esta ferramenta representa um espaço de interação, lugar de fala, construído pelos indivíduos de forma a expressar elementos de sua personalidade ou individualidade (RECUERO, 2009). Com a expansão dessa mídia digital o Orkut foi perdendo adeptos, não só no IF Goiano, mas em toda a sociedade, tendo sido recentemente descontinuado pelo Google<sup>78</sup>.

Um dos motivos que contribuiu para o fim do Orkut foi a facilidade de criação de perfis anônimos e a estrutura das comunidades temáticas, segundo afirma Ferreira (2014). Haja vista que no meio virtual situações como o anonimato dá a chance de construir personagens falsos, o que, no caso, favoreceria a interação virtual em detrimento do encontro presencial, que poderia se tornar um impedimento à comunicação.

Com o fim do Orkut, parte de uma cultura que se formou foi aniquilada e uma nova cultura está em formação com o acelerado desenvolvimento do Facebook. Para o IF Goiano o Facebook representa não apenas mais um fenômeno tecnológico, mas também um fenômeno social, cultural e comunicacional. Ele impactou a forma de se relacionar uns com os outros internamente. Com ele veio a possibilidade de um novo espaço de interação, o qual o usuário, ao compartilhar uma informação, foto ou vídeo em seu perfil, está proporcionando a mobilidade da informação, transmitindo dados e realizando interconexões.

---

<sup>78</sup> A data oficial do fechamento do Orkut é 30 de setembro de 2014. Disponível em: <<https://support.google.com/orkut/?p=orkut&hl=pt-BR&rd=2>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

Esta experiência é, de forma análoga, compartilhada entre as Ascons, um agir em rede. Por exemplo, quando a Ascom gestora posta uma informação no perfil oficial do IF Goiano, logo em seguida a mesma informação é compartilhada pelas demais Ascons nos perfis locais e, assim, servidores, estudantes e a comunidade em geral iniciam a disseminação da informação em seus perfis pessoais de acordo com os interesses.

Felice (2010) sintetiza esse cenário quando diz que

As empresas, as instituições, os governos, as universidades, os atores políticos estão sendo profundamente alterados pela rede. Nas organizações, na cultura e nos processos inovadores as tradicionais hierarquias politicamente e socialmente consolidadas estão sendo progressivamente substituídas por formas colaborativas de experiências de trabalho em rede. Para todos os tipos de instituição e organização, a mutação identitária e a heterogênesse tornam-se as práticas fundamentais e constantes no interior de um contínuo processo de adaptação aos novos territórios interativos, dinâmicos e instáveis das redes digitais. (FELICE, 2010, p. 318).

Essa vivência na rede e em rede não dá outra opção às organizações, assim como para o IF Goiano, senão estar na rede social, o que exige, do IF Goiano, rapidez e agilidade na informação. Algo díspar do que está se acostumado a ver quando se refere ao serviço público, por natureza burocrático e habituado a prestar atendimento presencial, com horário para iniciar e terminar o expediente. O que leva a refletir sobre a utilização dos novos meios de comunicação, como as redes sociais, que passaram a proporcionar e a desenvolver novas formas de interação, conseqüentemente, levando à experimentação de novas formas de comunicar.

Uma situação controversa e intrigante que pode se observar a partir da pesquisa é a importância dada pelos respondentes a essa mídia social, ao ponto de alguns buscarem-na como um meio de comunicação 'oficial' em um ambiente informal como a *internet*, em detrimento aos meios tradicionais de comunicação oficiais/formais utilizados pelo IF Goiano. Não se menospreza aqui o conteúdo, muito menos a linguagem que é usada no perfil do IF Goiano, que institucionalmente passou a ser um canal de comunicação oficial e que, ao mesmo tempo, requer uma linguagem menos formal, ou melhor, mais pessoal em situação de interação.

Constata-se a preferência do servidor em se manter atualizado por meio da rede social a partir de respostas como estas: "[...] a intensa movimentação no Facebook tem me permitido ficar atualizado com os acontecimentos locais"; outro

servidor fala: "[...] me informo mais pelo facebook sobre o que ocorre no IF Goiano". Há também um entrevistado que sinaliza o contrário, dando preferência aos canais formais de comunicação quando diz: "Apenas não concordo que algumas informações institucionais, sejam postadas apenas no facebook. Creio que essas informações devem ser feitas em locais oficiais. Prioritariamente por e-mail institucional ou no site do instituto".

Estar nas redes sociais traz influências que afetam o cotidiano da comunicação organizacional digital e revela, por meio do seu perfil virtual, como é o diálogo da instituição com seus públicos. É perceptível que esta era da tecnologia digital proporciona uma maior integração e interação entre emissores e receptores, mas alguns autores, a exemplo Solis (2010 citado por GOLLNER, 2011), afirmam que, devido à sua permanente evolução, ainda não se sabe o real impacto da mídia social nas organizações no que se refere à comunicação institucional. Entretanto, este autor compreende que o atual momento reflete uma pequena parcela das possibilidades das mídias sociais.

A autora Li (2011) também compartilha dessa visão de incerteza dos impactos das mídias sociais e seus reais benefícios quando afirma que

A dificuldade, hoje, das novas tecnologias sociais – como Facebook, blogues, fóruns de discussões e Twitter – é o fato de seus benefícios não serem claros e diretos, quando comparados aos canais de relacionamento tradicionais. Na realidade, as atividades que ocorrem nesses espaços são intrinsecamente mensuráveis, contudo, não conseguimos ainda estabelecer um conjunto de conhecimentos e experiências sobre o valor de tais atividades em comparação aos custos e aos riscos de alcançarmos seus benefícios. (LI, 2011, p. 102).

É certo que as relações de interações sociais produzidas pelos indivíduos nas redes sociais formam padrões de comunicação que permitem gerar comportamentos que impactam e são impactados pelo sistema social. Neste sentido, a ideia de sistema é construir uma rede social a partir dos laços já existentes pelos indivíduos na vida real e/ou aprimorá-los. As relações de interação social que ocorrem na *internet*, por meio das diversas ferramentas disponíveis – Facebook, Twitter, Flickr, *blogs* e outras, permitem aos indivíduos a ampliação de sua rede social e, como consequência, o acúmulo do que Bourdieu (2001) denomina de capital social para as relações sociais desenvolvidas em sociedade.

O cenário posto pelas relações de interação entre os indivíduos por meio das redes sociais no campo virtual, pode, de maneira análoga, ser comparado às relações presenciais que ocorrem na sociedade de um modo geral. Bem como nas interrelações que acontecem no IF Goiano, as quais podem ser consideradas como um tipo de investimento por parte dos indivíduos, pois de alguma forma trará benefícios aos envolvidos. Caso não haja o investimento por uma das partes, os laços sociais construídos tendem a diminuir com o tempo. Daí uma das vantagens da *internet* – permitir que as relações de interação sejam mantidas à distância. Essa comparação expõe aspectos que compõem o contexto onde as relações de comunicação moldam e são moldadas pela cultura do IF Goiano, constituindo elementos do retrato que se busca apresentar.

Pode-se dizer que as mudanças ocorridas a partir da inserção dos meios tecnológicos favoreceram uma nova dimensão do conhecimento, propiciaram uma evolução informacional, causando impactos tanto positivos quanto negativos na cultura, na sociedade e no mundo organizacional. Na sociedade da informação as distâncias geográficas foram encurtadas, as organizações extrapolaram suas fronteiras, que passaram a ser menos demarcadas.

Para as organizações, assegura-se que as novas mídias impuseram um repensar do planejamento da comunicação institucional, levando a uma readequação ao novo contexto, de maneira a adotar estratégias de maior interação com seus públicos, extrapolando o ambiente físico da empresa e tomando uma dimensão global. Para os funcionários (servidores), os meios tecnológicos, também conhecidos como as tecnologias informacionais que se inseriram nas organizações, passaram a exigir atitude proativa para a inovação, impuseram novos padrões de comportamento, a incorporação de novos valores, crenças, atitudes, posturas, uma reflexão nos modos de agir.

Cabe ressaltar que, nesse cenário de mudança de comportamento, adaptação às novas mídias, onde se tem maior facilidade, agilidade e rapidez de acesso às informações por meio da *internet*, a modernização tecnológica propiciou a reorganização do trabalho. Assim, fez com que o indivíduo refletisse acerca da necessidade de mudança no seu desempenho profissional, hábitos e conduta para garantir o seu espaço em um cenário onde as informações estão deixando de ter recursos mediadores da mensagem e chegando de maneira mais rápida e direta aos

indivíduos, forçando a própria instituição a buscar mecanismos para se adequar ao novo contexto.

No entanto, entende-se que o lugar ocupado pelas mídias na comunicação do IF Goiano, apresentado até o momento, caminha para um modelo tradicional de comunicação, mas nem por isso desconsidera a presença das novas tecnologias, que ainda são pouco exploradas, porém com amplo espaço para seu desenvolvimento. Pode-se chamar de um modelo misto de comunicação, com a predominância ainda dos meios tradicionais, principalmente no uso de documentos oficiais. Tal particularidade está impregnada na cultura do IF Goiano até pela característica da instituição, que é pública; há a necessidade de formalizar processos e tudo se documentar.

Vale destacar, que ao se dissertar sobre os meios tradicionais presentes na comunicação do IF Goiano, bem como, sobre os meios tecnológicos, não se teve a intenção de fazer uma contraposição aos dois meios. A mídia tradicional, na qual predomina a comunicação formal, sem deixar de mencionar também a existência da comunicação informal, não é melhor ou pior ao uso dos meios tecnológicos. Ela está presente para organizar a comunicação vivida no IF Goiano, torná-la mais sociabilizada, para que o ambiente não se torne uma barbárie. A comunicação aparece para ajudar a promover o diálogo, a interação, a integração, a aproximação, a cooperação.

A intenção aqui foi apresentar a necessidade de integração de conteúdos e meios para atingir as necessidades do público interno do IF Goiano. O uso dos meios/mídias de comunicação reflete a cultura do IF Goiano, visto que uma das expressões da cultura é a forma de viver, é o vivido, é o fazer, é o representar no cotidiano organizacional – inclusive no uso da técnica.

O retrato exposto é um reflexo da sociedade moderna, das mudanças ocorridas no mundo do trabalho que, com a entrada e a intensificação do uso dos meios tecnológicos, provocaram o isolamento entre os indivíduos, desabilitando-os à prática da cooperação<sup>79</sup>, resultando no aumento da competição entre eles, em contatos superficiais e em uma comunicação frágil.

---

<sup>79</sup> O termo cooperação é definido como "[...] uma troca em que as partes se beneficiam." (SENNETT, 2013, p. 15).

## 5 CONSIDERAÇÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO, DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES

Conhecer o processo comunicativo do IF Goiano demandou identificar aspectos que estavam intrinsecamente relacionados à sua cultura, assim como exigiu conhecer sobre os indivíduos que vivenciam o dia a dia na instituição, visto que nenhum ser humano é igual ao outro, cada um possui características próprias, singulares, que os distinguem dos demais.

Para esta investigação foram elencados, como objetivos, na etapa de elaboração do projeto de pesquisa, analisar e identificar o modelo de comunicação vigente no IF Goiano, especificamente no que se refere à comunicação interna, no contexto da mudança cultural, ocorrida a partir da instituição da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008; identificar, por meio da comunicação instituída, a cultura vigente no IF Goiano e colaborar para que o IF Goiano tenha subsídios para melhor compreensão de sua comunicação.

Os respondentes da pesquisa – servidores do IF Goiano, são integrantes da grande rede organizacional ou ainda, pode-se chamá-la de rede institucional. Cada um com suas singularidades compõem a história e constroem a história do IF Goiano ao tecerem suas relações, interna e externamente, estabelecendo vínculos, intercambiando informações. O estudo da comunicação interna em um cenário de mudanças, como é o caso da instituição que foi aqui investigada, é um campo marcado pela complexidade, atributo de uma instituição em processo de mudança.

Considerada a espinha dorsal das organizações, não se pode negar que a comunicação equilibra e sustenta toda a estrutura organizacional. O ato de comunicar em si é vital, indispensável para os seres humanos, seja no plano pessoal, grupal ou organizacional. É impraticável a ideia de não se comunicar.

Pelo olhar da pesquisadora deste estudo, a atuação do IF Goiano, baseada no tripé ensino-pesquisa-extensão, que se reafirma em sua missão, da mesma forma não se sustenta se não tiver a comunicação embrenhada em suas ações. Cabe refletir como desenvolver ou promover cada uma das três áreas, primordiais em uma instituição de ensino, se não for por intermédio do sistema comunicacional, uma vez que somos todos seres sociais? Ainda pela ótica da investigadora, verificou-se que a comunicação representa o ponto de equilíbrio e/ou desequilíbrio das relações internas. Ambos os estados representam o IF Goiano em movimento, em múltiplas interações, inclusive as intermediadas pelos meios tecnológicos.

A comunicação do IF Goiano, concebida e concretizada na vivência organizacional por todos que fazem parte da instituição, de maneira consciente ou não, é baseada em um modelo de comunicação, no qual prevalecem, como pode ser visto por meio dos resultados da pesquisa, os meios tradicionais – formais e informais – de se comunicar em uma organização, mas com abertura às tecnologias digitais. Ela, a comunicação, reflete a cultura do IF Goiano, visto que uma das expressões da cultura é a forma de viver, é o vivido, é o fazer, o representar social.

Viu-se que a comunicação e a cultura do IF Goiano estão em relação intrínseca, uma influenciando a outra, ou seja, estão reciprocamente ligadas, e devido a "[...] um novo sistema de comunicação eletrônica que tem alcance global, a integração com todos os meios de comunicação e a interatividade potencial estão modificando – e talvez modifiquem profunda e indelevelmente – a cultura." (MARCHIORI, 2008, p. 191). Desde a criação das antigas escolas agrícolas no estado de Goiás, sendo a primeira delas criada em 1951, no município de Urutaí, o cenário para essas escolas jamais permaneceu estável.

Com o passar dos anos e as várias mudanças ocorridas, sendo a mais significativa delas, a constituição do IF Goiano em dezembro de 2008, ocasião em que as antigas escolas agrícolas perderam a sua autonomia de gestão e administrativa, entre outras, passaram a estar vinculadas a um órgão gestor central – a reitoria. Neste processo de mudança o modelo de comunicação existente nas escolas também sofreu alterações até se chegar ao retrato de hoje. Isso quer dizer que sempre existiu um modelo de comunicação praticado por cada uma das unidades do IF Goiano e que, após a sua unificação, um novo modelo está em formação, em virtude da criação de novas formas de interação social, novas práticas comunicacionais que passaram a ter projeção em seu uso – como, por exemplo, a *internet*, que ampliou as possibilidades de visibilidade e interação. Isso demonstra que o retrato da comunicação que se tem hoje no IF Goiano provavelmente não será o mesmo em um futuro próximo.

Mesmo com o avanço dos meios de comunicação tecnológicos, a pesquisa empírica apontou, de forma clara, a necessidade de o processo comunicativo no IF Goiano se desenvolver através da oralidade – em conversas informais e em reuniões, isto é, a comunicação presencial e o contato visual, face a face ainda são imprescindíveis entre os servidores do IF Goiano. O que confirma o pensamento de Wolton (2010) de que a presença das tecnologias em todos os lugares do mundo, já

saturado de informação, não é o suficiente para atenuar as incertezas da comunicação.

Nesta perspectiva, o mesmo autor complementa que a “[...] a internet não substitui a necessidade de encontros presenciais. Ao contrário, amplia essa necessidade. Quanto mais se pode estabelecer facilmente contatos, mais há vontade de se ver fisicamente.” (WOLTON, 2010, p. 34). No que se refere à necessidade de comunicação face a face, vale lembrar que os câmpus que compõem o IF Goiano guardam em si um pouco da cultura rural, até mesmo pelo fato de estarem situados em cidades do interior do Estado. Obviamente que outros fatores estão presentes, revelados pela busca por práticas mais humanizadas no cotidiano vivido pelos servidores, já que, com o crescimento do IF Goiano, o distanciamento físico entre os setores e as suas unidades é um dos problemas que ocorre.

Notou-se, a partir dos resultados obtidos, que o modelo de comunicação do IF Goiano exige que se esteja atento ao outro para se comunicar, sendo necessário repensar o sistema comunicacional. Neste sentido, as Ascons precisam realizar um trabalho em busca de um modelo mais voltado para a comunicação efetiva, a qual se concretiza no outro, de modo que o outro a capte e a compreenda quando recebê-la. Conforme explica Wolton (2010),

A questão da comunicação é o outro. Uma diferença quase ontológica com a informação. Claro que não há mensagem sem destinatário, mas ainda assim a informação existe em si mesma. O mesmo não acontece com a comunicação. Ela só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo. (WOLTON, 2010, p. 59).

Viu-se que a comunicação no IF Goiano, que acontece a todo o momento entre os servidores, percorrendo as diversas teias de fios e redes que se entrelaçam, é imprescindível para concretizar as funções administrativas, edificar as relações internas e otimizar a sua aproximação com os seus públicos.

As imprecisões advindas de um contexto em transformação provocaram o acúmulo de tarefas e variadas questões sobre a nova estrutura organizacional, ou melhor, desorganizou a velha estrutura, conduzindo-a a novas (re)organizações. Diante do exposto ao longo da investigação, é possível afirmar, então, que existem duas instituições, uma antiga que se auto-organiza e uma nova instituição. O IF Goiano se formou dentro das antigas escolas agrícolas, devido à junção das escolas em uma só instituição; e, com a nova formação, novos indivíduos entraram por meio

dos vários concursos públicos. Essas duas instituições estão andando juntas, concomitantemente, e ainda não se fundiram, até porque ainda não houve tempo suficiente para isso.

Esse foi o cenário que fez parte do modelo de comunicação pesquisado. Todavia, entende-se que a pesquisa é o retrato do momento investigado e, neste caso, foi um retrato obtido pela ótica dos servidores entrevistados, pelas reflexões efetuadas a partir da observação empírica do cotidiano à luz dos conceitos utilizados. É um retrato constituído a partir das múltiplas relações e interações estabelecidas na vivência diária. O que foi exposto até aqui pode ter passado por variações antes mesmo do término da pesquisa e, caso se faça a mesma investigação, com os mesmos servidores a partir daqui, ter-se-ão outros olhares, que possibilitarão compreender a comunicação interna no IF Goiano em toda a sua complexidade.

Quando se optou por investigar a comunicação do IF Goiano via Assessorias de Comunicação, não se pensou em analisá-las de modo isolado, como as partes que constituem um todo, ou em fragmentar o processo de construção de conhecimento, ou ainda dificultar as probabilidades de compreensão. Pelo contrário, procurou-se aplicar o princípio hologramático apregoado por Morin para explicar o contexto no qual a parte não somente está no todo, mas o todo está também presente na parte que se encontra nele (MORIN, 2011).

Ao descortinar o modelo da comunicação do IF Goiano foi possível revelar variadas nuances desse retrato vigente. Isto quer dizer que a partir da pesquisa, onde se utilizou o questionário como técnica de coleta de dados, com perguntas fechadas e abertas, o conteúdo exposto pelos servidores – a partir das perguntas subjetivas – surpreendeu com a riqueza de informações não pensadas quando o questionário estava sendo construído, demonstrando variados sentimentos, angústias, sugestões e críticas sobre o atual modelo da comunicação no IF Goiano. Soma-se também para conhecer esse modelo outros recursos metodológicos como o diário de campo, observações e vivência da pesquisadora na instituição, que é parte integrante do universo pesquisado, pesquisa bibliográfica, pesquisa institucional ou administrativa.

O que se depreendeu dessa fotografia, que se revelou através da investigação acerca da comunicação interna praticada e desenvolvida pelas Ascons do IF Goiano, é que o que se tem são ações isoladas de comunicação, que não chegam a causar os efeitos desejados pelos comunicadores pela ausência de um trabalho sistêmico, com atuação em rede, considerando a complexidade do IF Goiano e, principalmente,

um planejamento de comunicação consistente. Mas se entende que isso acontece não por falta de vontade de alguns dos profissionais em fazer o melhor, outros fatores conduzem para este cenário. Como, por exemplo, a falta de maturidade para elaborar proposições de melhoria, haja vista a recente constituição das Ascons, que nasceu com a criação dos institutos federais em 2008; servidores relativamente jovens, não só na idade, mas também em tempo de serviço, com pouca experiência profissional, resultando em escasso conhecimento sobre a instituição e o serviço público.

Enquanto investigadora deste estudo e parte integrante da Ascom responsável por mediar a comunicação interna, assevera-se que ainda não há, na instituição, qualquer instrumento de avaliação ou controle da comunicação interna, o que pode significar que o setor trabalha sem um planejamento de comunicação ou sistematização dos processos comunicacionais.

O que se vê, e o que a pesquisa apontou, é que as Assessorias de Comunicação do IF Goiano parecem não estar dando conta de atender às demandas de forma planejada, parece não estar conseguindo gerir a comunicação, talvez por estar crescendo juntamente com a nova instituição, que se formou depois de dezembro de 2008. Nem os próprios gestores sabem da importância de se ter e/ou desenvolver uma comunicação estratégica, não enxergam o próprio IF Goiano como uma instituição carente de trabalho de comunicação sistematizado, com objetivos gerais e claros que venham de uma filosofia que assegure uma concepção de comunicação forte o suficiente com o público interno e externo.

Embora a comunicação desempenhe cada vez mais papel estratégico, como ferramenta de gestão nas organizações, o que se verificou é que, no IF Goiano – instituição federal de ensino pública –, a comunicação interna mostra especificidades inerentes à instituição, porém não deixou de apresentar uma ótica da comunicação que já era esperada, a da comunicação mais voltada para noticiar, ou seja, uma comunicação que se restringe ao caráter administrativo, com o foco maior em dar publicidade às atividades institucionais.

Para que a comunicação passe a ser vista de forma estratégica é preciso mudança de visão e vontade dos gestores para incentivar a criação de uma cultura de comunicação entre os servidores. Em uma instituição de ensino isso implica passar por uma mudança cultural, trocar a 'velha' cultura por uma 'nova' cultura, visto que não é possível mudar sem modificar a cabeça dos indivíduos e uniformizar a linguagem em âmbito institucional. E, para isso, é preciso comprometimento dos servidores com

os novos objetivos. Criar sinergia é essencial para evitar distorções de visões e entendimentos diferentes (CAHEN, 1990).

Torna-se indispensável a estruturação de políticas de comunicação, que sejam construídas de forma planejada e coletiva com a comunidade acadêmica, pois a comunicação interna tem de ser transparente, amplamente discutida e debatida a todo instante. Assim como o alimento é vital para os seres humanos a comunicação, da mesma forma, é vital para as organizações.

Em consonância com Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009), uma boa política de comunicação interna requer: respaldo da direção; alinhamento com as políticas institucionais; mudança cultural; envolvimento de todos com a mudança; otimização dos recursos; flexibilidade para se adaptar às mudanças e, por último, segundo os autores, adaptação e assimilação na utilização dos canais de comunicação interna<sup>80</sup>.

A inexistência de uma política de comunicação no IF Goiano pode ser consequência da ausência de uma política de comunicação macro para os institutos federais de todo o País, que fazem parte da Rede Federal de Educação, Profissional e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação. Essa política é essencial no modelo de estrutura dos institutos federais – estrutura multicâmpus, para resguardar a singularidade do discurso institucional.

A necessidade de comprometimento por parte dos gestores para a mudança, em busca de uma comunicação estratégica, foi um dos pontos assinalados na pesquisa por parte dos servidores. Eles indicaram que a colaboração e o apoio dos gestores dos câmpus e a colaboração e apoio dos gestores da reitoria do IF Goiano podem contribuir para melhorar a comunicação da instituição.

Enquanto isso, as Ascons precisam ser mais bem estruturadas do ponto de vista físico, administrativo e de pessoal. Esta ideia é corroborada pela apreensão de um servidor entrevistado, que diz: "[...] todos os Campi deveriam ter uma Ascom composta por no mínimo três profissionais da comunicação, um em cada área: jornalismo, publicidade e relações públicas. Todas elas ligadas diretamente com a Ascom da Reitoria".

Pode se enfatizar que a comunicação no IF Goiano não ocupa um lugar neutro, plano, cristalizado e sem fissuras; pelo contrário é um lugar em permanente agitação

---

<sup>80</sup> Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Brandolini, Frígoli e Hopkins (2009, p. 67-68).

dos indivíduos, em relação de comunicação. Para Portuguez (2002) citado por Nogueira (2009, p. 31), o lugar "[...] mostra-se como a dimensão do espaço vivido onde as pessoas se tornam importantes elementos na sua produção". Ou ainda, na visão de Baldissera (2011), parte-se do princípio basilar de que comunicação é relação e requer encontros, ligações, desencontros, tensões entre dois indivíduos – o 'eu' e o 'outro'.

O ato comunicativo, então, está associado à existência de um interlocutor, isto é, não há comunicação sem um destinatário, sem um receptor, conforme afirma Wolton (2010). Ou ainda, de acordo com os dizeres de Morin (2008), o fenômeno comunicacional não se exaure na presunção de eficácia do emissor, sempre há um receptor provido de inteligência na outra ponta da relação comunicacional.

No âmbito do IF Goiano a comunicação se concretiza nas interrelações dos seus servidores. Afirmar-se que o IF Goiano deixa de ser um mero local de trabalho para ocupar um lugar na vida dos servidores e, ainda, que o lugar dessa comunicação não se resume somente às estruturas prediais, às hierarquias estabelecidas no organograma ou às campanhas produzidas pelas Ascons. Trata-se de fluxos multidirecionais de sentidos, que não se estabelecem de maneira linear, são realizados em relações formais/oficiais e/ou informais/não oficiais, ou seja, refere-se à própria dualidade no seio da unidade, conforme dizem Baldissera (2011) e Morin (2011).

Verificou-se ainda que o IF Goiano está, na maior parte do tempo, sendo palco de produção de sentidos. Processado na instância receptora, ele – o sentido – se cria e estabelece nas interações sociais, por exemplo: ao buscar preservar os vínculos entre os servidores do IF Goiano; ao promover ações de integração para a comunidade interna e externa a ele, instituindo-se por meio do discurso visual e pelo discurso oral e/ou ainda pelo discurso impresso/escrito, os quais foram apresentados ao longo desta dissertação.

O estudioso McLuhan (1990) traz, em sua obra 'Os meios de comunicação como extensão do homem', o termo meios de comunicação elétrica, que se faz oportuno acrescentar entre as formas de produção de sentido presentes nos discursos produzidos pelo IF Goiano por estarem vinculados às novas tecnologias. Para este autor, os meios elétricos são caracterizados pela velocidade de propagação das mensagens e permitem não só o compartilhamento de experiências, como também promovem novo tipo de aproximação social e novas formas de interdependência

(MCLUHAN, 1990). Os exemplos expostos de produção de sentido e de identificação do IF Goiano não se apresentam de modo isolado, de forma que onde termina uma ação ou um discurso inicia o outro. Elas se misturam e se interrelacionam, como uma teia de fios e redes em uma relação recursiva e hologramática.

A pesquisa apontou, além disso, que a comunicação interna do IF Goiano, promovida pelas Ascons, por vezes, é ineficiente. Ineficiente no sentido de ser morosa, lenta, não atingir todo o público interno. As informações não são divulgadas com a antecedência que a informação requer, falta mais divulgação das ações institucionais e há centralização de informações por parte das chefias. É um tipo de comunicação com indícios de ser verticalizada, na visão de alguns servidores, apesar de o discurso ser diferente do que se prega habitualmente.

Há relatos em que os servidores dizem que as informações das Ascons não chegam até eles, sendo eles é que vão buscar a informação que necessitam. Isso demonstra que as Ascons não estão conseguindo, com os meios utilizados, atingir a todos com as mensagens institucionais. Há casos identificados na pesquisa que a informação não chega a determinados setores devido à localização geográfica do prédio, que, por ser afastado da sede administrativa, não tem sinal de *internet*.

Assim, as mídias utilizadas precisam ser reavaliadas pelas Ascons, que devem procurar novos veículos e novas formas de comunicação. Além do exposto, o setor não é bem visto pelos demais setores da instituição, como se depreende da fala de um respondente: "[...] a falta de comprometimento, [...] realmente é algo que possa explicar a atual imagem de vocês perante o IF Goiano"; outro respondente relata: "[...] acho que falta interatividade, mas não sei se os servidores estão dispostos a se interagir"; outro servidor sugere que a Ascom "[...] melhore o seu relacionamento conosco" e "se torne um departamento mais aberto a todos". Isto posto, é coerente afirmar que é a concepção da comunicação por parte dos vários servidores pesquisados que configura o modelo de comunicação existente no IF Goiano; e decide e/ou determina as mídias que serão utilizadas e quais os públicos que serão trabalhados.

No que se refere às limitações do estudo, acredita-se que é normal, em qualquer processo investigativo, que haja limitações, porém elas servem para orientar futuros estudos em temáticas similares. Dentre as limitações que podem ser elencadas, a primeira diz respeito ao tempo para a execução da pesquisa e à amplitude do tema. Tendo em vista que o período do mestrado é de 24 meses, limitou-

se, neste estudo, a investigar a opinião dos servidores do IF Goiano a fim de se obter uma amostra mais representativa do universo pesquisado, não estendendo a investigação para conhecer a visão dos estudantes acerca do tema proposto, ficando esta consideração para o delineamento de estudos futuros.

Outras limitações se referem: ao quantitativo de respondentes em colaborar com o estudo, pois se esperava um maior número de respondentes em virtude dos vários esforços empreendidos para se obter mais respostas; à demora em conseguir a aprovação por parte Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IF Goiano para coletar os dados empíricos, tendo sido necessário requerer, junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás, a prorrogação do prazo para término e defesa do trabalho; à limitação teórica por parte da investigadora sobre como analisar os dados da pesquisa; ao fato de a pesquisadora não ter podido se afastar em licença do trabalho, do seu objeto empírico, para se dedicar completamente à pesquisa.

Tais limitações não invalidam os resultados encontrados na presente dissertação, pois estes foram consistentes com a literatura conhecida sobre a temática, bem como as várias metodologias utilizadas para validar o estudo.

Tem-se consciência de que ainda há um longo caminho a ser percorrido a fim de que os gestores do IF Goiano reconheçam a comunicação interna como essencial na instituição. Esse caminho passa, sobretudo, pela mudança de atitudes e comportamentos também por parte dos servidores. Deve haver a conscientização, por parte dos envolvidos, de que todos são responsáveis pela comunicação, não somente as Ascons. E isso implica na criação de uma cultura de comunicação que circule/perpasse todos os níveis hierárquicos do IF Goiano. Cabe aos comunicadores a árdua tarefa de auxiliar na promoção da conscientização e apresentação de como a comunicação pode contribuir nas relações internas do IF Goiano.

Viu-se que promover a integração entre os câmpus e entre os setores é mais um desafio para a instituição, bem como para as Ascons. Há necessidade, ainda, que as Assessorias promovam a mediação da comunicação com mais ênfase, visando a conexão entre as redes formal e informal a fim de minimizar ruídos.

Ainda como desafios, tem-se a necessidade de estruturar as políticas de comunicação, pois muitas já existem, são praticadas no dia a dia organizacional, mas não estão regimentadas ou regulamentadas, tampouco disponíveis para o conhecimento de todos. É preciso que elas sejam construídas de forma planejada,

transparente e coletiva, com a colaboração da comunidade acadêmica. Outro ponto importante como desafio para o IF Goiano é a promoção de uma cultura de planejamento estratégico.

A dissertação exige uma finalização, no entanto não representa um esgotamento do objeto abordado. Várias questões foram aqui tratadas, no entanto não se pode dizer que tenham chegado ao seu ponto final ou que foram integralmente esclarecidas no decorrer dos capítulos. Há muito ainda a ser investigado, e seus desdobramentos, certamente, encontrarão ressonância em possíveis futuras pesquisas acerca dos vários ângulos e facetas da comunicação que não puderam ser abordados neste estudo.

Ao finalizar esta pesquisa de tema tão desafiador e instigante, que sempre foi objeto de nossas inquietações durante o percurso profissional e acadêmico, pode-se afirmar que outras possibilidades de estudos já foram vislumbradas, dentre elas a de conhecer a visão dos estudantes acerca do processo comunicativo do IF Goiano.

Espera-se, com este estudo: colaborar para a identificação do modelo de comunicação vigente no IF Goiano; por meio da comunicação instituída, contribuir também para a identificação da cultura vigente no IF Goiano; bem como possibilitar que a instituição tenha subsídios para uma melhor compreensão do seu sistema comunicacional.

Pode-se auferir ainda, a partir desta investigação, que este estudo colaborou para a ampliação do conhecimento no campo da comunicação e da cultura ao trazer novos enfoques e novos olhares, por meio do estudo de caso do IF Goiano. Vê-se esta contribuição, mesmo que de forma modesta, para a legitimação desses campos.

Espera-se que esta dissertação contribua para o despertar de novos pontos a serem aprofundados acerca da comunicação do IF Goiano, por ser esta pesquisa a primeira sobre o assunto para a instituição. Cabe frisar que não se teve a pretensão de esgotar a temática, mas sim de dar os primeiros passos no caminho de futuras investigações a fim de delinear outras apreensões.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação**: no contexto das organizações. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Senac, 2011. p. 153-181.

BANDUCCI JÚNIOR, Álvaro; BARRETO, Margarida. (Org.). **Turismo e identidade local**: uma visão antropológica. Campinas. São Paulo: Papirus, 2001. (Turismo).

BARBERO, Jesús Martín. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Dênis de (Org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003. p. 57-86.

BAUMAN, Zygmunt. Tempo e classe. In: \_\_\_\_\_. **Globalização**: as consequências humanas. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. p. 13-33.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e prática. Tradução de Jorge Arnaldo Fortes. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

BONFIM, Marineide. 2013. **Encontro de Comunicadores** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <jornalistamari@hotmail.com> em 25 nov. 2013.

BONI, Juliana Reinert. Gestão de conteúdo no site da Biblioteca do Instituto Cenecista Fayal de Ensino Superior (IFES): informações, produtos e serviços disponibilizados. 2007. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia)—Centro de Ciências humanas, FAED, Florianópolis, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **Capital cultural**. Escuela y Espacio Social. México: Siglo Veinteuno, 1997.

\_\_\_\_\_. **Meditações pascalianas**. Tradução Sergio Miceli. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BRANDOLINI, Alejandra; FRÍGOLI, Martín Gonzalez; HOPKINS, Natalia. **Comunicación interna**: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujia, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, nº 253, p. 1-3, 30 dez 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Chamada pública MEC/SETEC nº. 002/2007**. 2007. Disponível em: <[http://www.cefetba.br/downloads/chamada\\_publica\\_ifet.pdf](http://www.cefetba.br/downloads/chamada_publica_ifet.pdf)>. Acesso em: 8 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Nosso centenário é a maior prova de que os jovens brasileiros estão sempre à frente.** Brasília, 2009a. 10 p. Livreto em comemoração ao centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica/1909-2009.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **(Re)significação do ensino agrícola da rede federal de educação profissional e tecnológica.** Documento final. Brasília: [Imprensa Universitária], 2009b.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial.** São Paulo: Nova Cultural, 1990.

CALDAS, Luiz *et al.* Institutos Federais: Lei nº 11.892 de 29/12/2008 - comentários e reflexões. In: PACHECO, Eliezer (Org). **Institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** Brasília; São Paulo: Moderna, 2011.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

\_\_\_\_\_. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Dênis de (Org.). **Por uma outra comunicação.** Rio de Janeiro: Record, 2003. p. 255-287.

CASTORIADIS, Cornelius. **A instituição imaginária da sociedade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. (Rumos da Cultura Moderna, 52).

CUNHA, Kathia Castilho. **Do corpo presente à ausência do corpo: moda e marketing.** 2004. 205f. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica – Signo e Significação nas Mídias)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

CURVELLO, João José Azevedo. Compreender a comunicação organizacional através da autopoiese. In: CASTRO, Gustavo de; DRAVET, Florence (Org.). **Sob o céu da cultura.** Brasília: Thesaurus; Casa das Musas, 2004. p. 201-221.

DAMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social.** Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito - por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios.** Tradutor: Rafael Mantovan. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

ENRÍQUEZ, Carlos Sotelo. **Introducción a la comunicación institucional.** Provença: Ariel, 2001.

FELICE, Massimo Di. Network society: da esfera pública para a conectividade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 2. p. 313-334.

FERREIRA, Marcos Ramon Gomes. **Cultura, complexidade e colaboração online: uma visão da comunicação.** 2014. 265f. Tese (Doutorado em Comunicação)–Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas** - processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

GADINI, Sérgio Luiz. **O boato como estratégia folkcomunicacional**. [20--?] Disponível em: <[http://ri.uepg.br:8080/riuepg/bitstream/handle/123456789/865/ARTIGO\\_BoatoEstrat%C3%A9gia.pdf?sequence=1](http://ri.uepg.br:8080/riuepg/bitstream/handle/123456789/865/ARTIGO_BoatoEstrat%C3%A9gia.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 24 jun. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GOLLNER, André Petris. **O site de redes sociais Facebook como espaço da comunicação organizacional**. 2011. 156f. Dissertação (Mestrado em Comunicação)–São Caetano do Sul, 2011.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. Pensamento complexo e as organizações. In: \_\_\_\_\_. **A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 3. p. 77-91.

GRANJEIRO, José Wilson; CASTRO, Robison de. **Administração pública**. Brasília: Vest-Con, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Traduzido por Wilma Ribeiro sob a supervisão Ana Maria Jacó Vilela. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. **Histórico**. 2008a. Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/urutai/home/o-campus-urutai/historico>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. 2008c. Disponível em: <[http://ifgoiano.edu.br/morrinhos/home/index.php?option=com\\_content&view=article&id=107&Itemid=77](http://ifgoiano.edu.br/morrinhos/home/index.php?option=com_content&view=article&id=107&Itemid=77)>. Acesso em: 23 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de redação oficial**. 2012a. Disponível em: <[http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2010/03/30.07.12\\_Manual-de-redacao-oficial\\_versao-final.pdf](http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2010/03/30.07.12_Manual-de-redacao-oficial_versao-final.pdf)>. Acesso em: 23 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Manual de uso da marca do Instituto Federal Goiano**. 2011. Disponível em: <<https://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2010/12/MANUAL-DE-USO-DA-MARCA-IF-GOIANO1.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **O Câmpus**. 2008b. Disponível em: <[http://rioverde.ifgoiano.edu.br/?page\\_id=2](http://rioverde.ifgoiano.edu.br/?page_id=2)>. Acesso em: 8 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009 - 2013**. 2009a. Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2009/10/PDI-IFGoiano.pdf>>. Acesso em: 5 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Regimento geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. 2012c. Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/home/wp-content/uploads/2010/12/Regimento-Geral-IF-Goiano-Impressao.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno do Colégio de Dirigentes**. 2012b. Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2012/05/REGIMENTO-COL%C3%89GIO-DE-DIRIGENTES.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno do Conselho Superior**. 2010. Disponível em: <[http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2009/06/Regimento-Interno-do-CS\\_Res-039\\_2013.pdf](http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2009/06/Regimento-Interno-do-CS_Res-039_2013.pdf)>. Acesso em: 9 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Auto-Avaliação Institucional 2012**. 2013. Disponível em: <<http://www.ifgoiano.edu.br/wp-content/uploads/2011/05/RELAT%C3%93RIO-DA-AUTO-AVALI%C3%87%C3%83O-2012.pdf>>. Acesso em: 9 jan. 2014.

KELLNER, Douglas. Guerras entre teorias e estudos culturais. In: \_\_\_\_\_. **A cultura da mídia – estudos culturais**: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. Bauru, SP: EDUSC, 2001. p. 25-74.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LEMONS, André. Condição pós-moderna e cibercultura. In: \_\_\_\_\_. **Cibercultura**: tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2013. cap. 1. p. 65-95.

LIMA, Maria do Socorro. 2013. **Encontro de Comunicadores** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <[md.lima1962@uol.com.br](mailto:md.lima1962@uol.com.br)> em 25 nov. 2013.

LÉVY, Pierre. Pela ciberdemocracia. In: MORAES, Dênis de (Org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003. p. 367-384.

LI, Charlene. **Liderança aberta**: como as mídias sociais transformam o modo como lideramos. São Paulo: Évora, 2011.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo. Modelo metodológico: as instâncias da pesquisa. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa em comunicação**: formulação de um modelo metodológico. São Paulo: Edições Loyola, 1990. cap. 4. p. 103-115.

MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **A genealogia do virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 20-32.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Difusão, 2008.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. 2. ed. 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

MORIN, Edgar; NAIR, Sami. **Uma política de civilização**. Tradução Armando Pereira da Silva. Lisboa: Instituto Piaget, 1997. (Economia e Política).

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução: Eloá Jacobina. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

\_\_\_\_\_. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **A genealogia do virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 11-19.

\_\_\_\_\_. **A religação dos saberes**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. Cultura – conhecimento. In: \_\_\_\_\_. **O método 4**. Tradução de Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a. p. 19-27.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

\_\_\_\_\_. **O método 5**: a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Sociologia**. A sociologia do microsossial ao macroplanetário. Tradução de Maria Gabriela de Bragança. Portugal: Publicações Europa-América, 1984.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 187-197.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. **Atendimento ao consumidor**: o Procon de Goiânia. Goiânia: UFG, 2000.

\_\_\_\_\_. **O turismo rural de Goiás: contextos imaginários.** 2009. 198f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Objeto de investigação:** comunicação e cultura (imaginário) organizacional. Goiânia, 2011. 8 p. Projeto submetido ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, na linha de pesquisa Mídia e Cultura, da Universidade Federal de Goiás.

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

OTRANTO, Celia Regina. **Criação e implantação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs.** 2010. Disponível em: <[http://www.celia.na-web.net/pasta1/trabalho19.htm#\\_ftn1](http://www.celia.na-web.net/pasta1/trabalho19.htm#_ftn1)>. Acesso em: 20 nov. 2013.

PACHECO, Eliezer (Org). **Institutos federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica.** Brasília; São Paulo: Moderna, 2011.

PÁDUA, Elisabete M. M. de. **Estudos de caso e transdisciplinaridade: desafios da complexidade.** Programa Permanente de Capacitação Pedagógica. PUC–Campinas. Out. 2006. Disponível em: <[http://www.fae.ufmg.br/neppcom/neppcom%20arquivos/cap\\_tulo\\_elisabete.doc](http://www.fae.ufmg.br/neppcom/neppcom%20arquivos/cap_tulo_elisabete.doc)>. Acesso em: 26 nov. 2013.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas.** São Paulo: Summus, 1990.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Gente, 2001.

SANTAELLA, Lúcia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura.** São Paulo: Paulus, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SÊGA, Christina M. P. **Sociedade e interação: um estudo das diferentes formas de interagir.** Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

SENNETT, Richard. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação.** Tradução de Clóvis Marques. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do *habitus* em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 20, maio/jun./jul./ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n20/n20a05>>. Acesso em: 13 maio 2014.

SIGNATES, Luiz. Comunicação e paz: uma dialética do conflito não violento. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE FACULDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 10., São Paulo, 2000. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2000.

SILVA, Caetana Juracy Rezende (Org). **Institutos federais Lei 11.892, de 29/12/2008**: comentários e reflexões. Natal: IFRN, 2009.

SLIVNIK, Maximiliano Liubomir. **Mudança no âmbito organizacional**: o poder preditivo dos valores organizacionais. 2009. 250f. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; SILVA, Terezinha Elisabeth da. Fontes de Informação na internet: critérios de qualidade. In: TOMAÉL, Maria Inês. (Org.). **Fontes de informação da internet**. Londrina: EdUEL, 2008. p 3-28.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

TÚÑEZ, Miguel. **La gestión de la comunicación en las organizaciones**. Sevilla/Salamanca/Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2012.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WELS, Ana Maria Córdova. As assessorias de comunicação social dos órgãos públicos prismatizadas sob a luz do paradigma da complexidade: uma abordagem com foco em organizações públicas do poder executivo estadual. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 69-106.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

\_\_\_\_\_. Pensar a internet. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **A genealogia do virtual**: comunicação, cultura e tecnologias do imaginário. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. p. 149-156.

# **ANEXOS**

## ANEXO A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS DO INSTITUTO FEDERAL GOIANO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

### **Parecer consubstanciado referente ao projeto de pesquisa Protocolo nº: 017/2014**

#### **I - IDENTIFICAÇÃO:**

**A comunicação no contexto da mudança cultural:**  
 um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

Nome do pesquisador responsável: CLÁUDIA SOUSA ORIENTE DE FARIA

Email do pesquisador responsável: claudia.oriente@ifgoiano.edu.br

Orientador (quando necessário): MARIA FRANCISCA MAGALHÃES NOGUEIRA

Pesquisadores Participantes: Não há.

Instituição onde será realizado o estudo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – IF Goiano

Data de apresentação ao CEP: 05/06/2014

Área Temática: Ciências Sociais Aplicadas

Comentários do relator frente à Resolução CNS 466/12:

**O presente projeto respeita os princípios da Resolução atendendo as exigências éticas e científicas.**

#### **II- ESTRUTURA DO PROTOCOLO**

(verificação dos documentos solicitados)

Projeto de Pesquisa - OK

Termo de compromisso do pesquisador responsável - OK

Termo de Anuência da Instituição - OK

Folha de Rosto CONEP digitalizada - OK

Termo de Consentimento Livre Esclarecido digitalizado - OK

Curriculo Lattes dos pesquisadores - OK



INSTITUTO FEDERAL  
 GOIANO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

### III- PROJETO DE PESQUISA

Descrição sucinta das justificativas e objetivos do projeto

#### 3 OBJETIVOS

- a) Analisar e identificar o modelo de comunicação vigente no IF Goiano, especificamente no que se refere a comunicação interna, no contexto da mudança cultural, ocorrida a partir da instituição da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008.
- b) Identificar por meio da comunicação instituída a cultura vigente no IF Goiano.
- c) Colaborar para que o IF Goiano tenha subsídios para melhor compreensão de sua comunicação.

#### 4 JUSTIFICATIVA

No mundo globalizado, a agilidade da comunicação e a habilidade da transformação de dados em informações, para serem usadas nas tomadas de decisões, representam uma oportunidade na melhoria do processo de comunicação no ambiente dos negócios. Só por meio de uma comunicação eficiente, é que acontece a troca de informações e o crescimento mútuo dos interlocutores.

A cada dia, novos meios de comunicação são disponibilizados às empresas, para tornar possível a troca de informações com o ambiente interno e externo. No entanto, há questionamentos se o crescimento do volume e diversidade de recursos tecnológicos tem aumentado a comunicação entre os indivíduos (WOLTON, 2010). Muitas vezes, não há uma percepção muito apurada de que as falhas de comunicação não estão no uso ou não uso de variada tecnologia, mas sim nos sérios problemas de relacionamento e de desajuste de foco no alcance dos objetivos organizacionais.

A comunicação entre os colaboradores e desses com o seu meio de trabalho é um campo de pesquisa em expansão nas diversas áreas do conhecimento, como as Ciências Sociais, Psicologia, Antropologia entre outras, mas será no campo da Comunicação que vamos nos apoiar. Observa-se uma tendência de pesquisas direcionadas à tecnologia, à inovação tecnológica, no entanto, são poucos os trabalhos que têm como objetivo estudar as relações entre os indivíduos e as organizações. É fato concreto que a comunicação interna nem sempre foi reconhecida como de vital importância para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, mas aqui nesta pesquisa ela terá o seu lugar de destaque.

A temática da comunicação interna sempre caminhou lado a lado no decorrer de meu percurso profissional e acadêmico. Com formação em Relações Públicas, atuei em setores de comunicação nas empresas e agreguei vivências e reflexões que se transformaram em profundas inquietações, que acredito ter a oportunidade de aprofundá-las nessa pesquisa de mestrado, que oportunamente o objeto de estudo é a instituição na qual trabalho.



INSTITUTO FEDERAL  
 GOIANO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

A realização desta pesquisa se torna relevante porque pode contribuir com indicadores e ideias que orientarão o IF Goiano a adequar sua comunicação a seus objetivos e políticas. A apresentação de dados com sua análise teórica poderá motivar a instituição a dar mais importância a comunicação entre dirigentes e colaboradores e entre os pares.

**Análise das questões éticas (informações relativas aos sujeitos de pesquisa)**

A população a ser investigada com este instrumento são os servidores do IF Goiano (docentes e técnicos-administrativos). Em um universo de mil servidores, 30% deles serão escolhidos aleatoriamente, podendo ser do sexo masculino quanto feminino, maiores de dezoito anos, em qualquer estado civil e grau de escolaridade. Estes servidores serão convidados por meio do e-mail institucional, a responder às perguntas que poderão ser respondidas de qualquer navegador - incluindo smartphones móveis e navegadores de tablet, ao acessar o link que será disponibilizado. O questionário será elaborado em formato eletrônico produzido no Google Forms.

No modelo do questionário eletrônico, haverá na primeira página da plataforma online, informações sobre a pesquisa, convidando os servidores a responder. Ainda nesta mesma página haverá um link onde o servidor ao acessá-la, o remeterá ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e duas opções para o servidor escolher apenas uma e assinalar, constando "Li e concordo em participar da pesquisa" e "Li e não concordo". Ao clicar na opção "Li e concordo em participar da pesquisa" já teremos o seu consentimento e uma próxima etapa estará disponível - a pesquisa em si. Caso acesse a opção "Li e não concordo" a pesquisa não se iniciará.

As perguntas do questionário versarão sobre a percepção dos servidores sobre a comunicação do IF Goiano. Em anexo (Anexo 01), encontra-se o esboço do questionário piloto que será previamente testado e, posteriormente, aplicado no segundo semestre de 2014. Concomitantemente a aplicação do questionário, serão realizadas no segundo semestre de 2014 a técnica de entrevistas gravadas. O esboço do formulário encontra-se anexo (Anexo 02). Este instrumento será aplicado ao primeiro reitor do IF Goiano, ao atual reitor e também a 02 servidores mais antigos do IF Goiano (01 docente e 01 técnico-administrativo) e 02 servidores recém-chegados de concurso público (01 docente e 01 técnico-administrativo), que serão escolhidos aleatoriamente, a partir de informações que serão fornecidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas. Caso, considerarmos necessário, o mesmo formulário de entrevista será aplicado aos pró-reitores do Instituto. No caso dos indivíduos que serão entrevistados, estes serão contatados verbalmente (por telefone e ou pessoalmente) pela pesquisadora, que fará breve explanação sobre a finalidade e objetivos da pesquisa.

**Descrição clara do desenho e metodologias do projeto**

Ao elaborar esse projeto de pesquisa, apresentamos o IF Goiano como o objeto empírico e a comunicação como o objeto teórico. Adotamos o estudo de caso como metodologia de trabalho mais apropriada para compreender a comunicação do Instituto.



INSTITUTO FEDERAL  
 GOIANO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Para o estudo da comunicação se adotará a revisão bibliográfica ; a pesquisa documental; a pesquisa institucional ou administrativa, o diário de campo e a pesquisa de campo. A revisão bibliográfica já está em curso e será realizada durante toda a pesquisa empírica sob a luz da visão da complexidade.

A pesquisa institucional ou administrativa será usada para conhecer aspectos do IF Goiano como a estrutura física e configuração. Esta pesquisa subsidiará com informações sobre o funcionamento do Instituto.

A pesquisa documental será realizada a partir do levantamento de vários documentos que se fizerem necessários para se conhecer a história do IF Goiano e de sua comunicação, a exemplo, os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA) do IF Goiano. O site do IF Goiano - [www.ifgoiano.edu.br](http://www.ifgoiano.edu.br) - também será objeto de pesquisa e a metodologia adotada será apoiada em autores que tratam da acessibilidade para avaliação de fontes de informação na internet, em particular, critérios desenvolvidos para avaliação de sites. Entre os critérios que serão apreciados estão: informações de identificação, consistência das informações, confiabilidade das informações, adequação da fonte, facilidade de uso, layout da fonte, restrições percebidas, suporte ao usuário entre outras observações percebidas.

Já o diário de campo se constitui em anotações da investigadora acerca do dia-a-dia da instituição. Nele registra-se observações pontuais acerca das relações de comunicação. As observações serão datadas e especificadas com local e horário da ocorrência. Essas anotações são úteis porque as consideramos como uma complementação das informações sobre o contexto investigado e ainda por se tratar de valiosas percepções acerca do IF Goiano.

Para a pesquisa de campo, o questionário e o formulário para entrevistas serão os instrumentos utilizados para a obtenção de informações úteis para complementar nossa análise sobre a comunicação do Instituto.

O questionário contemplará perguntas abertas e fechadas, com respostas de múltipla escolha. A população a ser investigada com este instrumento são os servidores do IF Goiano (docentes e técnicos-administrativos). Em um universo de mil servidores, 30% deles serão escolhidos aleatoriamente, podendo ser do sexo masculino quanto feminino, maiores de dezoito anos, em qualquer estado civil e grau de escolaridade. Estes servidores serão convidados por meio do e-mail institucional, a responder às perguntas que poderão ser respondidas de qualquer navegador - incluindo smartphones móveis e navegadores de tablet, ao acessar o link que será disponibilizado. O questionário será elaborado em formato eletrônico produzido no Google Forms.

No modelo do questionário eletrônico, haverá na primeira página da plataforma online, informações sobre a pesquisa, convidando os servidores a responder. Ainda nesta mesma página haverá um link onde o servidor ao acessá-la, o remeterá ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e duas opções para o servidor escolher apenas uma e assinalar, constando "Li e concordo em participar da pesquisa" e "Li e não concordo". Ao clicar na opção "Li e concordo em participar da pesquisa" já teremos o seu consentimento e uma próxima etapa estará disponível – a pesquisa em si. Caso



INSTITUTO FEDERAL  
 GOIANO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

acesse a opção "Li e não concordo" a pesquisa não se iniciará.

As perguntas do questionário versarão sobre a percepção dos servidores sobre a comunicação do IF Goiano. Em anexo (Anexo 01), encontra-se o esboço do questionário piloto que será previamente testado e, posteriormente, aplicado no segundo semestre de 2014.

Os resultados obtidos desta etapa da pesquisa serão colocados em formato de gráficos e sua análise será descritiva/interpretativa, relacionando-as com a teoria.

Concomitantemente a aplicação do questionário, serão realizadas no segundo semestre de 2014 a técnica de entrevistas gravadas. O esboço do formulário encontra-se anexo (Anexo 02). Este instrumento será aplicado ao primeiro reitor do IF Goiano, ao atual reitor e também a 02 servidores mais antigos do IF Goiano (01 docente e 01 técnico-administrativo) e 02 servidores recém-chegados de concurso público (01 docente e 01 técnico-administrativo), que serão escolhidos aleatoriamente, a partir de informações que serão fornecidas pela Diretoria de Gestão de Pessoas. Caso, considerarmos necessário, o mesmo formulário de entrevista será aplicado aos pró-reitores do Instituto. O objetivo da entrevista gravada é buscar informações quanto a história do Instituto, a estrutura de funcionamento, gestão e comunicação. No caso dos indivíduos que serão entrevistados, estes serão contatados verbalmente (por telefone e ou pessoalmente) pela pesquisadora, que fará breve explanação sobre a finalidade e objetivos da pesquisa. Nesse contato se verificará o interesse em participar da investigação, disponibilidade de tempo e melhor local.

**Identificação dos riscos e benefícios aos sujeitos**

Sobre os riscos na realização desse trabalho, são mínimos, mas eles existem. Para evitá-los, as entrevistas serão realizadas em local adequado, somente com a participação da pesquisadora e pesquisado (a). Para a pesquisadora podem ocorrer comportamentos de indiferença e inimizades no ambiente de trabalho. Para minimizá-los para os (as) entrevistados(as), os nomes não serão registrados, não sendo necessária a identificação nos questionários ou entrevistas garantindo o sigilo, não se prevê risco a sua saúde física ou psicológica do(a) entrevistado(a).

Adequação das condições para realização da pesquisa (local e infra-estrutura, orçamento; anuência dos responsáveis pela instituição onde será realizada a pesquisa; Currículo Lattes do pesquisador responsável e do pesquisador participante).

OK

#### **IV- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Avaliação do processo de obtenção do Termo de Consentimento



INSTITUTO FEDERAL  
 GOIANO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
 SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Análise do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (adequação da linguagem, contato do pesquisador, descrição dos riscos).  
 Atende as orientações da Res. 466/12.

Verificação das garantias de privacidade e confidencialidade

O entrevistado é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. A pesquisadora irá tratar a identidade dos entrevistados com padrões profissionais de sigilo. O nome que indique a participação do entrevistado não será liberado sem a sua permissão. O mesmo não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

#### V- PARECER DO CEP

Ao analisar o projeto intitulado "dou o parecerProtocolo " **Aprovado**", salvo melhor juízo deste comitê.

**O não cumprimento dos prazos para entrega dos relatórios implicará em pendência do(s) pesquisador(es) na avaliação de novos projetos.**

#### VI - DATA DA REUNIÃO E ASSINATURAS

07 /08/2014

Assinatura do relator:

Nome do relator:

Tânia Fernandes Veri Araujo

Coordenadora CEP/IF Goiano

**O pesquisador tem 60 (sessenta) dias para responder as pendências solicitadas. Após esse prazo, o projeto será arquivado e posteriormente, havendo interesse, deverá ser apresentado novo protocolo e reiniciado o processo de registro (CNS 466/12). O pesquisador também poderá solicitar a retirada do projeto.**



INSTITUTO FEDERAL  
 GOIANO

## **APÊNDICES**



- Acessível  Dificil acesso  
 Confiável  Duvidosa

6 - Marque a(as) alternativa(s) que considerar pertinente(s):

A comunicação da Ascom dos câmpus com os públicos locais é:

- Ágil  Lenta  Não sei informar   
 Atual  Desatualizada  
 Clara  Confusa  
 Acessível  Dificil acesso  
 Confiável  Duvidosa

7 - Você se sente uma pessoa informada sobre o que acontece no dia-a-dia do IF Goiano?

- Sim  Não Por que? \_\_\_\_\_

8 - As formas de comunicação existentes no IF Goiano são suficientes para a fluidez da comunicação entre os setores?

- Sim  Às vezes  Não

9 - Você considera que a comunicação interna do IF Goiano é:

- Muito boa  Boa  Regular  Ruim  Muito ruim

10 - Você utiliza o e-mail institucional (@ifgoiano.edu.br)?

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

11 - Você conhece e lê o boletim eletrônico (*newsletter*) enviado, semanalmente, pelo e-mail da ascom@ifgoiano.edu.br?

- Conheço e leio todas as semanas  
 Conheço e leio de vez em quando  
 Conheço e não leio  
 Não conheço e não leio

12 - Você conhece e lê o Jornal IF Goiano, distribuído a cada três meses no IF Goiano?

- Conheço e leio toda vez que chega  
 Conheço e leio de vez em quando  
 Conheço e não leio  
 Não conheço e não leio\*

\*Caso não conheça e não leia o Jornal IF Goiano, ir para a questão 18.

13 - Como você avalia o formato do Jornal do IF Goiano?

- Muito bom  Bom  Regular  Ruim  Muito ruim

14 - Como você avalia o conteúdo do Jornal do IF Goiano?

- Muito bom  Bom  Regular  Ruim  Muito ruim

15 - Atualmente o Jornal IF Goiano é distribuído a cada três meses. Você considera esse período ideal?

( ) Sim ( ) Não

16 - Se não, quantas vezes seria o ideal?

( ) Uma vez por mês ( ) Duas vezes por ano  
 ( ) A cada dois meses ( ) Uma vez por ano  
 ( ) A cada quatro meses

17 - Marque a(s) informação(ões) que você desejaria ler no Jornal do IF Goiano?

( ) Notícias de interesse restrito ao IF Goiano  
 ( ) Notícias dos setores/departamentos  
 ( ) Ações das chefias  
 ( ) Cultura  
 ( ) Lazer  
 ( ) Esporte  
 ( ) Outros

Dê sugestões: \_\_\_\_\_

18 - Você tem o costume de acessar e ler as notícias publicadas no *site* do IF Goiano?

( ) Acesso o site e leio as notícias todos os dias  
 ( ) Acesso o site e leio as notícias alguns dias da 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 e não leio as notícias\*

\* Caso não acesse o site e não leia as notícias, ir para a questão 20.

19 - Qual a sua avaliação do *site* do IF Goiano sob os aspectos:

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

20 - Marque o(s) meio(s) de comunicação o(s) qual(ais) você mais usa para se atualizar sobre o que acontece no IF Goiano?

( ) Boletim eletrônico ( ) Cartaz  
 ( ) Conversa informal ( ) E-mail institucional  
 ( ) Facebook ( ) Jornal do IF Goiano  
 ( ) Site do IF Goiano ( ) Memorando  
 ( ) Mural ( ) Panfleto  
 ( ) Reunião ( ) Telefone  
 ( ) Twitter ( ) Não uso





APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
PARA QUESTIONÁRIO *ONLINE*

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: A comunicação no contexto da mudança cultural: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano).

Ao final da leitura e das explicações, caso você concorde em participar da pesquisa, por favor, assinale a opção “Li o TCLE e CONCORDO em participar da pesquisa”, caso não tenha interesse em participar, assinale a opção “Li o TCLE e NÃO CONCORDO em participar da pesquisa”.

Em caso de dúvida, você poderá contatar a responsável pela pesquisa – Cláudia Oriente, pelo fone: (62) 8118 3676 e/ou o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal Goiano – Reitoria, pelo telefone: (62) 3605-3664 ou no endereço localizado na Rua 88, nº 310, Setor Sul, CEP74085-0100 - Goiânia – GO, falar a servidora Tânia Araújo.

**A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS:**

O motivo que nos leva a pesquisar sobre a comunicação no IF Goiano se justifica porque poderá contribuir com indicadores e ideias que orientarão o Instituto a adequar sua comunicação a seus objetivos e políticas.

O objetivo dessa pesquisa é: analisar e identificar o modelo de comunicação vigente no IF Goiano, especificamente no que se refere a comunicação interna, no contexto da mudança cultural, ocorrida a partir da instituição da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008; identificar por meio da comunicação instituída a cultura vigente no IF Goiano e colaborar para que o Instituto tenha subsídios para melhor compreensão de sua comunicação.

Para a coleta de dados, será utilizado o modelo de questionário que estará disponível nesta plataforma *online*, caso você concorde em participar da pesquisa. Os resultados obtidos serão colocados em formato de gráficos e sua análise será descritiva/interpretativa, relacionando-as com a teoria.

**DESCONFORTOS, RISCOS E BENEFÍCIOS:**

Sobre os riscos na realização desse trabalho, não existem. Para evitá-los, os participantes da pesquisa não serão identificados. Os seus nomes não serão registrados, não sendo necessária a identificação nos questionários garantindo o sigilo. Não se prevê risco à saúde física ou psicológica do(a) participante. Em relação aos benefícios, eles se constituem em subsídios que o IF Goiano terá em termos de conhecimento sobre sua comunicação.

**GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO:**

Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão disponíveis para amplo conhecimento do IF Goiano ao término da dissertação de mestrado.

Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

**CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS:**

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

Este TCLE atende as determinações da Resolução 466/2012.

Se você estiver de acordo com o que foi anteriormente exposto, por gentileza, assinale a opção “Li o TCLE e CONCORDO em participar da pesquisa” para prosseguimento. Caso não tenha interesse em participar, assinale a opção “Li o TCLE e NÃO CONCORDO em participar da pesquisa.”