

## POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NO IFPR: ESTRUTURA E DESAFIOS

### COMMUNICATION POLICY AT IFPR: STRUCTURE AND CHALLENGES

Stefani Pacheco Skodowski<sup>1</sup>  
Roberto Carlos Bianchi<sup>2</sup>  
Daiane Padula Paz<sup>3</sup>

**Resumo:** Nas organizações, sejam estas públicas ou privadas, a comunicação permeia todos os espaços institucionais, quer haja, quer não, uma política de comunicação institucional ou institucionalizada. Comunica-se constantemente, direta ou indiretamente, intencional ou não intencionalmente: produz-se significação a todo o momento. No IFPR não é diferente, comunica-se o tempo todo. Deste modo, o objetivo principal deste trabalho é mapear como estão estruturados os Setores de Comunicação dos Campi do IFPR e a Diretoria de Comunicação da Reitoria da instituição. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do método estudo de caso, aplicada àqueles que atuam na comunicação do Instituto, na Reitoria e nos Campi e foram extraídos dados acerca da estrutura e dos desafios da Comunicação Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. A partir dos resultados obtidos, fica evidente a necessidade de uma reformulação da Política de Comunicação do IFPR, bem como a construção de uma cultura que, de fato, a institucionalize. Percebeu-se, ainda, que há um grande esforço dos servidores em desempenhar as funções, ainda que não nas condições ideais de carga horária, formação, entre outros.

**Palavras-chave:** Política de Comunicação; Comunicação Institucional; IFPR; Comunicação.

**Abstract:** In organizations, whether public or private, communication permeates all institutional spaces, whether or not there is an institutional or institutionalized communication policy. It communicates constantly, directly or indirectly, intentionally or not: meaning is produced at all times. At IFPR it's no different, we communicate all the time. So, the main objective of this research is to map how the Communication Sectors of the IFPR Campuses and the Directorate of Communication of the Rectorate of the institution are structured. For that, a case study method research was carried out, applied to those who work in the Institute's communication, in the Rectorate and in the Campi and data were extracted on the structure and challenges of Institutional Communication of the Federal Institute of Education, Science and Technology from Paraná. From the results obtained, it is evident the need to reformulate the Communication Policy of the IFPR, as well as the construction of a culture that, in fact, institutionalized it. It was also noticed that there is a great effort from the servers to perform the functions, even if not in the ideal conditions of workload, training, among others.

**Keywords:** Communication Policy; Institutional Communication; IFPR; Communication.

---

<sup>1</sup> Graduada em Letras - Português/Inglês pelo IFPR Campus Palmas.  
stefani.skodowski@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional pela UTFPR Campus Pato Branco.  
roberto.bianchi@ifpr.edu.br

<sup>3</sup> Mestre em Informática na Educação pelo IFRS - Campus Porto Alegre.  
daiane.paz@ifpr.edu.br

# 1 INTRODUÇÃO

Uma vez que a linguagem, em suas múltiplas formas e sistemas, é inerente ao ser humano, entende-se que a comunicação, de igual modo, faz parte da humanidade, inclusive antes mesmo da formação das sociedades como agora estruturadas. Ela permite o repasse de pensamentos, ideias, saberes e cultura, além de favorecer o desenvolvimento humano, sendo componente essencial à prática social e dela estruturante.

Oriundo do latim *communicare*, o vocábulo “comunicação” tem sentido de partilhar, tornar comum. Essa prática, que permeia todas as organizações, sejam elas de ordem pública ou privada, é essencial para o seu bom funcionamento e impacta na formação da imagem institucional, na construção de opinião coletiva e na manutenção de relações com a comunidade em que está inserida. Por tudo isso, as políticas de comunicação no interior das instituições são essenciais, sendo imprescindível o desenvolvimento e a aplicação de uma política de comunicação institucional e, acima disso, que esta seja institucionalizada, ou seja, reconhecida e normatizada dentro do âmbito em que se insere.

Para que seja possível o processo de comunicação efetivo entre as partes que compõem a organização, prescinde-se de diagnóstico, planejamento e estabelecimento de estratégias que considerem as expectativas e necessidades de ambos os componentes deste comunicar. Tudo isso devendo pautar-se na transparência, no zelo e nos preceitos constitucionais, além de atrelar-se aos interesses institucionais e de seu público.

O objetivo geral desta pesquisa foi mapear a estruturação dos Setores de Comunicação dos Campi do IFPR e da Diretoria de Comunicação da Reitoria da instituição. Como objetivos específicos, tem-se, ainda: pesquisar o organograma dos Campi e da Reitoria; identificar como funciona a Comunicação nos Campi e na Reitoria; realizar um levantamento da organização, do funcionamento e dos impactos da ausência de uma política de comunicação institucionalizada.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso de abordagem

quantitativa. Este, foi efetivado pelo estudo de documentos institucionais, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Política de Comunicação (PC) e os organogramas dos Campi e da Reitoria, e pela aplicação de questionário à Diretoria de Comunicação da Reitoria do IFPR e aos Setores de Comunicação dos Campi da instituição. O questionário tratou da estruturação dessa diretoria e destes setores, dos desafios encontrados e do conhecimento que os pares têm acerca da Política de Comunicação Institucional. Os resultados denotam que existe a necessidade de adequação da Política de Comunicação ao contexto institucional e às mudanças no modo de comunicar trazidas pela globalização e pelo advento da tecnologia, e, também, no que diz respeito a fatores organizacionais e estruturais do IFPR.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Metodologia**

Considerando os objetivos delineados para esta pesquisa, buscou-se uma metodologia adequada para atender ao mapeamento que se visou realizar acerca da comunicação do IFPR. Para isso, realizou-se este estudo de caso por meio de uma abordagem quantitativa. O estudo de caso, segundo Latorre (2003) traz em sua essência características da abordagem qualitativa, uma vez que é regido na lógica de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, diferindo no sentido do propósito da investigação, que é um estudo mais intensivo de um ou poucos casos.

Sua vantagem, em relação a outros métodos, e sua aplicabilidade a este trabalho estão na possibilidade de direcioná-lo a situações humanas de contextos contemporâneos, como é o caso do IFPR. Dooley (2002) infere, também que, o método estudo de caso é utilizado para desenvolver teoria, produzir novas, contestá-las ou desafiar, bem como para explicar uma situação, estabelecer uma aplicação de solução, explorar ou descrever um objeto/fenômeno.

Latorre (2003) define, ainda, que por mais que essas questões - da natureza da investigação - estejam, de certa forma, calçadas com mais ênfase

nas metodologias qualitativas, não quer dizer que não possam possuir perspectivas mais quantitativas. Sendo, na realidade, uma mistura de métodos e aspectos qualitativos e quantitativos, a distinção entre estes é nada mais que uma questão de ênfase (STAKE, 1999).

Assim, a pesquisa tratou-se de uma análise das respostas de um formulário (Google Forms), que foi aplicado a todos aqueles que integram a comunicação institucional do IFPR, quer seja no âmbito da Reitoria, quer seja no âmbito dos Campi, de atuação direta ou indireta. A análise desses resultados teve em sua essência uma ênfase qualitativa, que busca entender de que modo é estruturada a comunicação no IFPR, bem como os desafios observados e as diferentes perspectivas desses sujeitos. Foi contemplada, também, uma análise quantitativa, com o intuito de entender o quociente de “aprovação-desaprovação” da organização atual da Comunicação no IFPR, uma busca por compreender quais desses atuantes têm determinada perspectiva, em que divergem.

Foi utilizado como instrumento um questionário eletrônico dividido em cinco seções, a saber: na primeira, foram coletados dados dos respondentes essenciais para o tratamento dos dados, sendo estes: e-mail, lotação no IFPR, atuação na Comunicação, cargo/função exercida e tempo de exercício nesta. Por meio das respostas referentes à função exercida, os participantes tiveram um direcionamento condicional que os conduz para duas partes diferentes da pesquisa: uma para os colaboradores da Diretoria de Comunicação da Reitoria e uma para os colaboradores dos Setores de Comunicação dos Campi. Ao final, ambos responderam acerca dos desafios encontrados e do conhecimento acerca da Política de Comunicação vigente.

Os dados coletados foram analisados à luz do Plano de Desenvolvimento Institucional, da Política de Comunicação, organogramas dos Campi e da Reitoria, os quais foram comparados entre si. Os resultados das análises foram sintetizados através de um esquema geral de categorias e indicadores que permitem compreender fatores que se relacionam à estrutura organizacional da Comunicação do IFPR, atendendo ao objetivo geral da pesquisa.

Esta pesquisa inicialmente teve o intuito de ser uma aproximação à

temática, pois, sendo o IFPR uma instituição de “tenra idade” quanto à sua institucionalização, ainda está em vias de criar sua institucionalidade e organização interna, principalmente pela sua condição multicampi e pelas limitações “impostas” pelos organogramas, em acordo com as tipologias de cada Campi, estabelecidas pelas Portarias Ministeriais 246/16 e Portaria 713/21. Destaca-se que as experiências de trabalho dos participantes foram interpretadas sem efetivar qualquer avaliação ou julgamento sobre estas, de modo a se manter uma postura consciente e respeitosa ante o material interpretado, considerando as normas inerentes de sua função.

A aplicação dessa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) no IFPR no dia 17 de agosto de 2022 por meio do Parecer Nº: 5.588.536. Ao responder o questionário, os participantes tiveram acesso ao Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) e indicaram terem recebido esclarecimentos suficientes, estarem cientes e concordarem com os termos de sua participação neste estudo.

## **2.2 Comunicação e Comunicação Institucional**

Juan E. Diaz Bordenave (1982) entende a Comunicação Humana como uma parte de um processo mais amplo, o de informação, que, por sua vez, é, também, um componente de outro: o processo de organização. Há, portanto, dois meios de defini-la (BORDENAVE, 1997): enumerando os elementos que a integram ou indicando sua finalidade. Compreendendo a comunicação como um processo amplo, complexo e cujos atores são múltiplos, o segundo modo cabe melhor.

A comunicação, inerente à cultura humana pela linguagem, tem em seu sentido lexical uma ideia do latim *communicare*, que tem, por sua vez, o significado de partilha, troca de algo, tornar comum. É, nesse sentido, um processo fundamental ao desenvolvimento humano, psíquico, social e cultural por permitir a partilha de informações, de conhecimento e de cultura em si.

O processo de comunicação ocorre em diversos sentidos e, de modo geral, consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor

que decodifica (interpreta) uma determinada mensagem. É, assim, de importância vital ao ser humano, uma vez que constitui-se em uma ferramenta de integração, instrução, troca e, conseqüentemente, desenvolvimento.

Como elementos básicos, o autor ressalta: a realidade ou situação na qual acontece e transforma; os interlocutores; os conteúdos ou mensagem; os signos utilizados; os meios de transmissão. Essa categorização, por assim dizer, de elementos que, à leitura, parecem isolados, é o direcionamento de um processo extremamente complexo, acerca do qual é impossível a delimitação de um início e um fim: a comunicação é inerte, inerente, continua. É, sobretudo, “um produto funcional da necessidade humana de expressão e relacionamento.” (1982, p. 47).

É importante entender o ato de comunicar não como situações isoladas de trocas de mensagens concretas, mas sim, como mencionado, um processo nunca findado e inerente à prática humana: é impossível não comunicar. Comunica-se não somente por palavras, mas por imagem, por posicionamento, por ações, até mesmo pelo silêncio - à mão do interlocutor, tudo comunica.

Cabe destacar, ainda, que divergem as ações de informar e comunicar. Enquanto o primeiro constitui-se de um ato unilateral, a comunicação, tal como viu-se na raiz de seu termo, tem a ver com partilha, com fazer entender e com provocar reações. Quando trata-se de comunicação institucional ou organizacional, tende-se a entendê-la somente como a informatização das ações, iniciativas, processos e trâmites da organização, quando, na verdade, a comunicação institucional ou organizacional vai muito além disso.

No contexto institucional, mesmo que não diretamente, ou intencionalmente, se está constantemente exercendo comunicação, produzindo significação. Isto, por meio de comunicados que vão da estrutura física, do atendimento, ao que entende-se por comunicação diretamente, como redes sociais, meios de comunicação, notas, entre outros. O ato de comunicar organizacionalmente impacta na formação da imagem da instituição, na construção de opinião coletiva e na manutenção e sobrevivência desta em sua relação com a comunidade.

Segundo Francisco Gaudêncio Torquato do Rego (1986), a comunicação é um processo multidisciplinar que media os interesses dos participantes, da organização e da administração. Além disso, propõe-se que é esse fenômeno comunicacional de mediar objetivos que demonstra a magnitude e a importância desta para a atuação da instituição e que existem vertentes comunicativas que ajustam a identidade institucional ao meio social e constroem a relação com o público.

A comunicação institucional é, portanto, um processo contínuo, complexo, profundo e permanente que permeia e delimita o diálogo emissor-interlocutor. É a área responsável por criar e fortalecer a identidade e a imagem de uma organização, facilitando o diálogo e a interação com os públicos, sejam eles internos ou externos. Seu foco é transmitir para seu público de relacionamento e para a sociedade sua importância, seus ideais, suas práticas, sua essência e, também, informação, mas não somente.

Assim sendo, esta estabelece-se como um componente de suma importância no relacionamento da organização com seus públicos. É através da comunicação que se estabelecem os diálogos acerca de suas políticas, suas ações e suas pretensões; se informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, se legitima sua existência; e se trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros (NASSAR apud KUNSCH, 2009, p.64).

Kunsch (2003) postula, ainda, a necessidade da comunicação funcionar de modo estratégico e estruturado, não apenas como uma ferramenta de transmissão informacional, uma vez que trata-se de um processo social básico e um fenômeno nas organizações.

Vista a todas as questões supracitadas, fica evidente que as instituições urgem de uma relação de proximidade com seu público, com a sociedade e com os diversos setores que as compõem. Essa relação, de tamanha importância, é estabelecida no processo de comunicação com o todo social, em suas vastas esferas, e daí advém a importância da institucionalização de uma política efetiva que dê conta destas demandas.

Para além da transmissão de mensagens isoladas, informativas, percebe-se, portanto, que essa comunicação abarca, sobretudo, o modo como

a instituição é vista e, logo, o seu relacionamento com as comunidades tanto interna quanto externa. Schuler, Wolkmann e Toni (2004, p.11) afirmam que “A comunicação está presente em toda forma de organização conhecida na natureza, tanto que se pode afirmar que a única forma de haver organização é através da comunicação”. Para que se estabeleça efetivamente essa comunicação institucional e que ela alcance com eficiência seus objetivos, necessita-se de uma política de comunicação institucional, bem como uma política de comunicação institucionalizada, discussão que será realizada em seguida.

### **2.3 Política de Comunicação no IFPR**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR) é uma instituição pública federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) (IFPR, s/d). É voltada para a educação superior, básica e profissional, de oferta gratuita de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades e níveis de ensino.

Criado em 2008, através da Lei 11.892, que institui a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, assim como os todos os institutos federais existentes no país, possui atualmente 26 Campi e 4 centros de referência<sup>4</sup> distribuídos no Paraná. A instituição é formada por aproximadamente 29 mil estudantes e oferta 310 cursos, entre cursos técnicos, de graduação, de qualificação profissional e de pós-graduação.

No que diz respeito ao funcionamento da comunicação institucional no âmbito do IFPR observaram-se três documentos para desenvolver a análise posta em seguida: os organogramas da Reitoria e dos Campi; a Política de Comunicação (PC); e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isso porque são os que balizam como a organização dos Campi é estruturada, o funcionamento da comunicação institucional e as metas e objetivos da instituição, respectivamente.

---

<sup>4</sup>Centros de referência são unidades vinculadas à Reitoria ou aos Campi.

Segundo Mintzberg (1995), organograma é o gráfico representativo da estrutura formal de uma empresa, organização ou instituição. Além disso, traduz a divisão do trabalho, as posições existentes, o agrupamento das unidades e a autoridade e hierarquia formal. Corresponde, nesse sentido, a uma espécie de “fotografia” da organização e da divisão das atividades. Ao observar os organogramas da Reitoria do IFPR e dos 26 Campi atentando, sobretudo, à presença e à colocação da comunicação nas referidas unidades, foi percebido que, nos Campi, não há setores de comunicação presentes nos organogramas, com exceção do Campus Curitiba. Na Reitoria, por sua vez, a Diretoria de Comunicação aparece no organograma vinculada ao gabinete.

Uma vez não previsto um Setor de comunicação no organograma de todos os Campi, devido às suas tipologia instituídas pela Portaria 246 de 2016 (MEC) e reiterada pela Portaria 713 de 2021 (MEC), não há destinação de servidores da área para a atuação com a comunicação das unidades e, portanto, não há pessoal especializado para realizá-lo. Na reitoria, por exemplo, cujo organograma possui uma Diretoria de Comunicação, são contratados servidores de áreas específicas por meio de concurso público, de modo que é possível ter pessoas especializadas nas funções demandadas na comunicação da instituição, dentre as quais estão: programação visual, jornalismo, relações públicas, áudio e vídeo, design gráfico.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFPR, por sua vez, aponta-se para a existência de uma Política de Comunicação (PC), que, aprovada pela Resolução Nº 42 de 09 de dezembro de 2013, deve estar em consonância com os apontamentos do referido documento.

O PDI, segundo o Ministério da Educação (MEC), é o documento no qual define-se a missão da instituição e suas estratégias para atingir as respectivas metas e objetivos delimitados para um período de 5 anos. Contempla o cronograma e implementação destes, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento.

Como definido, o PDI serve como parâmetro na avaliação da instituição e no vislumbre de seu futuro, bem como analisa seu desempenho. Enfatiza-se,

nesse sentido, que o crescimento e o desenvolvimento institucional não podem acontecer de qualquer forma, mas seguindo normas e regras previamente estabelecidas pela regulamentação e fiscalização. Logo, se este é o documento que define metas e objetivos institucionais e a comunicação institucional, de igual modo, atrela-se à imagem institucional a fim de alcançar tais metas e objetivos, o planejamento de comunicação deve estar de acordo com o PDI, pensando que a organização em seus vários setores precisa seguir o caminho traçado no plano de desenvolvimento (DINIZ, 2019).

Segundo o autor, o planejamento da comunicação precisa ser reelaborado a partir das premissas e objetivos do PDI. Ademais, necessita ser constantemente avaliado internamente, de modo a acompanhar o desenvolvimento e alcance do processo, a fim de saber se o público recebe a informação e, se sim, como. A comunicação institucional, portanto, segue o mesmo caminho do PDI, devendo seu planejamento ser elaborado a partir do que está nele constante, ao mesmo tempo que é avaliada e acompanhada.

No PDI do IFPR está posto que a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – DTIC

É a diretoria responsável por viabilizar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, que contribuam para o desenvolvimento Institucional, visando à promoção da educação Profissional e da TIC de excelência, comprometida com a justiça social. (IFPR, 2020, p. 708)

Além disso, estabelece-se que “Os Campi do IFPR são estimulados a promover a divulgação por meio, principalmente, de seus sites institucionais, assim como a manutenção e monitoramento das Redes Sociais” (p. 780), especialmente Facebook, com suporte e apoio da equipe da COM. Por fim, acerca desta,

Sob sua responsabilidade estão as ações de comunicação interna e externa, especialmente no que se refere ao relacionamento com os públicos estratégicos para o IFPR, de acordo com o planejamento de comunicação do IFPR, assim como sua Política de Comunicação, instituída por Resolução aprovada junto ao Conselho Superior (IFPR, 2020, p. 780)

Aos Campi, por sua vez, cabe a publicação nas redes sociais, com apoio da COM, não havendo nestes, portanto, a definição de uma política de comunicação, a delimitação de quem faz essas publicações, tampouco a

institucionalização de Setores de Comunicação em si. Isso, aliado com o fato de que são 26 Campi localizados em todas as regiões do estado, de diferentes portes e públicos e com uma série de especificidades, o que dá margem para que hajam percalços no desenvolvimento da comunicação institucional do IFPR, tanto internamente aos Campi, quanto na própria COM que, segundo o PDI, teria que dar conta de todas essas especificidades no auxílio aos Campi.

Na Política de Comunicação (PC), especificamente, são estabelecidas as diretrizes da Comunicação Institucional do IFPR, sendo estas: Consolidar a imagem institucional do IFPR; Estabelecer uma intensa política de relacionamento com os públicos prioritários do IFPR; Enfatizar a importância do IFPR quanto instituição pública, com função social e responsabilidades em relação à sociedade paranaense e brasileira (Comunicação Pública); Fortalecer o relacionamento do IFPR com outros institutos federais, CONIF e Setec/MEC e demais instâncias e organizações federais.

Os canais de relacionamento, por sua vez, e os serviços de Comunicação descritos no documento explicitam como acontece essa relação com os públicos no âmbito da instituição. Algumas das ações descritas ainda acontecem, enquanto umas já não mais e, em suma, os principais canais de Comunicação são informativos, mídias digitais ou não, site institucional, etc.

Como supracitado ao abordar os organogramas, nos Campi não existem setores de comunicação, tal como na reitoria há uma diretoria de comunicação. Deste modo, o que institui-se na política é a existência de uma Rede de Comunicadores. De acordo com o documento,

Tendo em vista que o Instituto Federal do Paraná não dispõe de profissionais de comunicação para atuar em cada uma das suas unidades e que a capacidade produtiva do setor é limitada, tendo em vista a escassez de recursos humanos destinados para a Assessoria de Comunicação, desde 2011, optou-se pela criação de uma Rede de servidores voluntários para, especialmente, apoiar as ações da COM/IFPR nos câmpus. (IFPR, 2013, p. 12)

A Rede de Comunicadores, portanto, corresponde a uma rede de trabalho colaborativo entre a Diretoria de Comunicação da Reitoria e os Campi, de caráter propositivo e consultivo, que visa o planejamento e desenvolvimento das ações de comunicação institucionais a serem implementadas no Instituto Federal do Paraná. Cada unidade do IFPR deve indicar um representante para

atuar na rede para que seja feita uma portaria, assim como representantes das pró-reitorias podem participar de reuniões, eventos e definições conforme demandas.

Compreende-se, desta maneira, que a Diretoria de Comunicação buscou uma alternativa frente ao cenário da instituição no tocante à destinação de profissionais especializados e à existência de setores de comunicação. A Rede de Comunicadores é um meio de buscar o fortalecimento da comunicação institucional nas unidades que não dispõem de um setor previsto em organograma, de modo a atrelar-las à Diretoria de Comunicação. Contudo, certamente este não é o ideal, uma vez que nessa rede estão servidores de áreas diversas, com carga horária de trabalho em outras funções que não a comunicação, com pouco conhecimento dos recursos e, por vezes, também, sem o material/equipamento adequado.

Além disso, há o fato de que a política de comunicação atual foi aprovada no ano de 2013 e o PDI, vigente desde 2019, ainda vale-se dela. Isso, atrelado às vastas mudanças tidas desde então no que diz respeito às tecnologias da informação podem demonstrar uma não adequação do documento à realidade comunicacional da atualidade.

Segundo Diniz (2019), “no ambiente organizacional de Instituições do Ensino Superior é mais latente e imprescindível uma comunicação rápida, precisa, clara e objetiva, principalmente com a nova geração que tem tomado de conta das salas de aula das IES” (p. 32). Isso, considerando que esses jovens, nascidos principalmente entre 1995 e 2005, já crescem em um mundo globalizado com a conexão de internet, por exemplo, disseminada, tendo, portanto, um perfil diferente das gerações anteriores, novas necessidades e, dessa forma, mudanças na forma de se comunicar (AVANCINI, 2019).

Considerando o que foi elucidado por meio dos documentos institucionais tratados percebe-se que existe uma política de comunicação institucional e que suas diretrizes condizem à realidade e às necessidades da instituição. Por outro lado, há uma questão a ser tratada no que se refere à existência de uma política de comunicação institucionalizada.

Jovchelovitch (2000:81) ao estudar o conceito de institucionalização aponta que esta diz respeito à concretização das representações sociais quando evoluem para um nível material e de produção simbólica, ou seja, quando já há a objetificação e a ancoragem das formas específicas no meio social. A homogeneidade do processo de institucionalização, portanto, “surge com a repetição e transferência do conhecimento sobre a realização de determinadas ações para outras pessoas ou organizações, fazendo assim com que essas ações se tornem verdadeiros hábitos.” (GUERRA, ICHIKAWA, 2011, p. 345).

No caso do IFPR, uma política de comunicação institucionalizada corresponderia à construção e consolidação efetiva de uma cultura institucional que tenha em sua essência a utilização da comunicação como um fluxo estabelecido na construção da imagem e da identidade da instituição na comunidade. Essa, feita de modo a respeitar a instituição, primando pelas normas que uma entidade pública prima, nos critérios e padrões institucionais e através de canais oficiais. Uma política de comunicação institucionalizada deve acontecer, sobretudo, primeiramente dentro da própria instituição, no conhecimento e reconhecimento da comunicação pelos servidores e estudantes como veículo de informação e partilha.

## **2.4 Resultados e discussões**

Juntamente à apresentação dos dados coletados via questionário, estes foram discutidos através de um esquema geral de categorias e indicadores que permitem compreender fatores que se relacionam à estrutura organizacional da Comunicação do IFPR. Destaca-se que a interpretação das experiências de trabalho dos participantes foi realizada sem efetivar qualquer avaliação ou julgamento sobre estas, mantendo-se sempre uma postura consciente e respeitosa ante o material interpretado.

O questionário elaborado pelos pesquisadores visava aplicação nos 26 Campi do IFPR e na Reitoria. Portanto, foi enviado por e-mail àqueles que, de alguma forma, participam dos setores ou diretoria de comunicação de Campi e da reitoria, respectivamente, de acordo com coleta de dados realizada nos sites

institucionais de cada unidade. Pelo modelo do formulário, em acordo à organização institucional, elencaram-se as seguintes categorias de respondentes: Reitor; Diretor de Comunicação; Servidor contratado/direcionado à Diretoria de Comunicação; Estagiário da Diretoria de Comunicação; Terceirizado da Diretoria de Comunicação; Diretor Geral de Campus; Servidor contratado/direcionado ao Setor de Comunicação de Campus; Representante de Setor de Comunicação de Campus; Terceirizado de Setor de Comunicação de Campus; Estagiário do Setor de Comunicação do Campus.

#### **2.4.1 Respondentes**

Participaram da pesquisa 23 pessoas, lotadas na Reitoria e nos Campi Palmas, Capanema, Umuarama, Coronel Vivida, União da Vitória, Jaguariaíva, Foz do Iguaçu, Paranavaí, Ivaiporã, Cascavel e Quedas do Iguaçu. Destaca-se que foram recebidas respostas de todas as categorias às quais foram disponibilizados o formulário.

Sobre a atuação dos respondentes nos setores/diretoria de comunicação, observou-se que 56,5% destes atuam diretamente nas sessões, enquanto 43,5% atuam indiretamente. Por direta e indiretamente busca-se diferenciar aqueles que, de fato, trabalham na produção, veiculação, repasse, entre outros, e aqueles que trabalham em um cunho de acompanhamento/orientação, como é o caso de alguns Diretores Gerais, por exemplo, que auxiliam na tramitação do que é publicado pelos setores sem interferir diretamente, enquanto outros se envolvem mais diretamente no exercício. Do mesmo modo os representantes de setor, que podem contar com o apoio de estagiários, terceirizados ou outra pessoa que atua de forma diferente.

#### **2.4.2 Estrutura da Diretoria de Comunicação**

A segunda seção do formulário aplicado denomina-se “Estrutura da Diretoria de Comunicação” e foram direcionados como respondentes desta parte apenas aqueles que indicaram ser vinculados à reitoria. Seu objetivo foi o de

compreender questões relativas às formações dos profissionais atuantes, à relação entre estas e suas respectivas atuações no setor, à estrutura e aos recursos disponíveis para o uso no trabalho e suas percepções acerca do que foi supracitado.

Houveram 5 respostas de profissionais da Reitoria. A primeira pergunta foi acerca da formação destes, da qual obteve-se: Graduado em Relações Públicas; Graduado em Desenho Industrial - Programação Visual, Mestre em Tecnologia; Graduada em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas e Jornalismo; Graduado em Jornalismo, especialista em Comunicação Empresarial e Institucional, mestre em Tecnologia e doutor em Tecnologia e Sociedade; Agronomia, mestrado e doutorado em Agronomia.

Em seguida, o questionamento foi acerca da atuação ou não do servidor em sua área de formação, do qual obteve-se um quantitativo positivo de 80% e 20% que não, dentre 5 respostas. Cabe salientar que o único participante que indicou “não” na pergunta em questão é o Reitor, que respondeu a pesquisa como elucidado anteriormente no tópico “respondentes”. Portanto, fica posto que, no caso da Diretoria de Comunicação do IFPR, lotada na Reitoria, como já previsto anteriormente na abordagem dos organogramas, os profissionais atuantes na comunicação possuem formação na área em um total de 100%.

Isso porque, uma vez que há uma Diretoria institucionalizada, a contratação é realizada mediante concurso público, cujo edital destina as vagas à pessoas que possuam os conhecimentos necessários para o cargo, mediante comprovação por meio da formação/titulação acadêmica, como demonstrado na primeira pergunta.

Dentre as atividades desenvolvidas pelos servidores na Diretoria de Comunicação, destacam-se assessoria de imprensa, relações públicas, comunicação interna, redação e fotografia (3), seguido de edição e publicidade e propaganda (2) e programação visual (1). Um respondeu “não se aplica”. Percebe-se por meio do quantitativo de respostas que, por vezes, uma mesma pessoa desempenha diversas atribuições.

Acerca da quantidade de profissionais que atuam na Diretoria, obteve-se um quantitativo de 8 a 10 pessoas e 80% dos respondentes afirmaram não

ser suficiente para atender as demandas, indicando que a quantidade ideal seria: 10; 20; 13; 14. Segundo uma das respostas, uma das justificativas para essa não suficiência é justamente o fato de que a COM tem que dar conta, também, do acompanhamento às unidades, de maneira transversal. Dessa forma, a excelência do trabalho da Diretoria de Comunicação e a não sobrecarga aos profissionais estaria atrelada à contratação de mais profissionais e de áreas específicas.

Em seguida, questionou-se acerca dos equipamentos disponíveis para uso que, segundo os respondentes, são: Programa de edição de foto; Programa de edição de vídeo; Câmera Profissional; Filmadora Profissional; Software de transmissão de vídeo; Plataforma de vídeo transferência; Computador/notebook; Microfone; Internet e Mesa digitalizadora Wacom Cintiq. Foi destacado, também, que o software de transmissão de vídeo não é proprietário, sendo utilizada a versão gratuita (limitada) do OBS, e que há um planejamento de compra definitiva de um software melhor.

Acerca da adequação destes às demandas institucionais, as respostas indicam que, ainda que haja disponibilidade, alguns já são ultrapassados ou não comportam a demanda, dão sinais de obsolescência. Pode-se considerar, nesse sentido, que há uma disponibilidade considerável de equipamentos, ainda que falem alguns, e que, em linhas gerais, suprem parcialmente as demandas, podendo ser obsoletos e/ou ter funcionalidade reduzida em relação ao uso destes realizado pela Diretoria.

Por fim, abordou-se os canais de comunicação utilizados. Destacaram-se pelos respondentes o uso de site institucional, e-mail institucional, facebook, instagram, youtube, e, parcialmente, rádio e jornal (indicado por somente um respondente). Não são utilizados, segundo as respostas obtidas, as redes TikTok e Twitter. Um respondente destacou, ainda, o uso considerável do whatsapp, que por vezes acontece em horários e ocasiões inapropriadas.

Como supracitado, há de se considerar algumas questões no tocante ao meio de comunicar institucionalmente ao compreender o público alvo. No caso das Instituições de Ensino Superior, quando fala-se no diálogo com o público externo, sobretudo ao abordar os ingressantes aos Cursos Técnicos e

Superiores, que em linhas gerais, estão entre os 13 e 30 anos, é importante identificar suas preferências de formas de comunicação nos ambientes digitais.

Ao serem questionados sobre quais outras áreas de atuação e canais de comunicação deveriam ser implementados para melhorar a qualidade da comunicação institucional, foram sugeridos como possíveis canais de comunicação rádio e tv e a implementação de intranet e newsletter. Ademais, afirmou-se que antes de considerar o trabalho com novos canais, há a necessidade de aperfeiçoar os canais já existentes, principalmente os sites institucionais, que não atendem mais à demanda institucional, seja na Reitoria, seja nos Campi.

#### **2.4.2 Estrutura dos Setores de Comunicação dos Campi**

A terceira seção do formulário aplicado denomina-se “Estrutura dos Setores de Comunicação” e foram direcionados como respondentes desta parte apenas àqueles que indicarem ser vinculados aos Campi. Com as mesmas perguntas direcionadas na seção anterior à Diretoria de Comunicação, seu objetivo foi o de compreender questões relativas às formações dos profissionais atuantes, a relação entre estas e suas respectivas atuações nos setores dos Campi, a estrutura e recursos disponíveis para o uso no trabalho e suas percepções acerca do que foi supracitado.

Houveram 18 respostas de profissionais das unidades de Palmas, Capanema, Umuarama, Coronel Vivida, União da Vitória, Jaguariaíva, Foz do Iguaçu, Paranavaí, Ivaiporã, Cascavel e Quedas do Iguaçu. A primeira pergunta foi acerca da formação destes, da qual obtiveram-se as seguintes respostas:

#### **Quadro 1 - Formação dos profissionais dos Campi.**

|   |   |
|---|---|
| 1 | Mestre em desenvolvimento Regional;   |
| 2 | Graduada em Ciências Contábeis e Administração, Mestre em Ciências Contábeis e Administração; |
| 3 | Graduanda em Licenciatura em Matemática;  |
| 4 | Graduada em Comunicação Social - Habilitação Jornalismo, mestrado em Planejamento do          |

|    |   |
|----|---|
|    | Desenvolvimento;  |
| 5  | Especialista em Desenvolvimento Full Stack;   |
| 6  | Licenciada em Educação Artística, Mestre em Artes Visuais e doutora em Informática na educação; |
| 7  | Mestre em Letras;   |
| 8  | Graduanda em Letras - Português/Inglês;   |
| 9  | Doutor em Educação;   |
| 10 | Graduação em Administração, Especialista em Gestão Estratégica de Tecnologia e Inovação;        |
| 11 | Licenciatura em Matemática, Mestre em Ensino;   |
| 12 | Doutora em Agronomia;   |
| 13 | Graduada em Biblioteconomia e Especialista em Gerenciamento de Projetos;                        |
| 14 | Pedagogia;  |
| 15 | Graduado em Educação Física, Pós Graduado em Ensino no Ensino Superior;                         |
| 16 | Graduação em Gestão Pública;  |
| 17 | Zootecnia;  |
| 18 | Bacharel em Engenharia Ambiental, Mestre em Engenharia Sanitária e Ambiental.                   |

Fonte: os autores (2023)

Assim sendo, enquanto na Diretoria de Comunicação 100% dos respondentes afirmaram atuar na comunicação do IFPR dentro de sua área de formação, no caso dos Campi, 83,3% afirmaram não fazê-lo, apenas três dos dezoito respondentes tendo confirmado atuar em sua área de formação dentro dos setores de comunicação das respectivas unidades.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas, observou-se que nos Campi atua-se principalmente em comunicação interna (9), além de fotografia (8), e edição (7). Ademais, têm-se redação (6), assessoria de imprensa (5), relações públicas (5) e programação visual (4). Por fim, publicidade e propaganda são elencados com menos enfoque (3) e 7 assinalam que “não se aplica”.

Como similaridade dos Campi em relação à Diretoria de Comunicação, é possível perceber que também realizam-se diversas funções pela mesma pessoa. A diferença - e que é cabal - é que, segundo as respostas obtidas, na COM os servidores possuem formação na área e atuam somente no referido

cargo, enquanto nos Campi, muitas das vezes tratam-se de servidores ou docentes que desempenham outras funções, possuem uma carga horária de trabalho baixa na comunicação e não tem formação na área. Isso não quer dizer que o trabalho por estes realizados não seja de qualidade, mas sim que há uma desestruturação na organização, que pode acarretar em dificuldades na comunicação institucional do IFPR.

Acerca da quantidade de pessoas que atuam nos setores, seis dos dezoito respondentes afirmam ser apenas uma pessoa, dois afirmam ser duas pessoas e seis afirmam ser três. Além disso, três respondentes afirmaram trabalhar em cinco pessoas no setor e apenas um afirmou serem dez pessoas. Ao todo, 77,8% afirmam não ser a quantidade suficiente/adequada para atender as demandas do Setor. Considerando a quantidade de atividades do Setor, que não são poucas, conforme descrito na questão anterior, é bastante improvável que apenas uma pessoa dê conta da demanda e tenha subsídios suficientes para desempenhar tudo sozinha, sobretudo quando se desempenham outras atribuições na unidade, como é o caso de docentes e técnicos administrativos.

No questionamento acerca da quantidade ideal, observou-se uma disparidade maior nas respostas, que pode ser justificada pela especificidade de cada unidade, em demanda, tamanho e público. As declarações revelam que os colaboradores possuem consciência da importância da institucionalização de setores de comunicação, de modo que haja profissionais especializados e cujo trabalho se volte inteiramente à comunicação.

Na questão sobre a disponibilidade de equipamentos e recursos, os respondentes declararam que não há programa de edição de foto e vídeo e que poucos campi possuem software de transmissão (3). Ademais, majoritariamente afirma-se possuir internet (17) e computador/notebook (16), seguido de câmera profissional e microfone (12), filmadora profissional (8) e software de transmissão de vídeo (2).

Cabe elucidar, ainda, no que diz respeito às plataformas de videoconferência, que as contas institucionais do Google de domínio do IFPR não possuem assinaturas do recurso Google Meet, o que significa que há limite de participantes e de gravação. Tal aspecto é prejudicial em atividades que

requeiram participação de número mais elevado de participantes, como em reuniões gerais, bem como para o registro destas, além de acarretar em problemas como insuficiência de memória em nuvem.

Sobre a adequabilidade dos recursos e materiais, ficou destacada pelos respondentes a necessidade de um software de edição, além da formação para utilizá-los, uma vez que há uma grande dificuldade em materiais gráficos e mídias, tais como: cards, banners, vídeos, entre outros, caracterizando, inclusive, como “amadora” a comunicação da unidade.

No que diz respeito aos canais de comunicação utilizados, quase a totalidade dos respondentes indicou o uso de Facebook, Instagram, Site Institucional e E-mail (17 dos 18). Além destes, destaca-se um largo uso do Youtube (12) e, em alguns casos, rádio (9) e jornal (8). Em menor escala, utilizam-se Twitter (2) e TikTok (2), iniciando que algumas das unidades buscaram, ainda que não previsto na Política de Comunicação, como supracitado, inserir-se em novos canais.

Como sugestão de áreas de atuação e canais de comunicação que deveriam ser implementados para melhorar a qualidade da comunicação institucional, os comunicadores indicaram a propaganda paga em redes sociais, o uso de outdoors, a criação de circulares com notícias compiladas e uma TV IFPR via YouTube. Além disso, foram apontadas as seguintes questões: necessidade de profissional da área nos setores dos Campi; ter mais "pernas" para dar conta de todas as redes sociais que já são abarcadas; e-mails institucionais dos estudantes para um contato mais direto; falta de recursos para divulgação do Campus em rádios e jornais na região.

### **2.4.3 Política de Comunicação no IFPR**

Após a abordagem das especificidades de suas lotações, todos os respondentes foram direcionados à seção “Política de Comunicação no IFPR”. Essa seção buscou entender o conhecimento acerca da Política de Comunicação vigente no IFPR por parte dos profissionais e a opinião destes acerca da sua adequação à realidade institucional.

Na primeira pergunta referente ao conhecimento dos profissionais

acerca da existência da PC, 91,3% responderam positivamente, afirmando saber que há uma política de comunicação vigente no IFPR. 4,3% responderam que não e 4,3% talvez. Ao serem questionados acerca do conhecimento da Política de Comunicação, pouco menos da metade (47,8%) afirmou conhecê-la, enquanto 39,1% disseram ter conhecimento parcial e 13% não ter conhecimento. Houve, ainda, um questionamento acerca da discussão desta nos setores, do qual obteve-se que mais da metade dos respondentes não participaram de discussões acerca da PC do IFPR nos setores/diretoria de comunicação no período em que estão, direta ou indiretamente, atrelados a estas.

É importante observar nesse caso que 100% dos respondentes que sinalizaram não terem participado de discussões acerca da Política de Comunicação do IFPR em seus setores são das comunicação dos Campi. Em contrapartida, 100% dos respondentes da Reitoria selecionaram que já participaram dessas discussões na COM. Fica evidente, portanto, que é imprescindível que a PC do IFPR seja discutida também nas unidades, para que possa ser efetivada, haja visto que 66,6% dos participantes da pesquisa oriundos dos Campi do IFPR sinalizam nunca terem participado de nenhuma discussão acerca desta.

No que diz respeito à adequação da atual PC às necessidades do contexto atual do IFPR, apenas 13% (3 pessoas) responderam que sim, a atual Política de Comunicação do IFPR está adequada, enquanto 34,8% afirmam que não e 52,2% que parcialmente, ou seja 87% dos participantes da pesquisa não consideram-a adequada ao IFPR, levando em conta seu contexto comunicacional e organizacional.

A última pergunta desta seção visava a compreensão de quais questões da PC os comunicadores consideram que deveriam ser revistas. Obtiveram-se as seguintes respostas:

**Quadro 3 - Revisões necessárias na Política de Comunicação.**

|   |   |
|---|---|
| 1 | Atualização e adequação à nova realidade do tamanho do IFPR e das novas formas de divulgação; |
| 2 | Atualização conforme as demandas atuais;  |

|    |   |
|----|---|
| 3  | Desenvolvimento de um grupo de trabalho para comunicação, implementação de uma política de comunicação e treinamento das pessoas envolvidas, além da contratação de uma assessoria de imprensa em cada campus;  |
| 4  | Creio que devam ser promovidas mais capacitações e atualizações para quem atua no setor. Encontros presenciais com a presença dos comunicadores de Campi também seriam bem-vindos, uma vez que a troca de experiências é muito importante para a geração de novas ideias e soluções para os eventuais problemas;  |
| 5  | A política precisa ser construída com uma ampla discussão institucional. Creio que seria indicado que fosse feito por consultoria externa à instituição, para evitar viés;  |
| 6  | Há várias. A Política atual foi produzida em um contexto institucional e midiático diferente do que temos hoje em dia;  |
| 7  | considerar a falta de um profissional específico da área do jornalismo e publicidade para cada campi o qual poderia ter uma equipe com docentes e técnicos ., mas atualmente são docentes com apenas carga horária sem remuneração extra que atuam neste setor , muitos sem formação na área o que fragiliza a comunicação efetiva e eficaz;  |
| 8  | O servidor deveria ser comunicado da existência desta Política e de sua formatação para que pudesse aplicá-la a contento;   |
| 9  | Ela já não suporta mais as demandas comunicacionais da atualidade, considerando que foi redigida já há bastante tempo, considerando o contexto acelerado da globalização. Além disso, há algumas questões relativas à implantação dessa política nos Campi e suas especificidades que necessitam ser revistas;  |
| 10 | Descentralização aos campi com organização de uma seção exclusiva para a comunicação;   |
| 11 | Os Campi deveriam ter em seu organograma a área de comunicação, bem como servidores com formação nesta área;  |
| 12 | Apesar de ser um documento institucional relevante, a Política de Comunicação existente foi instituída de maneira açodada, com os recursos disponíveis à época, então não foi possível envolver a instituição toda nesta construção, de modo que os consensos e situações que ela aborda não foram socializados (acreditamos que o documento seria mais efetivo se tivesse sido construído com a participação efetiva da comunidade do IFPR). Nossa avaliação é a de que a Política precisa passar por um processo de revisão urgentemente; |

Fonte: os autores (2023)

As respostas denotam que a maior urgência dos servidores é pela institucionalidade efetiva da Comunicação nos Campi. Esta, possibilitaria que a Comunicação Institucional do IFPR fosse feita de maneira estratégica, intimamente ligada à política da instituição, efetiva e por pessoas capacitadas. Além disso, é bastante sinalizada a importância de haverem formações para esses profissionais que dispuseram-se à função em meio a demais atividades e por vezes sem o conhecimento necessário.

Por fim, fica claro que a Política de Comunicação necessita de uma

revisão não somente no sentido organizacional (interno), mas também no repensar do contexto atual do Instituto, de seu público e seus objetivos frente à comunidade externa. É fundamental, como mencionado por um dos profissionais, que essa revisão seja feita de maneira coletiva, democrática e levando em consideração todos os pares que compõem esse comunicar, seja interna ou externamente.

#### 2.4.4 Desafios

A última seção do formulário, denominada “Desafios da Comunicação no IFPR”, também contempla todos os respondentes e visa entender os desafios que os profissionais encontram em sua prática de trabalho na comunicação. A seção é feita de dois questionamentos que abordam quais os principais desafios a serem superados no desenvolvimento do trabalho com a comunicação institucional. Primeiro tem-se uma questão na qual os profissionais tiveram de assinalar o que consideraram "efetivo" e, em seguida, uma segunda uma questão na qual poderiam descrever outros percalços.

Na primeira pergunta, foi indicado com mais veemência a falta de pessoal/falta de pessoal com formação específica na área de atuação (foi assinalado por 73,9% dos respondentes), seguido da Falta de setor institucionalizado (60,9%). Foi indicado, também, a indisponibilidade de equipamentos/recursos adequados por 56,5% e a Política de Comunicação desatualizada/inadequada por 47,8%. Apenas um participante indicou que nenhuma das sugestões se aplica.

Como outros desafios a serem superados além dos sugeridos na pergunta anterior, os comunicadores indicaram:

#### Quadro 2 - Desafios.

|   |   |
|---|---|
| 1 | Falta de recursos financeiros;  |
| 2 | Apoio e reconhecimento por parte da gestão, pois nem sempre o setor da Comunicação é valorizado como deveria. Muitas das vezes, não estamos envolvidos em discussões sobre temas relevantes para a Instituição. Outro fator problemático é quando nosso gestor não acompanha o trabalho da comunicação nos canais institucionais e, dessa forma, não consegue |

|   |   |
|---|---|
|   | perceber a importância do fazer comunicacional para a promoção de uma instituição comprometida com a ética, com a transparência, com a cidadania, com a prestação de contas à sociedade, entre outros;  |
| 3 | Falta de visão estratégica para a comunicação dentro dos objetivos institucionais;  |
| 4 | Pessoal interessado e atuante para colaborar com este setor;  |
| 5 | Principalmente a comunicação ser vista como atividade estratégica e não operacional, sendo acionada já nas etapas iniciais do processo e contribuindo para discussões institucionais de forma mais completa;  |
| 6 | aumento da carga horária e formação para ter uma rede mais coesa;   |
| 7 | Construção de uma política descentralizada;   |
| 8 | Os campi precisam ter departamentos de comunicação institucionalizados, com profissionais com formação específica na área e dedicação exclusiva a esta função. Há campi que possuem isso (Foz e Irati) e o bom desempenho da comunicação institucional é evidente. A ausência de departamentos e profissionais de comunicação nos campi dificulta e sobrecarrega o trabalho da Diretoria de Comunicação da Reitoria, deixando o fluxo de informações institucionais muito mais lento e intrincado do que poderia ser. |

Fonte: os autores (2023)

Foram elencados, aqui, apontamentos já feitos anteriormente, sobretudo no tocante à importância da institucionalização de Setores nos Campi e da importância de pessoal qualificado. Outro fator a se considerar, que foi aqui mencionado, é que para que isso seja efetivado, bem como para que haja equipamentos e recursos adequados, muito disso depende de questões orçamentárias. Há, também, casos, como do Campus Palmas, por exemplo, em que vê-se imprescindível uma mudança de tipologia para a adequação da unidade no que diz respeito ao número de servidores e docentes, que acarretaria na criação e institucionalização do setor, conseqüentemente.

Nesse sentido, fica posta a necessidade de institucionalização da comunicação do IFPR como um todo, tanto organizacional quanto institucionalmente. Sabe-se, por outro lado, que se dependem de diversos fatores para tal efetivação e que existem limitações que levam as coisas a serem como são. A construção do novo Plano de Desenvolvimento Institucional em 2023 e a revisão da Política de Comunicação podem ser oportunidades para avançar, sobretudo se realizados coletivamente.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abarca um estudo acerca da Política de Comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, em sentidos estruturais e organizacionais. O IFPR é uma instituição de ensino de grande porte e importância e que tem, através da comunicação interna e externa, conquistado seu espaço cada vez mais nas diversas regiões do estado e país. A Comunicação Institucional, portanto, consolida-se essencial para o seu bom funcionamento e impacta na formação da imagem institucional, na construção de opinião coletiva acerca do instituto e na manutenção de relações com a comunidade.

Desta forma, este estudo teve por objetivo primário mapear a estruturação dos Setores de Comunicação dos Campi do IFPR e da Diretoria de Comunicação da Reitoria da instituição. Nesse aspecto concluiu-se que a Diretoria de Comunicação, ao estabelecer a Rede de Comunicadores, buscou uma forma de instituir nas unidades algo semelhante a um setor de comunicação, ao mesmo tempo que tenta fornecer o suporte necessário a estes. Os Campi, por sua vez, buscam em sua organização interna meios para dar conta das demandas da comunicação institucional. Em alguns casos, isso acarreta na realocação e sobrecarga de colaboradores que necessitam conciliar as atividades de sua função (professores ou técnicos) com as da comunicação.

Por meio da revisão dos documentos, concluiu-se que a institucionalização dos setores de comunicação existem em uma parte bastante minoritária das unidades do IFPR, o que acarreta vários dos descobrimentos elucidados, vendo-se necessário um movimento de estruturação interna no IFPR frente à descentralização da Comunicação Institucional.

Dados recentes da Plataforma Nilo Peçanha demonstram a larga dimensão da instituição, que leva a conclusão do qual “inadministrável” é tudo isso com apenas uma reitoria centralizada. A comunicação institucional segue a mesma lógica, cabendo, ainda, atentar para o fato de que nestes 26 Campi, divididos ao longo de todo o estado, devem-se lidar não só com as demandas, como, também, com suas especificidades.

Através da pesquisa empreendida foi possível perceber que há um

esforço dos gestores e servidores para qualificar a Comunicação Institucional, haja vista a sua importância. Entretanto existem condições de trabalho que ainda não são as ideais, tanto no que se refere à disponibilidade de materiais e recursos, quanto a pessoal suficiente para a quantidade de trabalho existente, sobretudo nos Campi.

De acordo com os dados coletados, há, também, uma deficiência de formação para o uso das ferramentas, quando existem. Sabe-se que parte disso se deve à limitações do exercício público, como despesas orçamentárias (contínuos cortes e bloqueios), dificuldades em licitações, a possibilidade de contratação de alguns serviços, etc. Por outro lado, por conta disso os responsáveis fazem “como dá” e não com os recursos necessários e da maneira adequada, justamente por falta de conhecimentos básicos no modo e fluxo da comunicação. Percebeu-se, por outro lado, que aqueles que se dispõem a atuar nessas demandas procuram desempenhar suas funções da melhor forma possível dentro da realidade de cada Campus e da Reitoria.

A pesquisa demonstra que aqueles que atuam na comunicação institucional do IFPR têm o entendimento da importância que teria uma política de comunicação institucionalizada, sobretudo no que diz respeito à criação de setores de comunicação e à contratação de servidores especializados para a realização do trabalho e destinados somente a este. Ainda que, como mencionado anteriormente, haja um grande esforço da COM para auxiliar a Rede de Comunicadores nas demandas e na instrução, isso acaba por sobrecarregar a diretoria, que já tem uma falta na quantidade de servidores, segundo as respostas, e dificultar, também, o trabalho deles, tornando o fluxo lento e intrincado, tanto interna quanto externamente.

Ante o exposto, fica clara a necessidade de revisão dos documentos norteadores da comunicação no IFPR, haja vista que o contexto institucional e comunicacional consideravelmente, desde que estes foram elaborados. É imprescindível, ainda, que os servidores que atuam no âmbito da comunicação institucional conheçam estes documentos e que haja, sempre que possível, formações acerca de suas diretrizes, de forma a ratificar aspectos essenciais da comunicação, e de recursos novos, para que os servidores possam estar

atualizados às constantes mudanças de formas e formatos de comunicação.

Atendidos os objetivos delineados e compreendida mais a fundo a Política de Comunicação vigente no IFPR, a forma como ela ocorre na prática e a opinião dos profissionais que nela atuam, espera-se que esse estudo contribua não apenas como material de consulta para suporte na reelaboração de documentos relacionados à PC, mas como um instrumento de reflexão sobre tudo o que a Comunicação Institucional/Institucionalizada abarca, denotando sua importância para uma agenda de política no IFPR. Reforça-se que um momento em que se é possível rever essas questões é na construção do novo PDI.

Uma das limitações deste estudo reside no quantitativo de participantes. Embora tenha havido uma aderência significativa ao convite realizado, considera-se que o ideal seria que houvesse ainda maior número de respondentes, conformando, assim, com maior precisão o cenário da Comunicação no IFPR. Deste estudo diversos outros podem emergir, tais como pesquisas que dediquem-se à construção de possíveis políticas de comunicação institucional em IES, vista a sanar as limitações aqui elucidadas, aplicações e acompanhamento de soluções a longo ou curto prazo, revisões de políticas de outras instituições em comparação à do IFPR, etc.

Outrossim, cabe destacar que essa pesquisa foi efetivada por alguém que atua diretamente no Setor há quatro anos e que tem conhecimento também empírico das dificuldades sentidas e esforços realizados por aqueles que trabalham na difusão das informações à comunidade. Assim, essa pesquisa é mais que teórica e acadêmica, é uma pesquisa pensada e vivida “de baixo para cima”, ou seja, no caminho inverso o qual muitas políticas são elaboradas, e talvez por esse motivo tenha um diferencial que lhe dá especial valor.

O que muito foi observado neste período é que os demais servidores que compõem a instituição, pela falta de institucionalidade da comunicação nos Campi, por vezes erram na tentativa do acerto. Acreditam precisar agir por si só e tentam auxiliar na difusão das informações à comunidade, de maneira “atravessada” no modo de divulgação de algumas questões, que deveriam ser tratadas com uma postura, de fato, institucional. Percebem-se casos em que são realizadas publicações em contas pessoais, em que criam-se perfis de setores

e é descentralizada a comunicação dos perfis oficiais dos Campi, em que não há regulamentação no uso da marca, em que os servidores/alunos não procuram a comunicação para solicitar os trabalhos por, em alguns casos, nem saber que ela existe, entre outras situações. Fica perceptível que a comunicação institucional parece estar melhor calcada no diálogo com a comunidade externa do que com a comunidade interna, consequência dessa não institucionalização.

É preciso, neste sentido, que se possam realizar campanhas e atividades de conscientização e divulgação dos fluxos para que saibam que existe uma comunicação institucional e que podem e precisam contar com ela na divulgação das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação do IFPR. Vê-se notória a falta de uma cultura de procurar as pessoas responsáveis para desempenhar esse trabalho de maneira correta, aliada aos preceitos institucionais, seguindo as normatizações que uma instituição de tamanho porte traz consigo no que diz respeito a como construir sua identidade.

Por fim, apesar dos pesares, das dificuldades e dos desafios as pessoas têm consertado o avião em voo e tem dado o seu melhor frente à efetivação da comunicação institucional no âmbito do Instituto. No entanto, como política ou como estrutura institucional precisa-se repensar e adequar-se ao tamanho da instituição para que tenha condições, de modo que seu crescimento acompanhe, também, a ampliação da comunicação institucional, vista a suprir suas demandas, que aumentam simultaneamente.

Uma célebre frase do exímio comunicador Chacrinha reflete parte do que foi observado nesta pesquisa, acerca do que cabe a reflexão: “Quem não se comunica, se trumbica”. Fica o desejo de que o IFPR possa aprimorar ainda mais sua Política de Comunicação de forma estratégica em consonância com os preceitos e normativas institucionais frente à calçar-se nos pilares da comunidade como a instituição de notória excelência que é na oferta de educação pública, gratuita e de qualidade.

## **REFERÊNCIAS**

AVANCINI, Marta. O valor da educação para a geração Z. **Revista Ensino Superior**, ano 20, edição 236, 2019.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **Além dos meios e mensagens**: Introdução à comunicação como processo, tecnologia e ciência. Petrópolis, Vozes, 1983, 110 p.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

DINIZ, Edilson Silva. **Comunicação institucional**: a comunicação e sua contribuição para o processo educacional no instituto de ensino superior franciscano :: iesf no município de paço de alumiar maranhão - brasil. 2019. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão, Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2019.

DOOLEY, L. M. (2002). **Case Study Research and Theory Building**. *Advances in Developing Human Resources*(4), 335-354.

GUERRA, Gilberto Clarício Martinez; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. A Institucionalização de Representações Sociais: uma proposta de integração teórica. **Revista de Gestão**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 339-359, 30 set. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.5700/rege430>.

IFPR. Instituto Federal do Paraná. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013**. Disponível em: <<http://reitoria.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2013/02/PDI-2009-2013-v.final-16-05-13-1.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2022.

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Representações sociais e esfera pública**: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil. Petrópolis: Vozes, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LATORRE, A. (2003). **La Investigación-Acción**. Barcelona: Editorial Graó.

MEC. **Portaria nº 246, de 15 de abril de 2016**. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais De Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação.

MEC. **Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021**. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Colégio Pedro II, define parâmetros e normas para a sua expansão e dispõe sobre a criação e implementação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito

dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

**Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**. Disponível em:  
<[http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm)> Acesso em 29 abr. 2022.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 158 p.

SCHULER, Maria; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004. 141 p.

STAKE, R. E. (1999). **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata.