

Faculdade de Letras

AS TIC E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Ficha Técnica:

Tipo de trabalho	Dissertação de Mestrado
Título	AS TIC E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DOS SUL
Autor/a	Felipe Oliveira De Angelis
Orientador/a	Professora Doutora Isabel Ferin Cunha
Júri	Presidente: Professor Doutor Silvio Santos Vogais: 1 – Professor Doutor João Figueira Silva 2 – Professora Doutora Isabel Ferin Cunha
Identificação do Curso	2º Ciclo em Comunicação e Jornalismo
Área científica	Ciências da Comunicação
Data da defesa	23-9-15
Classificação	18 valores



AGRADECIMENTOS

Cursar um mestrado a 8.970 km de casa, distância que separa Coimbra (Portugal) de Porto Alegre (Brasil), com todas as implicações que este oceano de distância pode ocasionar, definitivamente não é uma tarefa que se possa vencer sozinho. E é por isso que agradeço a todos aqueles que contribuíram de alguma maneira para que esta trajetória fosse trilhada sem maiores percalços e concluída com êxito.

A citação nominal, em ordem alfabética, é um singelo agradecimento, mas de grande significado para mim. Meu muito obrigado a Adriana Afonso, Àlex Mañas, Alexandre De Angelis, Alexandre Vidor, Amanda Leonardi, Amanda Sens Chang, Áureo Cardoso, Carla Mendonça, Carlos Camponez, Claudia Schiedeck de Souza, Cristine Thomas, Denis Soares, Eliane Silveira, Fábio Marin, Gilberto Tavares, Gisele Freire de Menezes, Hélio Pinheiro, João Figueira, Léia Silva, Luana Nogueira, Marc Rius, Márcia Corrêa de Moraes, Marco Antonio De Angelis, Maria do Rosário, Melina Leite, Paulo Roberto Sangói, Raquel Benchimol, Rui Manuel Cruse, Samantha Carvalho, Tarso Genro e Wagner Pinheiro.

Também agradeço aos meus colegas da comunicação do IFRS e aos servidores do campus Porto Alegre que foram muito importantes para o sucesso da pesquisa quantitativa. Ainda saúdo a parceria dos meus colegas de mestrado.

Além destes, não poderia deixar de agradecer, de forma diferenciada, a três mulheres fundamentais para o desenvolvimento e a conclusão dessa pesquisa:

Minha orientadora Isabel Ferin Cunha, pela paciência e sabedoria;

Minha esposa Rita Mezadre Garcia, pelo companheirismo e amor;

Minha mãe Suzana Prestes de Oliveira, pela vida.

Ninguém sabe tudo, toda a gente sabe alguma coisa, todo o saber reside na humanidade.
Pierre Lévy

RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem por objetivo compreender como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) utiliza as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em especial as mídias sociais, para se comunicar e se relacionar com os seus públicos. Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte referente à revisão da literatura pertinente ao tema e a segunda parte à pesquisa empírica de um estudo de caso. Neste sentido, o referencial teórico aborda a sociedade em rede a partir das TIC e da Internet, discute as organizações do século XXI, percorre as temáticas da inclusão digital e do governo eletrônico e debate o conceito de comunicação organizacional, lembrando suas origens, a sua importância para as organizações e as suas aplicações. Para a realização da parte prática lançou-se mão de uma pesquisa de caráter misto. Na etapa quantitativa, realizada no campus Porto Alegre do IFRS, por meio de 714 respostas ao questionário eletrônico, identificamos a percepção de alunos, servidores e *stakeholders* externos sobre o uso das mídias sociais pelo IFRS. Já na parte qualitativa, através da análise de conteúdo das entrevistas produzidas com a reitora e a diretora de comunicação da organização, percebemos a visão da gestão acerca da comunicação e gestão estratégicas; comunicação pública e transparência; mídias e redes sociais; TIC e governo eletrônico. Conclui-se que, de uma forma geral, o IFRS adota os sites de redes sociais para se comunicar com seus públicos, porém se percebe que há um considerável potencial de crescimento a ser aproveitado. Além disso, verifica-se que a comunicação organizacional, ainda que participe do planejamento das ações da instituição, está alijada dos comitês executivos de gestão, o que compromete o caráter estratégico do setor. Por fim, constata-se que há espaço para aprofundar a temática do governo eletrônico na organização, radicalizando na transparência e possibilitando aos cidadãos maior opção de canais de participação.

Palavras-chave: comunicação organizacional; mídias sociais; Internet; TIC.

ABSTRACT

This master's thesis aims to understand how the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul — Rio Grande do Sul Federal Institute of Education, Science and Technology (IFRS) uses Information and Communications Technology (ICT), particularly social media, to communicate with its audience. In order to achieve the proposed goal, the work was divided in two parts: the first one regarding a review of the theme's relevant literature and the second part being dedicated to an empirical research of a case study. Thus, the theoretical references approach the network society through ICT and Internet, and discuss the organizations of the 21st century, going through themes regarding digital inclusion, electronic government and questioning the concept of organizational communication, recalling its origins, its importance for the organizations and applications. In order to investigate the practical part of the subject, a mixed research was used. In the quantitative step, which took place at the Porto Alegre campus of IFRS, through 714 answers to an electronic questionnaire, we identified the perspectives of students, employees, and external stakeholders regarding the use of social media by the IFRS. For the qualitative step, through analysis of the interviews with the rectory and the communication director of the organization, we noticed the point of view of the organization's management towards communication and strategic administration, public communication and transparency, media and social media, ICT and electronic government. The conclusion was that, the IFRS generally uses social networks websites to communicate with its audience. However, it was observed that there is still a considerable potential for growth to be worked on. Besides that, it was verified that the organizational communication, even though being part of the action planning of the institution, is still not included in the executive management committees, which compromises the strategic character of the sector. Lastly, it was noticed that there is space to work further on the themes of the electronic government in the organization, turning it much more transparent and giving the citizens more options of participation channels.

Keywords: organizational communication; social media; Internet; ICT.

LISTA DE SIGLAS

- Aberje — Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
- ARPA — Agência de Projetos e Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos EUA
- BRIC — Grupo de países emergentes formado por Brasil, Rússia, Índia e China
- CEFET — Centros Federais de Educação Tecnológica
- CMC — Comunicação mediada por computador
- Comprasnet — Portal de compras por meio de licitação eletrônica do governo federal
- CONSUP — Conselho Superior
- CPA — Comissão Própria de Avaliação
- CPF — Cadastro da Pessoa Física
- DF — Distrito Federal
- DIP — Departamento de Imprensa e Propaganda
- EAA — Escola de Aprendizes Artífices
- E-gov — Governo eletrônico ou digital
- EUA — Estados Unidos da América
- FIC — Formação Inicial Continuada
- FMI — Fundo Monetário Internacional
- GPS — Sistema de Posicionamento Global
- IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IBOPE — Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
- IDI — *ICT Development Index*
- IFMG — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
- IFRS — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
- LAI — Lei de Acesso à Informação
- MB — *Megabyte*
- MEC — Ministério da Educação
- OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- ONU — Organizações das Nações Unidas
- PBM — Pesquisa Brasileira de Mídia
- PDE — Plano de Desenvolvimento da Educação
- PDI — Plano de Desenvolvimento Institucional

PIB — Produto Interno Bruto

PNAD — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PPI — Projeto Pedagógico Institucional

PROEJA — Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos

PRONATEC — Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PUCRS — Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RG — Registro Geral de Carteira de Identidade

RS — Rio Grande do Sul

SECOM/PR — Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República

SENAC — Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI — Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial

SENAR — Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SENAT — Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SESC — Serviço Social do Comércio

SESI — Serviço Social da Indústria

SEST — Serviço Social de Transporte

SETEC — Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

Sicom — Sistema de Comunicação do governo federal

SIG — Sistema Integrado de Gestão

SIMEC — Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação

SISU — Sistema de Seleção Unificado

SMS — Serviço de mensagens curtas

TIC — Tecnologias da Informação e Comunicação

TV — Televisão

UFRGS — Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UIT — União Internacional de Telecomunicações

UNESCO — Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Unisinos — Universidade do Vale do Rio dos Sinos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diferenças da Web 1.0, 2.0 e 3.0	11
Figura 2: Perfil oficial do IFRS no Twitter	18
Figura 3: Perfil oficial do IFRS no Facebook	18
Figura 4: Perfil oficial do IFRS no YouTube	19
Figura 5: Ex-blog da Reitora	20
Figura 6: Perfil oficial do IFRS no Instagram	20
Figura 7: Modelo de comunicação integrada	42
Figura 8: Modelo de comunicação digital integrada	47
Figura 9: Comunicação pública x comunicação privada	51
Figura 10: Comunicação estatal	53
Figura 11: Evolução da rede federal de educação profissional e tecnológica brasileira	58
Figura 12: Organograma do IFRS	66
Figura 13: Equação para populações finitas	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil dos entrevistados	81
Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados	81
Gráfico 3: Principais mídias sociais utilizadas	83
Gráfico 4: Principais atividades nas mídias sociais	84
Gráfico 5: Principal canal de conteúdo	85
Gráfico 6: Potencial Facebook	85
Gráfico 7: Frequência Facebook	86
Gráfico 8: Busca no Facebook	87
Gráfico 9: Conhecimento Twitter	88
Gráfico 10: Potencial Twitter	88
Gráfico 11: Conhecimento YouTube	89
Gráfico 12: Potencial YouTube	89
Gráfico 13: Conhecimento Instagram	90
Gráfico 14: Potencial Instagram	90
Gráfico 15: Acesso e <i>retweet</i> no Twitter	91
Gráfico 16: Frequência Twitter	92

Gráfico 17: Contato preferencial	93
Gráfico 18: Contato preferencial servidores	93
Gráfico 19: Contato preferencial alunos	94
Gráfico 20: Contato preferencial <i>stakeholders</i> externos	95
Gráfico 21: Presença nas redes sociais	95
Gráfico 22: Benefícios da presença nas redes sociais	97
Gráfico 23: Benefícios da presença nas redes sociais/servidores	98
Gráfico 24: Benefícios da presença nas redes sociais/alunos	98
Gráfico 25: Benefícios da presença nas redes sociais/ <i>stakeholders</i> externos	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de comunicação integrada a partir das TIC	48
Quadro 2: Questionário e objetivos	79
Quadro 3: Cronograma da pesquisa quantitativa	79
Quadro 4: Faixa etária dos entrevistados	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo e amostras com a aplicação de questionários por público-alvo	80
Tabela 2: Presença de organização pública nas redes sociais	96

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
Tema, objeto de estudo e problema	1
Objetivos geral e específicos	3
Hipóteses.....	3
Justificativa	3
Estrutura.....	5
PARTE I — ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1. TIC E SOCIEDADE EM REDE	6
1.1. A revolução comunicacional da sociedade em rede	6
1.1.1. As mídias e as redes sociais	14
1.2. Organizações (em rede) do século XXI	21
1.3. Inclusão versus exclusão digital	27
1.4. Democracia e transparência por meio do governo eletrônico	32
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	37
2.1. Comunicação organizacional e gestão estratégicas	37
2.2. Comunicação organizacional integrada	41
2.3. Comunicação organizacional digital	45
2.4. Comunicação organizacional pública na construção da cidadania	49
PARTE II — ESTUDO DE CASO	54
3. DE APRENDIZES E ARTÍFICES A INSTITUTOS FEDERAIS	54
3.1. <i>Locus</i> da investigação	54
3.2. Educação profissional e tecnológica no Brasil	55
3.3. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	59
3.4. Instituto Federal do Rio Grande do Sul	60
4. PESQUISA EMPÍRICA	61
4.1. Metodologia	61
4.2. Entrevistas em profundidade	63
4.2.1. Comunicação e gestão estratégicas	65
4.2.2. Comunicação pública e transparência	69
4.2.3. Mídias e redes sociais	71
4.2.4. TIC e governo eletrônico	74
4.3. Levantamento de campo (<i>survey</i>).....	77
4.3.1. Análise e exposição dos dados quantitativos	80
CONCLUSÃO	101
LIMITAÇÕES DA PESQUISA	106
RECOMENDAÇÕES	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
I. APÊNDICES	123
II. ANEXOS	155

INTRODUÇÃO

Foi-se o tempo em que as organizações¹, tanto as públicas como as privadas, tratavam a comunicação como uma área menos importante, de forma improvisada, amadora e isolada da gestão. Em especial a partir da globalização² nos anos 1990, em que a competitividade e a inovação viraram questão de sobrevivência para as empresas e fator de desenvolvimento para as nações, das exigências cada vez maiores dos cidadãos em relação à eficiência e à transparência das administrações públicas e da revolução tecnológica baseada na convergência das telecomunicações, da informática e do audiovisual que as assessorias de comunicação social tiveram ascensão e ganharam reconhecimento, profissionalizando-se e contribuindo para a qualidade e a eficácia das organizações (Forester, 1992; Aguadero, 1997; Castells, 2001a, 2001b; Kunsch, 2003; Canel, 2007; Saad Corrêa, 2008). Do final do século XIX, início do século XX — quando se têm os primeiros registros da atividade que deu origem a comunicação organizacional, as relações públicas, com Ivy Lee e Edward Bernays, até os dias atuais, muito mudou.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)³ surgem como ferramentas que impulsionam o trabalho dessas assessorias, tornando-as digitais e colocando-as em outro patamar de importância e de relacionamento com seus públicos. “Se as TICs tiveram um papel decisivo no caráter constitutivo da sociedade deste início de século XXI [...] tiveram um papel transformador e paradigmático para os processos e produtos da comunicação” (Saad Corrêa, 2008:170). A velocidade das transformações na era da informação (Castells, 2003) é ainda maior no

¹ Neste trabalho empregam-se os termos “organização”, “instituição”, “órgão” e “empresa” no mesmo sentido e os termos “comunicação empresarial”, “comunicação institucional” e “comunicação organizacional” como sinônimos.

² De acordo com Beck (1999:30-33), globalização significa “os processos, em cujo andamento os Estados nacionais veem a sua soberania, sua identidade, suas redes de comunicação, suas chances de poder e suas orientações sofrerem a interferência cruzada de atores transnacionais”. Para o autor, globalização é também a negação do Estado mundial, “mais precisamente: sociedade mundial sem Estado mundial e sem governo mundial. Está se disseminando um capitalismo global desorganizado, pois não há poder hegemônico ou regime internacional econômico ou político”. Neste contexto, surge o que Castells (2003:124) chama de economia global, ou seja, uma economia capaz de funcionar em tempo real, à escala planetária, baseada na nova infraestrutura proporcionada pelas TIC e com a ajuda decisiva das políticas de desregulamentação e liberalização postas em prática por governos neoliberais com o apoio de instituições como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial. “Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado” (Castells, 2003:39). Segundo a UNESCO (1998:35), “hoje em dia, grande parte do destino de cada um de nós, quer o queiramos quer não, joga-se num cenário em escala mundial. Imposta pela abertura das fronteiras econômicas e financeiras, impelida por teorias de livre comércio, reforçada pelo desmembramento do bloco soviético, instrumentalizada pelas novas tecnologias da informação a interdependência planetária não cessa de aumentar, no plano econômico, científico, cultural e político. Sentida de maneira confusa por cada indivíduo, tornou-se para os dirigentes uma fonte de dificuldades. A conscientização generalizada desta ‘globalização’ das relações internacionais constitui, aliás, em si mesma, uma dimensão do fenômeno”.

³ Esta dissertação adota a sigla TIC para as Tecnologias da Informação e Comunicação. Contudo, certos autores utilizam a sigla TICs, que será encontrada em algumas citações literais.

ciberespaço (Lévy, 1999), pois impacta e modifica o relacionamento entre públicos e organizações, clientes e empresas, cidadãos e governos e faz com que seja fundamental planejar as ações e “trabalhar de forma sinérgica e integrada, convergindo as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional” (Kunsch, 2003:150).

A era digital (Negroponte, 2000), onde tudo e todos estão plugados às novas tecnologias, produz a sociedade em rede (Castells, 2003) ou a civilização em tempo real (Lévy, 1993) e estabelece um processo de fluxo de informações inédito em nossa história, “onde emissor, meio e receptor se confundem e se trocam” (Di Felice, 2008:23). As organizações, como pilares da sociedade, não estão à margem desta rede; pelo contrário, também adotam as TIC como ferramentas de gestão e de relacionamento com os seus públicos. Como assinalam Duarte e Carvalho (2011:371), “as organizações devem se adaptar e estabelecer novos níveis de interação nos quais, atualização, relevância, confiabilidade, facilidade de acesso e agilidade são conceitos-chave”. Nesta perspectiva, a comunicação digital por meio dos novos *media*⁴ pode ser considerada como uma das maiores conquistas das inovações tecnológicas para democratizar as ações da administração pública e permitir o acesso do cidadão, reforçando o papel das assessorias em intermediar esta relação entre Estado e sociedade quando o assunto é informação pública. “O poder público tem obrigação de prestar contas à sociedade e ao cidadão, razão de sua existência” Kunsch (2012:15).

A partir dessa visão, esta dissertação de mestrado tem por objeto, simultaneamente, o uso das TIC e a comunicação organizacional pública e tem por finalidade responder ao problema do estudo, qual seja: Como o Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)⁵ utiliza as TIC para se comunicar e se relacionar com os seus públicos, tanto interno (servidores e alunos) quanto externo (sociedade e os *media*)?

⁴ Esta dissertação adota o termo *media*, plural de *medium*, em latim, para descrever os meios de comunicação. Entretanto, alguns autores, nomeadamente os brasileiros, utilizam o termo mídia, que será encontrado em algumas citações literais.

⁵ O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado em 29 de dezembro de 2008, pela Lei 11.892, que instituiu, no total, 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia [a organização é motivo de análise aprofundada no capítulo 3].

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é, por conseguinte, o de investigar o uso das TIC, em especial as mídias sociais, os sites de redes sociais e as ferramentas de governo eletrônico (e-gov) pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste estudo visam: 1) Identificar as mídias sociais utilizadas pela comunicação organizacional do IFRS; 2) Verificar e descrever a estratégia adotada pela assessoria de comunicação do IFRS na utilização dos sites de redes sociais; 3) Identificar a perspectiva dos alunos, dos servidores e dos *stakeholders*⁶ externos na utilização de mídias sociais pelos IFRS; 4) Identificar o uso do governo eletrônico pelo IFRS; 5) Examinar de que forma a comunicação organizacional estratégica insere-se na gestão; 6) Verificar se a comunicação organizacional atende aos requisitos da comunicação pública de transparência e informação para a cidadania; 7) Apontar as possibilidades de aprimoramento no uso das ferramentas digitais de comunicação pelo IFRS.

HIPÓTESES

Esta pesquisa trabalha com quatro hipóteses, quais sejam: 1) O IFRS está presente nos sites de redes sociais; 2) As TIC têm potencial de crescimento na comunicação organizacional do IFRS; 3) A transparência é elemento central na comunicação e gestão da organização; 4) A temática do governo eletrônico é incipiente na organização.

JUSTIFICATIVA

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) assumiram o papel de espinha dorsal da sociedade em rede. Compreender o fenômeno das redes sociais, uma vertente das TIC, que conecta e altera a comunicação entre as pessoas e transforma as relações nas

⁶ Nas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2009:16), *stakeholders* “são todos os grupos e instituições que tem interesse na empresa e/ou podem influenciar suas atividades: acionistas, funcionários, imprensa, grupos organizados da comunidade etc”. Com base em Grunig e Hunt, Kunsch (2007:45) afirma que “*stakeholders* são pessoas ou grupos que estão *lincadas* (*linked*, mais do que apenas ligados) a uma organização porque entre as duas partes há interesses recíprocos. Quem tem um *link* com uma organização tem um *stake* com ela, faz uma aposta nela, o que se pode entender como uma *quota* nela aplicada”. Por seu lado, Bueno (2013) define o termo como “públicos de interesse da organização”, podendo ser internos (ex: empregados) e externos (ex: fornecedores). Para fins desta pesquisa, consideram-se *stakeholders* externos do IFRS instituições públicas e privadas que se relacionam com o órgão, tais como fornecedores, empresas e fundações de apoio, além de familiares dos estudantes, ex-alunos e os *media*.

organizações é uma tarefa fundamental⁷ para entendermos onde estamos o que queremos e para onde vamos. Por tratar-se de uma manifestação recente, a temática ainda carece de mais investigações⁸; desta forma, estudarmos como as organizações apropriam-se dos novos *media* digitais no relacionamento com seus públicos é relevante não só para as Ciências da Comunicação, mas para todos os que trabalham com o uso das TIC na comunicação organizacional, seja na Academia, no mercado ou nos governos.

Além do exposto, quando exercemos a coordenação da Assessoria de Comunicação Social da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC), em Brasília (DF), fomos um dos responsáveis pela gestão, criação e consolidação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, no período de 2007 a 2010. Neste percurso, juntamente com a Assessoria de Comunicação do MEC implantamos a uniformização da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, ocasião em que concebemos a identidade visual dos Institutos Federais⁹, hoje uma marca reconhecida de Norte a Sul do País e também no exterior. Ainda participamos da criação do site do centenário da rede federal e de sua expansão¹⁰, bem como da elaboração de inúmeras publicações, com destaque para o Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Ademais, participamos da idealização e da coordenação do Fórum de Comunicadores da Rede Federal e do I Fórum Mundial de Educação Profissional e Tecnológica, momento em que se deu visibilidade mundial aos Institutos Federais. Às referidas ações soma-se à trajetória profissional¹¹ vinculada a assessorias de comunicação de órgãos públicos, o que evidencia, por si só, o interesse pela temática envolvendo comunicação, novas tecnologias e organizações.

O tema que investigamos, porém, vai muito além do percurso profissional, pois deve contribuir para a gestão do IFRS e de seus congêneres, vez que foram estudadas e aprofundadas questões que dialogam com a realidade de todas as instituições federais de educação profissional

⁷ De acordo com Rubim (2000:13), “o desenvolvimento acelerado da comunicação midiática, em meio a esse mutante contexto socioeconômico, produziu certamente um vigoroso impacto societário, estimulando seu estudo com relação às diferenciadas esferas sociais, com destaque para a economia, a educação, a cultura e a política”.

⁸ Este trabalho inspirou-se em estudos de Pereira (2011) e de Beltrame (2014), comunicadores do Instituto Federal de Santa Catarina, que investigaram temática similar a partir daquela instituição. Também em estudo de Abiahy (2013), que produziu pesquisa sobre a presença da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica no Twitter e no Facebook.

⁹ Ver Anexos A.

¹⁰ <http://redefederal.mec.gov.br/>

¹¹ Exerço funções na comunicação organizacional do serviço público desde 2001, mas sou servidor efetivo desde 2010, quando ingressei, via concurso público, no IFRS. Encontro-me em licença para cursar o mestrado em Comunicação e Jornalismo na Universidade de Coimbra.

no Brasil, um universo que compreende 38 organizações presentes em todos os Estados e no Distrito Federal, milhares de servidores públicos e mais de um milhão de alunos. Por fim ressalta-se o interesse cada vez maior, tanto das administrações públicas, como da sociedade e da academia, pela temática do e-gov, que da mesma forma é objeto de estudo dessa pesquisa.

ESTRUTURA

O presente trabalho¹² estrutura-se em duas grandes partes, sendo a primeira intitulada **Enquadramento Teórico**, composta por dois capítulos que buscam revisitar os conceitos de autores clássicos e da atualidade acerca do tema desta dissertação: as TIC e a comunicação organizacional. Assim, o primeiro capítulo, **TIC e Sociedade em Rede**, debate o impacto e as transformações sofridas pela sociedade a partir do advento das Tecnologias da Informação e Comunicação, em uma visão macro, e da Internet e as mídias sociais de modo mais específico. Esse capítulo também aborda as organizações (em rede) do século XXI, a inclusão versus a exclusão digital e a temática do governo eletrônico enquanto forma de participação e transparência. Já o segundo capítulo, **Comunicação Organizacional**, discute o conceito que dá nome ao capítulo, recupera as origens desta atividade e aprofunda as diversas vertentes da comunicação organizacional.

A segunda parte dessa dissertação, denominada de **Estudo de Caso**, é igualmente dividida em dois capítulos, onde se resgata o surgimento da educação profissional e tecnológica no Brasil, desde as primeiras escolas de artífices até os Institutos Federais, situa-se o *locus* da investigação, explica-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa e é aonde são apresentados e interpretados os dados recolhidos por meio das etapas qualitativa e quantitativa à luz do referencial teórico.

O estudo encerra-se com a **conclusão**, onde as considerações finais relacionam-se com os objetivos específicos e as hipóteses. Ainda descrevemos as **limitações da pesquisa**, elencamos dez **recomendações** para a organização investigada e para trabalhos futuros e finalizamos com a listagem das **referências bibliográficas**.

¹² Com o intuito de assegurar um grau mínimo de uniformização, esta dissertação fez uso do manual elaborado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e adotou o sistema Harvard (autor: data) em relação às citações e às referências bibliográficas.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta primeira parte do estudo revisitamos a literatura que aborda o uso das TIC e a comunicação organizacional pública, bem como focamos algumas perspectivas teóricas e conceitos considerados relevantes para o entendimento do objeto da pesquisa, qual a sua ação e qual o seu impacto na sociedade e nas organizações.

1. TIC E SOCIEDADE EM REDE

1.1. A revolução comunicacional da sociedade em rede

Por ocasião do advento da Internet¹³, uma tecnologia causadora de impacto na sociedade, surgiram inúmeras possibilidades de produção, de ensino e de comunicação, que produziram alterações de sistemas organizacionais, nas relações interpessoais e na inovação das formas de trabalho. “As redes constituem a nova morfologia das sociedades e a difusão da sua lógica modifica substancialmente as operações e os resultados dos processos de produção, experiência, poder e cultura” (Castells, 2003:605). Vivenciamos um momento histórico de virtualização¹⁴, onde “é virtual toda entidade desterritorializada, capaz de gerar diversas manifestações concretas em diferentes momentos e locais determinados, sem, contudo estar ela mesma presa a um lugar ou tempo em particular” (Lévy, 1999:47). Esse novo mundo surgido no final do milênio passado originou-se de três processos independentes, conforme explica Castells (2001a): a revolução da tecnologia da informação; a crise econômica do

¹³ Os primeiros computadores surgiram na Inglaterra, com o *Colossus*, responsável por decifrar os códigos nazistas e nos Estados Unidos (EUA), com o *Electronic Numerical Integrator and Computer* (ENIAC), ambos no seio da Segunda Guerra Mundial (1945). Isto só foi possível graças à invenção do transistor (conhecido popularmente por *chip*), fonte da microeletrônica, ainda que anos antes importantes invenções tecnológicas tenham sido descobertas, como o telefone e o rádio, em 1876 e 1898, respectivamente. Já na década de 1960, surge a primeira rede de computadores, com o objetivo de proteger o sistema dos EUA de eventuais ataques nucleares [eram tempos de guerra fria e em 1957 os soviéticos saíram na frente pela corrida ao espaço, com o lançamento do satélite *Sputnik*]. A partir deste fato histórico, a Agência de Projetos e Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos EUA (ARPA) permitiu que investigadores de diversas universidades norte-americanas pudessem operar os computadores e seus sistemas à distância, ao mesmo tempo independentes entre si. Este sistema de computador em rede foi denominado ARPANET. Foi esta rede, militar científica, que nos anos 1980, deu origem a Internet. Também nesta época nasceram, no Vale do Silício (EUA), as grandes empresas, como a IBM, e com elas a comercialização do microprocessador, que alterou a automação industrial e as relações de comunicação mundo afora. Mas só em 1990, na Europa, que Tim Berners-Lee e Robert Cailliau criaram a *World Wide Web*, popularizando a Internet tal como conhecemos atualmente para milhares de usuários (Rheingold, 1993; Lévy, 1999; Castells, 2001a; Cardoso, G. 2003). Para aprofundamento da temática Internet — origem, criação e desenvolvimento — e do surgimento do computador, ver ‘Galáxia da Internet’, de Manuel Castells, ‘O que é Internet’, de Gustavo Cardoso, ‘Sociedad de alta tecnologia: la historia de la revolución de la tecnología’, de Tom Forester, e ‘Cibercultura’, de Pierre Lévy.

¹⁴ A virtualização ocorre devido à convergência tecnológica, ou seja, “o fato de se poder representar e processar qualquer tipo de informação de uma única forma, a digital. Pela digitalização, a computação (a informática e suas aplicações), as comunicações (transmissão e recepção de dados, voz, imagens etc.) e os conteúdos (livros, filmes, pinturas, fotografias, música etc.) aproximam-se vertiginosamente” (Takahashi, 2000).

capitalismo e do estatismo; e o florescimento de movimentos sociais e culturais. “*La interacción de estos procesos y las reacciones que desencadenaron crearon una nueva estructura social dominante, la sociedad red; una nueva economía, la economía informacional/global; y una nueva cultura, la cultura de la virtualidad real*” (Castells, 2001b:406).

Neste contexto, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)¹⁵ influenciam nosso cotidiano desde o despertar até o adormecer. O consumo dos novos *media*, a partir das transformações sofridas pelo surgimento das TIC, acabou por produzir uma cultura *high tech*, em especial nas faixas etárias de menor idade. “Trata-se de uma cultura que passou a dominar a vida cotidiana, servindo de pano de fundo onipresente e muitas vezes de sedutor primeiro plano para o qual convergem nossa atenção e nossas atividades” (Kelner, 2001:11). Acordamos com o toque do despertador do celular, banhamo-nos ao som de um MP3, fazemos o desjejum lendo as notícias do dia no *tablet*, dirigimos nosso carro ao comando do GPS e conversando via *bluetooth*, respondemos emails e navegamos em dezenas de sites durante todo o expediente de trabalho, sacamos dinheiro com cartão de *chip*, pagamos contas com *smartphone*, participamos de reuniões via teleconferência, fazemos uma *selfie* enquanto jantamos e de imediato compartilhamos nas redes sociais, e antes que adormeçamos ainda checamos o celular que sinalizou por Whatsapp a presença de novas mensagens. Negroponte (2000) acertara em sua previsão de uma década, ao afirmar que os usuários da Internet ocupariam o centro da vida cotidiana, com a criação de um tecido social inteiramente novo e global, o “ser digital”. Ainda que o autor faça ressalvas sobre este mundo novo, ao declarar que os *bits*¹⁶ não podem matar a fome ou resolver temas complexos, como o direito à vida ou

¹⁵ Segundo a OCDE (2003b), “produtos TIC são aqueles que estão destinados a cumprir a função de processamento de informação e comunicação por via eletrônica, incluindo a transmissão e a visualização, ou que utilizem processamento eletrônico para detectar, medir e/ou gravar fenômenos físicos, ou para controlar um processo físico”. De acordo com Ilharco (2006:63), tecnologia, informação e comunicação podem ser entendidas como a ordenação partilhada do significado. “Esta ordenação é uma padronização, uma globalização, que se dirige ao entendimento humano, indo assim directa [sic] ao mundo em que cada um de nós vive. Em termos essenciais, isto é, conforme a forma como aquele fenômeno [sic] toma parte no mundo, as TIC visam substituição um mundo por outro”. Para Castells (2001b:406), “*la revolución de la tecnología de la información indujo la aparición del informacionalismo como cimienta material de la nueva sociedad. En el informacionalismo, la generación de riqueza, el ejercicio del poder y la creación de códigos culturales han pasado a depender de la capacidad tecnológica de las sociedades y las personas, siendo la tecnología de la información en núcleo de esta capacidad*”.

¹⁶ Os *bits* (*Binary Digit*) são o elemento básico da digitalização, como se fosse o átomo da informação, porém sem tamanho, peso ou cor. Viajam na velocidade da luz. O que conhecemos por multimedia, ou seja, a combinação de som, imagem e texto, nada mais é do que a mescla de *bits* (Aguadero, 1997; Negroponte, 2000).

a morte, ele é otimista em relação ao ser da era digital, destacando quatro qualidades desta época: descentralizadora, globalizadora, harmonizadora e permissiva.

Castells (2003:37), por sua vez, acredita que a tecnologia molda e transforma o mundo, “assim, os computadores, os sistemas de comunicação e a descodificação e programação genética são todos amplificadores e extensões da mente humana”. Na mesma linha, Aguadero (1997) diz que as TIC potencializam o poder da mente e do conhecimento humano. McLuhan (2008:60) completa o pensamento, esclarecendo que “no seu uso habitual da tecnologia, o homem, em termos fisiológicos, é perpetuamente modificado por ela, ao mesmo tempo [em] que vai sempre encontrando novos modos de a transformar”. Contudo, Castells (2003) salienta que a tecnologia não determina a sociedade, incorpora-a, e nem a sociedade determina a tecnologia, usa-a, de acordo com as suas necessidades, valores e interesses. Shirky (2008:137) também pensa desta forma, ao afirmar que “a revolução não acontece quando a sociedade adota novas tecnologias; acontece quando a sociedade adota novos comportamentos”.

De certo é que passadas pouco mais de duas décadas da abertura da Internet para fins comerciais, as novas Tecnologias da Informação e Comunicação estão em todos os campos possíveis, com praticamente tudo em nossas vidas interligado e conectado ao mundo digital. E se o mundo tornou-se digital, certamente foi graças à *web*, que “tornou-se a alavanca na transição de uma nova forma de sociedade — a sociedade em rede¹⁷ — e, com ela para uma nova economia” (Castells, 2001a:8). Para o autor, “*una sociedad red es aquella cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica*” (Castells, 2010:50-51). Por seu lado, Sodré (2002:19) assevera que sociedade da informação   “um *slogan* tecnicista, manejado por industriais e políticos”. Segundo esse autor, não há nada de revolucionário nas novas formas de comunica o, “mas uma hibridiza o dos meios, acompanhada da

¹⁷ Mattelart recorda que o termo “sociedade da informa o” já aparecia nos estudos de Bell, em 1979. “Qualquer sociedade   uma sociedade da informa o e qualquer organiza o   uma organiza o de informa o, tal como qualquer organismo   um organismo de informa o. A informa o   necessária para organizar e fazer funcionar qualquer coisa, desde a célula até a General Motors” (Bell, 1979, *apud* Matellart, 2002:83). Já Ilharco (2006:74-75) destaca que a sociedade da informa o tem como essência a tecnologia, “uma tecnologia que, ao contrário de toda a tecnologia que a precedeu, interfere na comunica o que fez e faz do homem, homem. Assim, a questão de fundo da sociedade da informa o   um desafio  tico e moral profundo, porque, em rigor, numa perspectiva tanto histórica como ahist rica, o projecto renascentista, iluminista, shannoniano e microsoftiano de colocar o destino do Homem nas suas próprias mãos nunca foi tão longe como nos dias de hoje – e o mundo em que hoje nos encontramos   a prova provada de que nunca se sabe o que se pode encontrar no futuro”.

reciclagem acelerada dos conteúdos (*sampling*, no jargão da tecnocultura), com novos efeitos sociais”.

Negroponte (2000) e Castells (2010) entendem que essa sociedade é global, o que não quer dizer que todos participem dela, uma vez que a brecha digital¹⁸ ainda é enorme, todavia, mesmo os “infoexcluídos” também são afetados pelos processos desencadeados por estas redes globais. A virtualidade do mundo contemporâneo, classificada por Di Felice (2008) de quarta revolução¹⁹ comunicacional da humanidade, transforma a comunicação e o relacionamento humano. Drucker (2000 [?]) afirma que a revolução da informação é, na verdade, do conhecimento. Segundo o autor, o *software* reorganizou o trabalho tradicional a partir de séculos de experiência. “O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento”. Nas palavras de Castells (2003:36), a característica da revolução tecnológica não é a centralidade do conhecimento e da informação, “mas a aplicação deste conhecimento e informação na produção de conhecimento e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, num ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso”. Com uma visão crítica, Ramonet (2000:131) assegura que essa revolução ocorre quando a máquina substitui o cérebro. “*La revolución tecnológica a la que hacemos referencia es una cerebrización de las máquinas*”.

¹⁸ No livro *Galáxia da Internet*, Castells dedica o último capítulo à temática da divisão digital. Segundo o autor, com “a capacidade da economia baseada na Internet, e do sistema de informação nela baseado, de conectar segmentos de sociedades no mundo todo articula os nós-chave num sistema planetário, dinâmico, ao mesmo tempo em que rejeita aqueles segmentos das sociedades e aqueles lugares de pouco interesse do ponto de vista da criação de valor” (Castells, 2001a:219). Já Aguadero (1997) diz que a sociedade da informação só alcançará a maturidade quando um número considerável de cidadãos tenha acesso, de qualquer lugar e na forma que estiver a informação: voz, texto, imagens em movimento. [ver mais sobre inclusão versus exclusão digital no subcapítulo 1.3].

¹⁹ Di Felice (2008:21-22) cita como primeira revolução o surgimento da escrita no Oriente Médio [no século V a.C], marcando a passagem de uma sociedade oral para a escrita; a segunda [revolução] no século XV, na Europa, com a invenção, por Gutemberg, dos caracteres móveis e o consequente surgimento da impressão, causando a difusão da leitura; e a terceira revolução no Ocidente, nos séculos XIX e XX, com o início da cultura de massas e a difusão de mensagens pelos meios eletrônicos, como ao rádio e a televisão. Por seu lado, Sodré (2002:11-12) entende ser exagerado o termo revolução, preferindo mutação tecnológica. “Revolução não é conceito que se reduza ao da mudança pura e simples, uma vez que seu horizonte teleológico acena ético-politicamente com uma nova justiça. As transformações tecnológicas da informação mostram-se francamente conservadoras das velhas estruturas de poder, embora possam aqui e ali agilizar o que, dentro dos parâmetros liberais, se chamaria de ‘democratização’. Mesmo do ponto de vista estritamente material, mutação tecnológica parece-nos expressão mais adequada do que ‘revolução’, já que não se trata exatamente de descobertas linearmente inovadoras, e sim da maturação tecnológica do avanço científico, que resulta em hibridização e rotinização de processos de trabalho e recursos técnicos já existentes sob outras formas (telefonia, televisão, computação) há algum tempo”.

De acordo com Cardoso, G. (1998:20), “se a sociedade da informação é o paradigma da construção de novos pilares institucionais da pós-modernidade, o ciberespaço fruto da interconectividade das redes [...] é o agente transformador que impulsiona esta mudança”. Em relação ao ciberespaço, Lévy afirma:

[...] tem a vocação de colocar em sinergia e interfacear todos os dispositivos de criação da informação, de gravação, de comunicação e de simulação. A perspectiva da digitalização geral das informações provavelmente tornará o ciberespaço o principal canal de comunicação e suporte de memória da humanidade a partir do início do próximo século (Lévy, 1999:93-94).

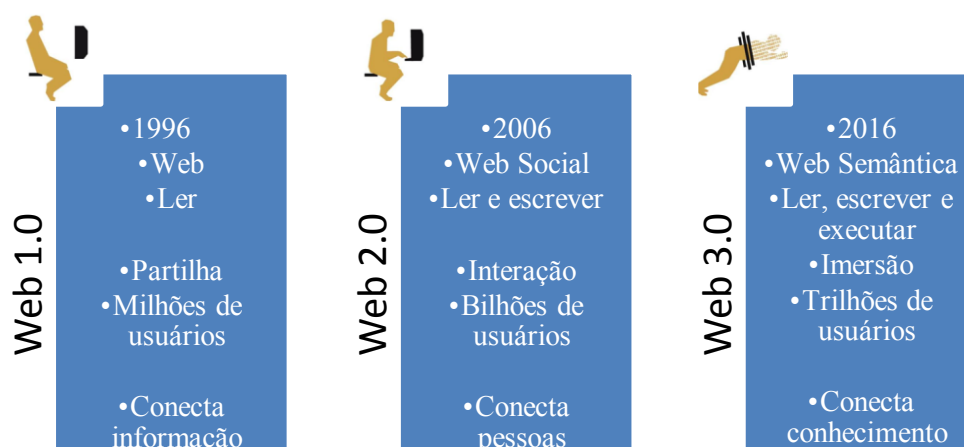
A partir desse conceito, Lévy (1999:17) vê surgir o que ele denomina de cibercultura — “um conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”. No ciberespaço, a inteligência coletiva²⁰, “globalmente distribuída, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que conduz a uma mobilização efetiva das competências” (Lévy, 1997:20), é quem impera, ao intercambiar conhecimento, matéria-prima da tecnologia da informação (Castells, 2003). Com o acesso cada vez maior a estas tecnologias e o desenvolvimento de ferramentas de colaboração, está literalmente na mão ou nos dedos dos indivíduos a inovação e a criação de riqueza em todos os setores da economia (Tapscott e Williams, 2008). A inteligência coletiva desloca a Web 1.0²¹ para a *web* atual, a 2.0, (O’Reilly, 2007), e constrói a Web 3.0²² ou Web Semântica, conforme percebe-se nas diferenças demonstradas pela figura 1.

²⁰ Mattelart (2002:11) diz que após mais de um século de tecnologia elétrica, é o nosso sistema nervoso central que está sendo prolongado de modo a abarcar todo o globo. “Hoje avançamos rapidamente para a derradeira etapa desse processo de extensão do homem — a simulação tecnológica da consciência, quando o processo criativo do conhecimento será estendido, colectiva [sic] e corporativamente, ao conjunto da sociedade humana”. Para O’Reilly (2007), o princípio central por trás do sucesso dos gigantes [Google, Yahoo, Amazon, etc.] nascidos na Web 1.0 e que sobreviveram para liderar a Web 2.0 é o aproveitamento da inteligência coletiva. Tapscott e Williams (2008:26-27) reforçam este conceito, pois entendem que todos nós participamos no desenvolvimento de uma plataforma em nível global e onipresente de computação e colaboração. “Aprender a criar em conjunto e envolver-se num grupo em constante alteração de parceiros auto-organizados está a tornar-se uma aptidão essencial, tão importante quanto a orçamentação, a investigação e desenvolvimento e o planeamento [sic]”.

²¹ Saad Corrêa (2009:164) acredita que “no cenário 1.0 as expressões comunicacionais ocorrem com baixa intervenção do receptor ou do usuário no conteúdo da comunicação, baixa capacidade de personalização do conteúdo, domínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário, e em geral transmitem um simulacro de bidirecionalidade pela oferta de instrumentos de interatividade que não refletem totalmente seu conceito”. Para essa autora, o cenário 2.0 “[incorpora] todo um conjunto de tendências de participação e geração de conteúdo pelo usuário, inspiradas pelo termo web 2.0, representando um deslocamento do polo emissor de mensagens no processo comunicacional”.

²² Segundo a Wikipédia, “a web semântica é uma extensão da web atual, que permitirá aos computadores e humanos trabalharem em cooperação. A web semântica interliga significados de palavras e, neste âmbito, tem

Figura 1: Diferenças da Web 1.0, 2.0 e 3.0



Fonte: Adaptado de Naik e Shivalingaiah (2008)

Se na primeira geração éramos leitores passivos e silenciosos de conteúdo dos sites e transmissores de mensagens de *chats* ou emails, na segunda geração²³ da *web* nos foi dado um *up*, transformando-nos em uma audiência criativa e autônoma. “*La capacidad interactiva del nuevo sistema de comunicación da paso a una nueva forma de comunicación, la autocomunicación de masas, que multiplica y diversifica los puntos de entrada en el proceso de comunicación*” (Castells, 2010:187-188). Também transformamo-nos em membros de comunidades virtuais²⁴, ao utilizar as comunicações mediadas por computador (CMC) para debater, conversar, compartilhar e interagir sobre os mais variados assuntos (Lévy, 1999) e em

como finalidade conseguir atribuir um significado aos conteúdos publicados na Internet de modo que seja perceptível tanto pelo humano como pelo computador”.

²³ Nesta direção, Mendonça (2013:154) diz que “a comunicação, nessa sociedade, é baseada em redes interativas, horizontais, multidimensionais, constituídas na internet e nas redes de comunicação sem fio, e está disponível a todos os atores sociais, das instituições aos indivíduos. Assim, estão à disposição de todos ferramentas inéditas na história que oferecem enorme potencial de integração cultural”. Já Wolton (2000:77), crítico da “panaceia” Internet, reconhece por meio da autonomia, do domínio e da rapidez o sucesso e a força das novas tecnologias. “Cada um pode agir, sem intermediário, quando quiser, sem filtro nem hierarquia e, o que é mais importante, em tempo real. Não se tem que esperar, age-se e o resultado é imediato. Isto confere um sentimento de liberdade absoluta, e mesmo de poder [...]”. Para Sodré (2002), a novidade no processo   a estocagem de grandes volumes de dados e a sua rápida transmissão. “Se a [Revolu o] Industrial centrou-se na mobilidade espacial, a da Informa o centra-se na virtual anula o do espaço pelo tempo, gerando novos canais de distribui o de bens e a ilusão da ubiquidade humana”.

²⁴ Cardoso, G. (2003:84) destaca que as comunidades da Internet, onde o virtual   visto como uma extensão do real são espaços de associa o com um objetivo comum, individual ou coletivo, por isso o intercâmbio de informa es. Ele cita pelo menos sete características destas comunidades: partilha, igualdade, lealdade, autonomia, espaço, delibera o e número [quantidade]. Para Rheingold (1993:19), “o futuro da Rede está ligado ao futuro da comunidade, da democracia, da educa o, da ciência e da vida intelectual [...] o futuro da Rede tornou-se demasiado importante [...] devendo cada vez mais cidadãos contribuir para o diálogo sobre a forma como os dinheiros públicos são aplicados no desenvolvimento da Rede”.

“consumidores ativos, barulhentos, migratórios e públicos” (Jenkins, 2009:45), fazendo a indústria repensar o consumo dos *media*, na medida em que as tendências mudaram²⁵.

Este novo modelo de comunicação realizado no ciberespaço é caracterizado por ser individual, multidirecional e global, onde as pessoas são capazes de enviar mensagens *real time* para muitas outras, no que Castells (2010) define de autocomunicação de massas²⁶. Isto é, de massas porque potencialmente pode chegar a ter uma audiência global [exemplo: vídeo no YouTube] e autocomunicação porque é produzida pelo usuário, rompendo com o tradicional modelo unidirecional dos *mass media*²⁷, onde a mensagem e o conteúdo são

²⁵ Orozco (1993) explica que os estudos de recepção mais antigos focavam o receptor como mero consumidor e sempre em função do emissor, mas que novas teorias passam a tratar o receptor como agente ativo, integrado a um meio social e sujeito do processo comunicativo. “As características individuais, as expectativas, a percepção dos *media* e o grau de acesso a estes, darão lugar as decisões do indivíduo de usar ou não usar o conteúdo dos *media*” (McQuail, 1989 *apud* Cantú e Cimadevilla, 1998:158). McQuail refere-se à teoria de Usos e Gratificações, que tenta compreender os fatores que levam o receptor até os meios de comunicação e aos conteúdos que escolhe. Segundo Ruótolo (2012) essa teoria baseia-se nos seguintes fundamentos: 1 - O receptor é ativo e busca os *media* e os conteúdos que melhor atendam às suas necessidades e desejos. 2 - Os motivos que levam à escolha dos *media* e conteúdos estão sujeitos a inúmeras influências psicológicas, sociais, ambientais e conjunturais. 3 - A exposição aos meios compete com outras formas potencialmente capazes de satisfazer (gratificar) aos mesmos motivos. O indivíduo poderá escolher expor-se aos meios ou procurar outras formas de gratificação não relacionadas aos *media*. Ou seja, a exposição é um ato intencional, não casual.

²⁶ Castells (2010) defende que a autocomunicação de massas surgida a partir da Internet soma-se aos dois tipos de comunicação conhecidos na sociedade, a interpessoal (face a face) e a de massas tradicional (rádio, TV, cinema). Para o autor, as três formas de comunicação coexistem, interagem e se complementam e a autocomunicação de massas ajuda a derrubar o mito do isolamento dos usuários da rede. Neste sentido, Cardoso, G. e Castells (2005:23) afirmam que a “sociedade em rede é uma sociedade hipersocial, não uma sociedade de isolamento”. Os autores complementam: “[...] as novas formas de comunicação sem fios, desde o telefone móvel aos SMS, o WiFi e o WiMax, fazem aumentar substancialmente a sociabilidade, particularmente nos grupos mais jovens da população”. Chomsky (2003:17) tem impressão contrária, pois para ele “[...] o relacionamento entre duas pessoas é diferente quando elas falam olhando uma para a outra e quando digitam um teclado, e recebem alguns símbolos de volta. Suspeito que a ampliação dessa forma de relacionamento abstrato e remoto em lugar do contato direto e pessoal, terá efeitos desagradáveis sobre as pessoas: reduzirá a sua humanidade”.

²⁷ Na literatura não há dúvida que a Internet é um *media*, assim como a televisão e o rádio. “Trata-se de um *media* multimídia porque utiliza de uma forma combinada e interligada — em hipertexto ou não — som, imagem e texto” Cardoso, G. (2003:36). Contudo, considerar a Internet um *mass media*, ou seja, um meio de comunicação de massas, como a televisão e o rádio, é motivo de controvérsia. Wolton (2000), por exemplo, entende que a Internet não é um *mass media*, mas um sistema de informação, pois não pressupõe difusão simultânea generalizada para uma vasta audiência. Cardoso, G. (2003:38) discorda e diz “ser um erro considerar o usuário da Internet ou telespectador um elemento passivo na equação comunicativa”. Ampliando a discussão, Cardoso, G. e Castells (2005:23-24) creem que uma das características centrais da sociedade em rede é a transformação da área da comunicação, incluindo os *media*. “As sociedades têm vindo a movimentar-se de um sistema de *mass media* para um sistema multimídia especializado e fragmentado”. Segundo os autores, este novo modelo de comunicação compreende pelo menos três tendências, a seguir sintetizadas: 1) a comunicação é simultaneamente global e local, genérica e especializada, dependente de mercados e de produtos; 2) o sistema de comunicação está cada vez mais digitalizado e gradualmente mais interativo; 3) a difusão da sociedade em rede e a expansão das novas tecnologias de comunicação surgem a partir das redes horizontais de comunicação, bastante independentes do negócio dos *media* e dos governos, o que permite a emergência da autocomunicação de massas. Já Recuero (2012:5) não tem dúvida que as redes sociais digitais também funcionam como um novo *media*. “Cada laço estabelecido no ciberespaço é, deste modo, um canal de trânsito de informações entre sujeitos e entre coletivos. Redes sociais online constituem-se, portanto, em mídia emergente, fruto de dinâmicas coletivas dos atores na difusão de informações no espaço digital”.

produzidas e distribuídas na direção de um para muitos, como os livros, os filmes, a rádio e a televisão. Desta forma, os elementos chave desta ruptura chamam-se interação²⁸ e convergência²⁹, que alteram para sempre nossa cultura. “*La cultura de la sociedad red es una cultura de protocolos de comunicación entre todas las culturas del mundo, desarrollada sobre la base de una creencia común en el poder de las redes y de la sinergia obtenida al dar y recibir de los demás*” (Castells, 2010:67-68).

Polos emissores e receptores hibridizam-se e fundem-se; os fluxos comunicacionais redimensionam-se. As dimensões de espaço e tempo modificam-se, “*el espacio y el tiempo se redefinen tanto por la aparición de una nueva estructura social como por las luchas sobre la forma y los programas de dicha estructura social*” Castells (2010:65). De acordo com Wolton (2000:77), “as novas tecnologias são o símbolo da liberdade e da capacidade para dominar o tempo e o espaço, um pouco como o automóvel nos anos 30”. Como bem assinala Bauman (2004:123-127), saímos da era do *hardware* ou modernidade pesada para a era do *software* ou modernidade leve. A primeira caracterizada como a época das máquinas grandes, como os transatlânticos e as locomotivas, com a obsessão do homem pela conquista do espaço e das nações por novos territórios. A riqueza e o poder da sociedade capitalista estavam arraigados na terra, onde as fábricas eram controladas pela rotinização da produção. Já na modernidade *software*, líquida e fluida, o espaço perde importância. As viagens à velocidade da luz aniquilam o tempo. Surge, assim, a instantaneidade, caracterizada pela ausência de tempo e a desvalorização do espaço. “*Instantaneidad significa satisfacción inmediata, ‘en el acto’, pero también significa el agotamiento y la desaparición inmediata del interes*” (Bauman, 2004:127).

Com o enfraquecimento de todos os setores da sociedade e, principalmente, do indivíduo contemporâneo, emerge um modo inédito de vivência, numa ruptura com o que foi

²⁸ Primo (2009:21-22) divide em dois grandes grupos as interações a partir das conversas mediadas pelo computador: interação reativa e interação mútua. O primeiro é caracterizado por “trocas automatizadas, em processos de ação e reação”, como conversas no Skype ou troca de SMS. Já o segundo dialoga com a Web 2.0, onde “há uma construção cooperativa da relação, cuja evolução repercute em eventos futuros”. Primo cita como exemplo as plataformas jornalísticas digitais, onde o leitor participa e colabora.

²⁹ Nas palavras de Jenkins (2009:27) “por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando”. O autor conclui o raciocínio afirmando que “a convergência não ocorre por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros”.

instituído a partir dos séculos XVII e XVIII. Nesse modelo, Lipovetsky (1983) afirma que há uma priorização do presente, por isso o regimento das condutas individuais e coletivas é imediatista. Surge o processo de reencantamento com o mundo, na medida em que a crise da razão traz a transcendência de volta. A vida passa a ser vista como lúdica. Assim, tudo se passa como se nós tivéssemos passado da era "pós" à era "hiper", nascendo na sociedade uma nova relação com a modernidade. “A época moderna foi assombrada pela produção e pela revolução; a época pós-moderna, pela informação e pela expressão” (Lipovetsky, 1983:15).

Outro interessante fenômeno associado à pós-modernidade é a hiper-realidade, a realidade construída pelos *media*, em que o natural e o artificial, o imaginário e o real, o verdadeiro e o falso se confundem. O homem, como indivíduo autônomo, soberano, pulveriza-se em mensagens dispersas em bancos de dados distribuídos pelo globo e sua materialização ocorre de forma secundária na transmissão eletrônica de símbolos. Vive-se na sociedade do espetáculo, em um mundo saturado de imagens, alimentado de forma incessante pelos *media* digitais, que muda realmente nossa percepção do que é real e torna mais difícil do que antes diferenciar imagem de realidade (Lipovetsky, 1983). Como demonstra Castells (2003), a sociedade em rede transforma o conceito de temporalidade, ao criar o tempo intemporal, onde as tecnologias influem nas jornadas de trabalho, nos ciclos da vida, nos conflitos armados e também no espaço/lugar tradicionais, uma vez que o espaço de fluxos domina a lógica do capitalismo vigente. Um dos elementos centrais desta nova sociedade descrita por Lipovetsky (1983) e Castells (2003) são as mídias sociais, que analisamos a partir do subcapítulo 1.1.1.

1.1.1. As mídias e as redes sociais

O termo mídias sociais, *social media* em inglês, embora popular entre os usuários e banalizado nos *media*, não possui uma definição clara na literatura, sendo, muitas vezes, tratado de forma confusa. Conforme alerta Primo (2012:622)³⁰, uma estratégia comum presente em muitas conceituações sobre o termo são as definições prototípicas e superficiais, ao

³⁰ Primo é crítico em relação aos “gurus” das mídias sociais, que vendem soluções mágicas a empresas com dados e estatísticas duvidosas. “Pelas mãos habilidosas desses recentes especialistas, da caixa onde havia sido depositada a mídia tradicional surge um reluzente pacote de mídias sociais. Era como se a “nova” mídia houvesse desaparecido, desmanchando-se no ar, sendo seu lugar tomado por tudo que fosse adjetivado por outra palavra mágica e autoexplicativa: “social”. Ah, o poder sedutor das palavras!” (Primo, 2011:9). O autor propõe para reflexão o termo mídia participativa que “embora não seja perfeito, e também carregue consigo alguns dos problemas apontados anteriormente, a ambiguidade do termo é interessante. Mídia participativa poderia referir-se também à mídia que participa. Tomada assim como actante, não apenas como meio de comunicação, o termo deixa de considerar a mídia como mero transmissor, nem a relega ao exterior da ação” (Primo, 2012:635).

simplesmente listar o Facebook e o Twitter como mídias sociais. Kaplan e Haenlein (2010:61) aprofundam o conceito, ao afirmarem que mídias sociais são “um grupo de aplicações para Internet construída com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0, e que permitem a criação e troca de Conteúdo Gerado pelo Utilizador”. Contudo, é Terra (2011:7) quem nos traz uma definição mais abrangente e sintonizada com o escopo deste trabalho. Para a autora, mídia social é “aquela utilizada pelas pessoas por meio de tecnologias e políticas na *web* com fins de compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas”. Cavazza (2008) destaca que as mídias sociais oferecem, cada vez mais, um número infinito de ferramentas e serviços aos usuários da rede. Diante disso, o autor sugere oito categorias de agrupamento:

- 1) Ferramentas de publicação – blogs (ex: Wikipédia);
- 2) Ferramentas para compartilhamento – vídeos (ex: YouTube), fotos (ex: Flickr), slides (ex: Slideshare).
- 3) Ferramentas de discussão – fóruns (ex: Phorum), mensagens instantâneas (ex: MSN), voz (ex: Skype).
- 4) Rede social – generalista (ex: Facebook), nichos (ex: LinkedIn).
- 5) Ferramentas de microfilme – ex: Twitter.
- 6) Mundos virtuais – ex: Second Life.
- 7) Plataforma de jogos – ex: Kart Rider.
- 8) Plataforma de *livecast* – ex: Yahoo! Vivo.

Kaplan e Haenlein (2010) também classificam as mídias sociais, mas o fazem a partir de quatro pré-conceitos: *social presence*, *media richness*, *self-presentation* e *self-disclosure*³¹. Em seguida, os autores consideram seis categorias (projetos colaborativos, como a Wikipédia; blogs; comunidades de conteúdo, como YouTube; sites de redes sociais, como o Facebook; games virtuais, como World of Warcraft; e mundos sociais virtuais, como o Second Life). Por fim, Kietzmann *et al.* (2011:243) apresentam uma classificação das mídias sociais tendo como base sete blocos funcionais: identidade, conversa, compartilhamento, presença, relacionamentos, reputação e grupos. Segundo esses autores, “cada bloco permite descompactar e examinar uma faceta específica da experiência do usuário de mídia social e as suas implicações para as empresas”.

³¹ Tradução livre pelo autor: presença social, riqueza dos *media*, auto-apresentação e auto-revelação.

Diante do exposto, é nítido que independentemente do autor, as redes sociais são consideradas como elementos que integram as mídias sociais. Tal como afirma Recuero (2009b:25), “rede social é gente, é interação, é troca social”, por meio de uma estrutura de rede³² onde ‘nós’ representam o usuário e ‘conexões’ são as interações sociais que compõem os grupos. Ainda de acordo com Recuero (2009a:24) “uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)”. A autora alerta que as redes sociais digitais são distintas das tradicionais redes sociais (igreja, clubes, associações etc.), pois enquanto nas redes *online* a apresentação dá-se por meio de representações dos atores sociais³³, com a propagação e a reverberação das mensagens ocorrendo de forma horizontal e desierarquizada, nas redes sociais *offline* a troca de mensagens dá-se de forma interpessoal, no tradicional boca a boca, face a face. “Assim, dizemos que essas redes [*online*] proporcionaram mais voz às pessoas, mais construção de valores e maior potencial de espalhar informações” (Recuero, 2009b:25). A cultura digital, tal como destaca Costa (2003:81), “cresce sob o signo da interconexão entre dispositivos computacionais, da inter-relação entre os homens em escala planetária, do relacionamento cotidiano com máquinas inteligentes e da obsessão pela interatividade”. Castells (2013) ratifica a conceituação, ao dizer que as redes sociais da Internet são “espaços de autonomia” em relação a governos e empresas que ao longo do tempo sempre monopolizaram os canais de comunicação, inclusive como forma de perpetuação no poder.

³² Segundo Recuero (2009b), o suporte na Internet para que se estabeleçam as redes sociais são denominados sites de redes sociais (Facebook e Twitter, por exemplo). Vale dizer que essas redes foram potencializadas com o advento de outras tecnologias, como os *tablets e os smartphones* —, que aumentam a mobilidade do acesso às informações. Boyd e Ellison (2008:211) definem os sites de redes sociais como serviços baseados na *web* que permitem aos indivíduos: “(1) *construct a public or semi-public profile within a bounded system*, (2) *articulate a list of other users with whom they share a connection*, and (3) *view and traverse their list of connections and those made by others within the system*”. [Tradução livre pelo autor]: 1) construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado; 2) articular uma lista de outros usuários com os quais eles compartilham uma conexão; e 3) ver e percorrer sua lista de conexões e aquelas feitas por outros dentro do sistema.

³³ Nas palavras de Recuero (2012:2), “as redes sociais online, por exemplo, são apresentadas através de representações dos atores sociais. Ou seja, ao invés de acesso a um indivíduo, tem-se acesso a uma representação dele. [...] No meio digital, as conexões entre os atores são marcadas pelas ferramentas que proporcionam a emergência dessas representações. As conexões são estabelecidas através dessas ferramentas e mantidas por elas”. Ainda segundo Recuero (2009b:25), “uma rede social não é uma ferramenta, mas apropria-se delas para expressar suas identidades, construir seus valores e operar de forma coletiva”. Para Shirky (2011:168) o que importa no uso das redes sociais é o que vamos fazer com essas oportunidades de compartilhamento em larga escala. Essa pergunta, diz o autor, “será respondida muito mais decisivamente pelas oportunidades que forneceremos uns para os outros e pela cultura dos grupos que formarmos do que por qualquer tecnologia em particular”.

Nos sites de redes sociais³⁴, ao intercambiarem informações, compartilharem conteúdo, divulgarem e curtirem marcas, as conexões realizadas pelos atores geram a construção de valores como visibilidade, reputação, popularidade e autoridade (Recuero, 2009a). A autora afirma que a presença dos atores sociais nas redes significa aumento da “visibilidade social”. Essa visibilidade é constituída enquanto um valor porque proporciona que os ‘nós’ sejam mais visíveis na rede. “O valor visibilidade é matéria prima para outros valores, como reputação [percepção construída pelos outros atores da rede], popularidade [número da audiência e de comentários] e autoridade [influência do ator junto à sua rede]” (Recuero, 2009a:108-113).

A partir das questões apresentadas, focaremos na descrição das mídias sociais alvo desta dissertação, isto é, das mídias sociais utilizadas pelo IFRS³⁵, com características e informações estatísticas que desvendam a dimensão das mesmas.

a) Twitter (twitter.com) — A ferramenta criada em 2006 permite o envio e o recebimento gratuito de atualizações por meio do seu site ou aplicativo no *smartphone*, em no máximo 140 caracteres, chamados de *tweets*. Os *tweets* podem ser acompanhados de imagens, vídeos ou compartilhamento de links. Os assuntos mais comentados são “etiquetados” digitalmente por *hashtags*, que facilitam a busca por assuntos. A partir da criação de um perfil, constrói-se uma rede de seguidos (*following*) e de seguidores (*followers*), com a possibilidade de interação entre eles. O perfil do usuário é identificado por meio do símbolo “@” e o nome registrado na plataforma. Cada usuário tem capacidade de propagação proporcional ao número de seguidores, mas a mensagem pode ser retransmitida (RT) por seus seguidores sem limitação (Boyd e Ellison, 2007; Twitter, 2014). De acordo com o site *Internet Live Stats*³⁶, o Twitter conta com 325 milhões de usuários ativos em todo o mundo e são publicados 700 milhões de *tweets* diariamente.

³⁴ Esses sites são sistemas que permitem “a construção de uma *persona* através de um perfil ou página pessoal, a interação por meio de comentários e a exposição pública da rede social de cada ator” (Boyd e Ellison, 2007 *apud* Recuero, 2009a:101).

³⁵ Na segunda parte desta dissertação examinamos as mídias sociais utilizadas pelo IFRS: Twitter, Facebook, YouTube e Instagram. Durante a investigação, fomos informados que a ferramenta blog, utilizada por meio do canal Diário da Reitora, deixou de existir e, portanto, foi retirada da análise. Em fevereiro de 2015 o IFRS ingressou no site de rede social Instagram, que foi incluído apenas na pesquisa quantitativa, uma vez que a etapa qualitativa já havia sido realizada.

³⁶ Estatísticas referentes ao dia 06 de janeiro de 2015 (<http://www.internetlivestats.com/>).

Figura 2: Perfil oficial do IFRS no Twitter



Fonte: twitter.com/rs

b) Facebook (facebook.com) — A rede social fundada em 2004 contava em janeiro de 2015, segundo a *Internet Live Stats*, com 1,3 bilhão de usuários em todo o mundo. O Facebook permite que o usuário crie a sua base de amigos por meio de convite a outros participantes. As postagens não possuem limitação de caracteres e são expostas no mural do usuário, podendo ser visualizadas, comentadas, compartilhadas e curtidas pelos outros usuários. Às postagens é permitida a inserção de imagens, vídeos e links. O Facebook também disponibiliza, às organizações e personalidades, a possibilidade de criarem *fanpages*, que funcionam como uma espécie de sites próprios dentro da rede social, com o objetivo de comunicar-se com seus públicos. Neste caso, a rede estabelecida pela organização ou personalidade conta com fãs, e não com amigos, como ocorre com as pessoas físicas (Facebook, 2015).

Figura 3: Perfil oficial do IFRS no Facebook



Fonte: facebook.com/IFRSOficial

c) **YouTube (youtube.com)** — A mídia criada em 2005 é exclusiva para vídeos, onde os usuários devem se registrar para postar (*upload*) ou baixar (*download*) os vídeos. A origem do nome é uma alusão à televisão, conhecida por tubo (*tube*). A tradução literal da ferramenta seria “Você na TV”. A popularização do YouTube também se deu pela facilidade na criação das imagens, uma vez que qualquer pessoa com câmera (digital, fotográfica ou celular) pode postar um vídeo de até 10 minutos de duração e arquivo de no máximo 100 MB. Mais de seis bilhões de horas de vídeo são assistidas por mês no YouTube, ou seja, em média, quase uma hora/mês para cada pessoa do planeta (Renó, 2007; YouTube, 2015).

Figura 4: Perfil oficial do IFRS no YouTube



Fonte: youtube.com/comunicaIFRS

d) **Blog (blogger.com)**³⁷ — Permite que todo internauta, pessoa física ou jurídica, tenha uma página na Internet para publicar textos e imagens do seu interesse, como um veículo de informação. São espaços de expressão pessoal³⁸, mas cada vez mais utilizado na comunicação organizacional e pelos próprios *media* tradicionais. Os textos (*posts*), em geral não muito extensos, são organizados cronologicamente e permitem comentários e compartilhamentos. O termo blog deriva de *weblog* (diário na web) e foi criado em 1997 com outra finalidade da que conhecemos atualmente. Alguns blogueiros, nome dado aos que escrevem blogs, conseguem audiências superiores a dos *media* (Schittine, 2004; Amaral, Recuero e Montardo, 2008).

³⁷ Há muitas empresas que oferecem a possibilidade de se criar um blog. O blogger.com é o mais antigo e tradicional site deste tipo.

³⁸ Primo (2008:123) contesta o que ele chama de visão reducionista de definição do blog como um espaço íntimo e pessoal. “Deve ficar claro que blogs são muito mais que uma simples interface facilitada para a publicação individual, como são frequentemente definidos. Faço tal alerta não apenas para criticar uma definição que se resume à descrição do meio, mas também para lembrar que blogs são espaços coletivos de interação”.

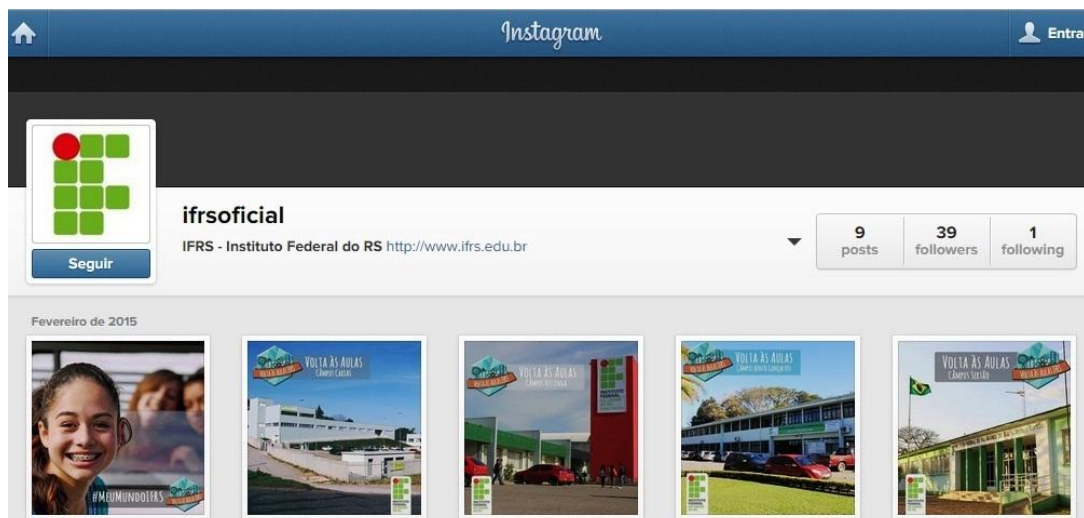
Figura 5: Ex-blog da Reitora



Fonte: www.ifrs.edu.br

e) **Instagram** — O site de rede social voltado ao compartilhamento de fotos e vídeos curtos foi criado em 2010 e conta com 300 milhões de usuários no mundo. A ferramenta possui aplicativos para os sistemas Android e Apple e popularizou-se com o *boom* dos *smartphones*. Também é utilizado em *tablets*. Recentemente comprado pelo Facebook, a ferramenta permite aos seus usuários a aplicação e a manipulação de filtros digitais nas imagens, a anotação de localização e o seu posterior compartilhamento em outras redes sociais por meio da construção de um perfil (Riboldi, 2014; Instagram, 2015).

Figura 6: Perfil oficial do IFRS no Instagram



Fonte: [instagram.com/IFRSOficial](https://www.instagram.com/IFRSOficial)

1.2. Organizações (em rede) do século XXI

O desenvolvimento das TIC, que surgiram fruto da convergência de várias indústrias, especialmente a informática, a mecânica, a microeletrônica e a comunicação, tem transformado e reinventado as organizações do século XXI, sendo as modificações mais visíveis nas relações de trabalho, nas formas de produção, na gestão do conhecimento e no processamento da informação (Drucker, 1996; Castells, 2003; Kunsch, 2007). Porém, antes de abordarmos como as TIC estão transformando as organizações contemporâneas, recorreremos brevemente ao conceito de organizações e da Teoria Geral dos Sistemas.

Vive-se em uma sociedade organizacional formada por um número ilimitado de tipos de organizações que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O termo organização, grosso modo, significa um sistema em que pessoas cooperam entre si de forma coordenada, embora possuam experiências e vivências diferentes, sujeitas a influências constantes umas das outras ou do ambiente em que estão inseridas, na mesma medida em que o ambiente também sofre influência das pessoas, tornando assim, as organizações, um organismo vivo (Von Bertalanffy, 1977; Maximiano, 1997).

Para Maximiano (1997), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Chiavenato (2005:24) afirma que "uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum". Já Cury (2005:116) considera que "organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada indivíduo possui um papel em que executa tarefas e deveres". Castells (2002:232) entende organização como "um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos". Por seu lado, Nassar (2009:62)³⁹ defende organização como um sistema social e histórico "que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade". Finalmente, Etzioni resume:

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (Etzioni, 1980 *apud* Kunsch, 2003:20).

³⁹ O autor cita características que são comuns a todas as organizações, quais sejam: sistemas sociais constituídos por relacionamento entre pessoas; têm história e memória; devem enfrentar o desafio de mudanças; têm identidade; e querem resultados (Nassar, 2009:62-63).

A teoria das organizações, como campo de estudo voltado para a administração das organizações, tem seu início a partir da teoria científica de Frederick Taylor (1856-1915), que nas primeiras décadas do século XX criou uma metodologia de racionalização que via o trabalhador como uma extensão das máquinas e dos objetivos econômicos. Neste modelo administrativo, os trabalhadores são meros executores de partes do processo de produção, o que leva a uma hiper especialização do operário. Enquanto Taylor dedicou-se a pensar a organização com enfoque nos ambientes das linhas de produção, Henry Fayol (1841-1925) focou o trabalho de forma mais abrangente, definindo as funções administrativas a partir das gerências e enfatizando a estrutura formal da organização (Nassar, 2009). É a chamada teoria clássica. Este modelo de administração, na linha científica e na linha clássica, predominou nas organizações brasileiras até os anos 1960, período em que inicia no País um acelerado processo de industrialização comandado por empresas multinacionais.

Neste capítulo não se tem o propósito de elaborar uma revisão da teoria das organizações, mas com base no pensamento de Von Bertalanffy (1977), Maximiano (1997), Castells (2002), Chiavenato (2005) e Cury (2005), entre outros, elucidar conceitos que compreendem a organização a partir de uma concepção sistêmica, fundamentada na ideia de que todas as funções devem ser desempenhadas satisfatoriamente para o bem da estrutura organizacional. A abordagem sistêmica é uma maneira de resolver problemas sob o ponto de vista da Teoria Geral de Sistemas. No princípio, essa abordagem ressaltava o sistema fechado, em que os indivíduos trabalhavam de modo automático, previsto e específico. Depois, com o passar dos anos, a organização passou a ser vista como um sistema aberto com a compreensão de que o ambiente interno é sensível ao mundo que o rodeia.

Para entender a organização como um sistema, faz-se necessário, entretanto, recorrer aos estudos de Ludwig Von Bertalanffy que, na década de 1920, intrigado com as lacunas existentes na pesquisa e na teoria em Biologia, quando a abordagem do enfoque mecanicista mostrava-se ineficiente no atendimento tanto das questões teóricas como das questões práticas propostas pela tecnologia, trabalhou para o desenvolvimento de uma concepção holística na Biologia que acentuasse a consideração do organismo como totalidade ou sistema, ponderando o todo e levando em consideração as partes e suas inter-relações. Von Bertalanffy (1977:84) define sistema como um “[...] complexo de elementos em interação formado por um total de partes que se inter-relacionam”. Eles [sistemas] podem ser abertos e fechados. Os sistemas abertos são aqueles que estão em relação permanente com o exterior, implicando

naturalmente uma grande exposição à mudança e um apelo importante à criação. Já os sistemas fechados dizem respeito aos conjuntos isolados e encerrados sobre si próprios. Para o autor, o sistema não se comporta como um simples agregado de elementos independentes, mas constitui um todo coerente e indivisível. A modificação de um dos elementos corresponderá a uma modificação de todos os outros e das relações entre eles, ou seja, do próprio sistema. Assim, se infere que um sistema⁴⁰ é considerado fechado quando nenhum material entra ou sai dele, e é classificado como aberto quando ocorrem importação e exportação de matéria. A Teoria Geral dos Sistemas proposta por Von Bertalanffy, fundamentada na ideia de que se deve considerar a interdependência entre as partes, não restringindo a análise do sistema à análise apenas dos elementos que o compõem, mas observando também o grau de interdependência entre os mesmos, alastrou-se e acabou por dominar diversos campos da ciência, atingindo, inclusive, o pensamento popular e os *media*. Com isso, a tecnologia também foi impulsionada a pensar, não em termos de máquinas isoladas, mas em termos de sistemas.

Claramente, muitas soluções surgem quando observamos um problema como um sistema formado por elementos, com relações, objetivos e um ambiente. Do pensamento sistêmico pode-se dizer que é a maneira de enxergar globalmente a organização a fim de estabelecer metas e traçar estratégias para alcançar os resultados desejáveis. A visão sistêmica engloba cooperação, integração e participação de toda a organização. Significa contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo.

Maximiano (1997) explica que a complexidade é o ponto de partida do enfoque sistêmico na administração de uma organização. Ainda segundo o autor, a sociedade moderna apresenta problemas de características complexas, produzidos pela interação de inúmeros elementos que anteriormente não existiam, como a necessidade de integração à sociedade global, as grandes concentrações urbanas, a evolução tecnológica acelerada, as migrações, o esgotamento de recursos naturais etc. São problemas originados de múltiplas causas e variáveis recíprocas, e quanto maior o número de problemas e variáveis, mais complexa será a situação enfrentada pela organização. A perspectiva sistêmica é a ferramenta que permite que a organização enfrente essa complexidade, possibilitando o entendimento da multiplicidade e

⁴⁰ “O organismo não é um sistema estático fechado ao exterior e contendo sempre os componentes idênticos. É um sistema aberto em estado (quase) estável, mantido constante em suas relações de massa dentro de uma contínua transformação de componentes materiais e energias, no qual a matéria entra continuamente vinda do meio exterior e sai para o meio exterior” (Von Bertalanffy, 1977:167).

da interdependência das suas causas e variáveis, de modo a pensar soluções para os mesmos. Maximiano (1997) alega que a administração sistêmica propõe uma visão integrada dos sistemas social e técnico. O técnico é constituído por recursos e componentes físicos e abstratos, como objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas e procedimentos. Já o sistema social compreende todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos, como as relações sociais, os grupos informais, a cultura, o clima, as atitudes e a motivação.

Cury (2005) classifica a sociedade como um macro sistema, onde a organização, parte da sociedade, seria um micro sistema, composto pelos sistemas tecnológico, social e gerencial. O autor observa que, por meio de permanente retroalimentação, a organização deve diagnosticar os impactos externos e os reflexos nos sistemas internos, que irão reativar o ciclo vital da organização, objetivando internalizar as mudanças que ocorrem no macro sistema social. Internamente este *feedback* se reflete no clima de trabalho, nas atitudes, no grau de interação dos funcionários, no nível de satisfação, nos índices de produtividade e na lucratividade da empresa. Externamente é importante considerar o cenário atual e as transformações sociais, políticas e econômicas no contexto nacional e internacional, uma vez que mudanças nessas áreas podem indicar a necessidade de adaptações internas nas organizações. O diagnóstico de qualquer disfunção interna ou externa pode revelar a necessidade de intervenção nos processos organizacionais, evidenciando a relevância do ajuste no planejamento estratégico. Organizações que sobrevivem e crescem são aquelas que rapidamente conseguem se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente⁴¹, adequando não apenas as políticas e diretrizes, mas também o que se refere a sua estrutura, cultura e processos de trabalho.

Para Chiavenato (2005), as organizações são muito mais do que meros instrumentos para a produção de bens e serviços — elas criam ambientes em que muitas pessoas passam grande parte da vida, e, portanto, têm grande influência sobre seu comportamento. Além disso, o autor enfatiza que as organizações não são estáticas e nem inertes, que elas têm vida

⁴¹ Segundo Cury (2005:118), “o modelo teórico para a compreensão da organização é de um sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em transações entre a organização e seu meio ambiente”. O autor lembra que além do aspecto formal da organização sobre o qual a sua estrutura foi planejada, há outro aspecto, o informal, resultado da interação despreocupada dos indivíduos da organização e do impacto de suas personalidades sobre os papéis que lhes foram designados, na medida em que esses comportamentos não coincidem com o plano formal e, por vezes, inclusive, até competem com ele, ao invés de complementá-lo.

própria: nascem, crescem, vivem e morrem. Nas organizações, a análise sistêmica permite “[...] revelar o ‘geral no particular’, indicando as propriedades gerais das organizações de uma maneira global e totalizante, que não são reveladas pelos métodos ordinários de uma análise científica” (Chiavenato, 2000:545).

As novas dinâmicas do conhecimento determinam que cada organização deva introduzir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura. A organização precisa estar preparada para renunciar ao que faz, antecipando-se às crises, de modo que, quando necessário, ao invés de tentar prolongar a vida de um produto, política ou prática que já foi sucesso, mas que dá sinais de saturação possa mudar o foco para algo já planejado. Com isso, a organização deve, também, se dedicar à criação do novo, conforme indica Drucker (1996), com a adoção de três práticas sistemáticas: o aperfeiçoamento contínuo de tudo aquilo que a organização faz; a exploração dos seus conhecimentos e a inovação através de um processo organizado e sistemático. Como afirma Rojasorduña (2005), vivemos em uma nova era⁴², em que sentimos o impacto dessas mudanças nos mais variados âmbitos da vida, e este cenário não poderia ser diferente no contexto organizacional.

Castells (2002) destaca as mudanças ocasionadas pelas novas tecnologias e consequentemente a readaptação das organizações na atual economia global. A principal mudança ocorrida neste processo é caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal, definida como “uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autônomas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação” (Castells, 2002:223). O autor complementa alegando que estas mudanças promoveram novos desenhos organizacionais e novos comportamentos, que agora se inserem e desafiam os antigos paradigmas sobre gestão.

Drucker (1999) salienta que devido ao desenvolvimento de novas tecnologias e das exigências por uma sociedade baseada no conhecimento, em que os indivíduos precisam transformar o aprendizado em um processo vitalício, a sociedade busca reorganizar a sua estrutura social e política, mas explica que por se tratarem de instituições conservadoras [sociedade, comunidade e família] desejam manter a estabilidade ou, pelo menos, desacelerar

⁴² “Se esta viviendo la democratización de la información, en la que un puñado de personas pueden alcanzar la misma o mayor influencia que los medios tradicionales. Pero esta revolución no solo está llamando a las puertas de los medios. También las organizaciones están viviendo una transformación en la manera de ser percibidas por el público” (Rojasorduña, 2005:243).

essas mudanças. Entretanto, o autor frisa que a organização moderna é desestabilizadora e, portanto, precisa estar preparada para as mudanças.

Esta evolução impõe uma inflexão⁴³ às organizações no que tange aos processos e fluxos comunicativos e à gestão, mediação e uso da informação, interna e externamente. Altera-se o modelo tradicional de organização vertical, mecanicista e de hierarquia rígida para uma [organização] flexível, orgânica e aberta em rede. Segundo Castells (2002:221-222), “para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna”. Di Felice (2010) sintetiza as transformações pelas quais passam as organizações impactadas pelas TIC:

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 organizações, 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 (Di Felice, 2010:318).

Por fim, Matellart (2002) assinala que a transgressão de fronteiras, a integração e a ubiquidade são palavras chave dessa nova organização⁴⁴, que por meio das TIC inova, redefine-se e se adéqua. Contudo, mesmo que todos sejam afetados pelo desenvolvimento das TIC, “ser excluído dessas redes é sofrer uma das formas mais danosas de exclusão em nossa economia e em nossa cultura” (Castells, 2001a:8), de acordo com o que se verá em seguida.

⁴³ Para Saad Corrêa (2009:163), “a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido). Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais”.

⁴⁴ “Horizontalidade, transparência, fluidez, flexibilidade, autonomia dos protagonistas, civismo: este ‘pronto-a-pensar’ que se teceu em torno do paradigma doravante central da empresa, enquanto proprietária do critério de iniciativa e de eficácia, também se apoia na crença no poder das tecnologias da informação [...] de modificar de alto a baixo as relações sociais” (Matellart, 2002:143-144). Para Cardoso, O. (2006:1128), “as transformações estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade provocam profundas alterações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado, elas necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que permita, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem. No ambiente empresarial, a ênfase que era dada à produção mudou para a ênfase ao consumidor. Portanto, a empresa precisa, da melhor forma possível, comunicar-se com a comunidade, com o cliente, com os agentes governamentais, com os fornecedores, enfim, com outras organizações e/ou agentes que também atuam nesse universo ou rede. A comunicação assume, assim, um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão”.

1.3. Inclusão versus exclusão digital

As desigualdades econômicas e sociais entre as nações refletem-se no acesso à Internet, naquilo que Castells (2001a), OCDE (2001) e Dahlgren (2011) classificam de *digital divide*⁴⁵, ou seja, de um lado os que têm acesso à rede e de outro lado os que não têm. Somam-se à ausência de conexão, outros fatores excludentes, tais como o analfabetismo e a pobreza extrema, alijando um enorme contingente de cidadãos da era da informação, por mais que no mundo globalizado todos sejam influenciados por ela. “O analfabetismo digital, ao afetar a capacidade de aprendizado, a conectividade e a disseminação de informações, gera consequências virtualmente em todos os campos da vida do indivíduo” (Neri, 2012:110). Todavia, com a difusão das telecomunicações no continente africano, possibilitando o acesso à Internet via telefone celular, e com os altos investimentos públicos e privados em TIC nas Américas do Sul e do Norte, Europa, Oceania e Ásia, o número de usuários⁴⁶ da rede mundial de computadores cresce rapidamente. Segundo Almeida (2014:29), as TIC são a largada para a construção de uma sociedade da informação e “o avanço no acesso a essas tecnologias – sobretudo à Internet [...] faz com que se altere radicalmente a forma como nos socializamos, construímos conhecimentos, colaboramos e inovamos”. Para Costa Badia e Giraldo Luque (2013:158-159) é imperativa uma transformação nas necessidades humanas que saia da “*alfabetización lecto-escritora a una alfabetización mediática*”, permitindo aos cidadãos “*acceder, utilizar, comprender críticamente y crear diferentes tipos de información a través de las aplicaciones y los dispositivos que las TIC han creado*”. Nesta direção, Britto (2006:119) entende que a “popularização das TICs de forma não excludente e com

⁴⁵ Castells (2001a:8) considera que o novo modelo de desenvolvimento requer saltos por sobre a divisão digital planetária. “Atividades econômicas, sociais, políticas, e culturais essenciais em todo o planeta estão sendo estruturadas pela Internet e em torno dela, como por outras redes de computadores”. Para a OCDE (2001:5), o termo *digital divide* “refere-se à diferença entre os indivíduos, as famílias, as empresas e áreas geográficas em diferentes níveis socioeconômicos no que diz respeito tanto às suas oportunidades de tecnologias de informação de acesso e de comunicação (TIC) e para o uso da Internet para uma grande variedade de atividades”. Em complemento à questão, Neri (2012:42) afirma que “a brecha digital preocupa não apenas porque a distância de oportunidades e de resultados entre providos e desprovidos de acesso à Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) tende a aumentar numa época de forte inovação tecnológica, mas pela oportunidade de diminuir esta mesma desigualdade através de ações que melhorem a distribuição da quantidade e da qualidade do acesso digital”. Já Dahlgren (2011:12) diz que “sempre que existam exclusões digitais [*digital divides*] e que o acesso seja negado ou limitado de uma forma não equitativa a determinados grupos e categorias sociais, verifica-se uma situação de déficit democrático, independentemente da maneira como perspectivamos os horizontes políticos em termos locais, nacionais, regionais ou globais”.

⁴⁶ Há diversas pesquisas e fontes, no Brasil e no mundo, sobre o tema, o que gera uma infinidade de números distintos, de acordo com o período e metodologia, entre outros fatores. Este trabalho baseou-se no site referência para dados mundiais (*Internet World Stats*) e em pesquisas oficiais brasileiras para dados nacionais mais aprofundados.

abrangência irrestrita permitirá maior aproximação do ideal democrático [...], com transparência, solidariedade, direitos humanos e participação dos cidadãos”.

De acordo com a *Internet World Stats*⁴⁷, 360 milhões de pessoas tinham acesso à *web* em dezembro de 2000; em julho de 2014 este número era de três bilhões de pessoas, o que representa 42,3% da população mundial. Segundo os mesmos dados, a Europa detinha quase 582 milhões de usuários, equivalente a 70% da sua população. Na América do Norte este índice chega a 87%, com 310 milhões de conectados. O continente africano, mesmo com apenas 26% da população “inoincluída”, registra o maior percentual de crescimento entre 2010 e 2014 (6.498%). A América Central tem 44% de conectados, a Ásia aparece com 34% e a Oceania com 72%. Na América do Sul, 56% da população (230 milhões de pessoas) têm acesso à Internet, sendo 109 milhões de brasileiros, o que significa 54% da população. Um crescimento de dois mil por cento apenas nos últimos 14 anos.

Na comparação com os países que formam o BRIC⁴⁸, o Brasil fica atrás apenas da Rússia (61%). A China tem 47% da população conectada e a Índia somente 19%. Se considerarmos o índice⁴⁹ criado pela União Internacional de Telecomunicações (UIT), agência das Nações Unidas para as TIC, o Brasil encontra-se na posição de número 65 no ranking compreendido por 166 países⁵⁰ sobre o desenvolvimento mundial das Tecnologias da Informação e Comunicação em 2013. Pelo menos três estudos recentes, a Pesquisa Brasileira de Mídia (2015), a Pesquisa TIC Domicílios (2013) e a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2013), confirmam o crescimento no número de usuários brasileiros, da mesma forma que comprovam o hiato digital provocado pelas desigualdades de renda e de escolaridade.

A Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM)⁵¹ revela que 48% dos brasileiros usa Internet, sendo que 76% desses, utiliza todos os dias. Entre os temas mais procurados aparecem em primeiro lugar, “diversão e informação”, com 67% das citações, seguido de “passar o tempo” (38%) e “estudo e aprendizagem”, com 24%. Em relação ao hábito do uso da *web* houve

⁴⁷ <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

⁴⁸ BRIC é a sigla que se refere a Brasil, Rússia, Índia, China, que se destacam no cenário mundial como países em desenvolvimento.

⁴⁹ O *ICT Development Index (IDI)* é resultado da combinação de 11 indicadores agregados em três categorias: habilidades, acesso e uso de TIC – cada uma delas com composições próprias e pesos distintos na formação do índice (Barbosa, 2013:175).

⁵⁰ O ranking completo encontra-se na página 42 da publicação *Measuring The Information Society Report 2014*.

⁵¹ Essa pesquisa realizou trabalho de campo em novembro de 2014 em 848 municípios brasileiros, de todas as regiões do País, com uma amostra de 18.312 entrevistas. É coordenada pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República (SECOM/PR) e realizada pelo IBOPE.

crescimento em relação ao ano anterior. Os usuários ficam conectados, em média, 4h59min (2ª a 6ª feira) e 4h24min (sábados e domingos); na PBM de 2014 as médias eram de 3h39min e 3h43min. Segundo o levantamento, o tempo gasto em frente ao computador é maior do que o gasto assistindo televisão. A PBM mostra que a brecha digital no País dá-se em relação à escolaridade, faixa etária e renda. Entre os usuários com ensino superior, 72% acessam a Internet todos os dias, com uma duração média diária de 5h41min. Entre as pessoas com até a 4ª série, os números caem para 5% e 3h22min. Em relação à faixa etária, enquanto 65% dos jovens de 16 a 25 anos conectam-se todos os dias, em média 5h51min, apenas 4% dos usuários de 65 anos ou mais se conecta, em média 2h53min. Entre os entrevistados com renda familiar mensal de até um salário mínimo (R\$ 724), a proporção dos que acessam a Internet pelo menos uma vez por semana é de 20%. Quando a renda familiar é superior a cinco salários mínimos (R\$ 3.620 ou mais), a proporção sobe para 76%. A PBM também perguntou sobre as redes sociais e os programas de trocas de mensagens instantâneas mais usados pelos brasileiros. Aparecem pela ordem Facebook (83%), Whatsapp (58%), YouTube (17%), Instagram (12%), Google+ (8%) e Twitter (5%). Os resultados da pesquisa mostram ainda que a maioria dos entrevistados (71%) acessa a Internet via computador, seguido de perto pelo celular, com 66%, e uma pequena parcela (7%) dos pesquisados, utiliza *tablets*.

Dos entrevistados que não utilizam a Internet (51%), os principais motivos são: “falta de interesse” (43%), “falta de habilidade com o computador” (41%) – especialmente as pessoas mais velhas e menos escolarizadas –, “falta de necessidade” (24%), “os custos que envolvem o uso das novas mídias” (14%) e, por último, “por não ter onde usar” (13%).

Ainda que realizada anteriormente, a pesquisa TIC Domicílios⁵² registra um índice maior de brasileiros usuários de Internet do que a PBM. Em 2013, pela primeira vez na série histórica do estudo, a proporção de usuários supera a metade da população com 10 anos ou mais (51%) ou 86,5 milhões de pessoas. A pesquisa confirma a tendência mundial de os jovens serem os maiores utilizadores da Internet. Entre os indivíduos de 10 a 15 anos a proporção de usuários chega a 75%. Entre os de 16 a 24 anos, ela é de 77%. Dentre as pessoas de 35 a 44 anos, 47% são usuários, enquanto entre os indivíduos de 45 a 49 anos essa proporção é de 33%. A pesquisa mostra que apenas 11% das pessoas com mais de 60 anos são usuárias da rede. A TIC Domicílios confirma que os fatores renda/classe social causam

⁵² A pesquisa coordenada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil realizou 17.500 entrevistas em 350 municípios de todas as regiões do País. A coleta de dados da TIC Domicílios 2013 ocorreu entre os dias 12 de setembro de 2013 e 28 de fevereiro de 2014.

disparidades quando o assunto é acesso à Internet e propriedade de computador. Segundo o levantamento, o computador está mais presente nas classes A e B, com proporções de 98% e 86%, respectivamente. Entre os domicílios da classe C, 46% possuem computador; enquanto as classes D e E têm 10% dos domicílios com computador. Em relação ao acesso à Internet, a pesquisa mostra que 8% dos domicílios pertencentes às classes D/E tem acesso, contra 39% da classe C, 80% da classe B e 98% da classe A. No recorte regional, ficam evidentes os binômios ‘desenvolvimento = conexão’ e ‘pobreza = desconectados’. Enquanto nas regiões mais desenvolvidas do País, Sul e Sudeste, 51% dos domicílios possuem acesso à Internet, no Norte e Nordeste este número chega a 26% e 30%, respectivamente. “Tal evidência reforça a necessidade de investimento por parte das políticas públicas nos grandes centros populacionais, onde estão largas parcelas da população desprovidas de acesso à Internet” (Barbosa, 2014:173).

Sobre atividades na Internet, a TIC Domicílios revela que o uso de redes sociais é realizado por 77% dos usuários, e que o índice salta para 89% quando o público aponta para jovens de 16 a 24 anos. Outras atividades citadas: envio de mensagens instantâneas (74%), envio e recebimento de *emails* (72%), procura por informações sobre produtos e serviços (65%), escutar música *online* (63%), criação e compartilhamento de conteúdo, 60% dos usuários, e atividades/pesquisas escolares, com 55%.

Assim como a PBM, a TIC Domicílios aborda os motivos pelos quais 49% de brasileiros não acessa a Internet em casa. Entre os principais motivos citados aparecem: “não ter acesso ao computador” (63%), “falta de necessidade e interesse dos moradores por esse tipo de serviço” (50%) e “custo elevado” (38%). A pesquisa reconhece iniciativas governamentais voltadas à inclusão digital, mas salienta que muito ainda precisa ser feito, em especial no interior do Brasil. Barbosa (2014:193) defende a ampliação e elaboração de políticas públicas em relação à banda larga e aquisição de equipamentos TIC, “já que são fatores relevantes e que podem impactar diretamente na inclusão digital dessa parcela significativa da população brasileira”. Nesta linha, Britto (2006:121) afirma que a eficácia da comunicação pública “requer avanço estratégico do país na direção de como a sociedade, o governo e demais instituições tenham o pleno domínio das novas tecnologias, de sua infraestrutura, seus conteúdos e seus usos”. Assim, Neri (2012:7) aponta a educação como forma de combater as desigualdades, ao dizer que “não basta que computadores caiam de paraquedas na vida das pessoas. Se navegar na rede é preciso, educar também é preciso!”.

Por seu lado, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou em 2013 um suplemento especial da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) denominado “Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal”. De acordo com o estudo, 49,4% da população de 10 anos ou mais de idade (85,6 milhões de pessoas) tinham se conectado à Internet por meio de diversos equipamentos (microcomputador, telefone móvel celular, *tablet* e outros), enquanto 48% (31,2 milhões) dos domicílios possuíam acesso à Internet. O microcomputador foi o principal meio de acesso à Internet, utilizado em 88,4% dos domicílios com acesso, enquanto o telefone celular foi citado por 53,6% e o *tablet* por 17,2%.

Tal como nas duas pesquisas citadas anteriormente, os grupos formados pelos mais jovens registravam os maiores percentuais de utilização da Internet. O grupo constituído por pessoas de 15 a 17 anos alcançou a maior proporção (75,7%). Em todos os grupos compreendidos na faixa etária de 10 a 39 anos, o uso da Internet ultrapassava os 50%. Os percentuais decresciam com o aumento da idade, sendo que a menor proporção foi observada entre as pessoas de 60 anos ou mais (12,6%). Em relação à escolaridade, o levantamento mostrou relação direta com os anos de estudo, indicando proporções crescentes entre os mais escolarizados. Para as pessoas com até sete anos de estudo, o percentual era inferior ao total nacional (49,4%), enquanto o maior percentual foi observado na população com 15 anos ou mais de estudo (89,8%). O fator renda também impacta no acesso, como vimos na PBM e na TIC Domicílios. Segundo a PNAD, o maior percentual de internautas (89,9%) foi observado na classe de mais de 10 salários mínimos, enquanto o menor (23,9%) verificou-se na classe sem rendimento a $\frac{1}{4}$ do salário mínimo.

Em relação à inclusão digital no Estado *locus* dessa investigação, o Rio Grande do Sul (RS), a PNAD evidenciou que 51,5% da população gaúcha tiveram acesso à Internet —, em 2011 esse índice era de 48% e em 2005 de 23,2%. No ranking dos 27 unidades federativas, o RS aparece em oitavo lugar no percentual de pessoas que tiveram acesso à Internet. Em primeiro lugar encontra-se o Distrito Federal (DF) com 72,8%, seguido de São Paulo (60,6%) e Rio de Janeiro (58,2%). Os menores percentuais são verificados nos estados do Maranhão (27,2%), Piauí (30,2%) e Alagoas (33%), todos localizados na Região Nordeste. Quanto aos domicílios com acesso à Internet percebe-se leve alteração nas posições do ranking, com o RS em sétimo lugar (50,9% de domicílios com acesso à Internet). As três primeiras unidades da federação são o DF (71,4%), São Paulo (61,7%) e Rio de Janeiro

(56,9%), enquanto Maranhão (19,6%), Piauí (25,2%) e Alagoas (31,2%) são os três últimos estados.

A PNAD ainda mostra dados relativos à telefonia móvel celular, que como já vimos tem sido ferramenta crescente de acesso à Internet. De acordo com a pesquisa, Distrito Federal (89,4%), Mato Grosso do Sul (83,5%), Goiás (83,4%) e Rio Grande do Sul (82,3%) — 5,4% a mais do que em 2011, apresentaram os maiores percentuais de pessoas que tinham celular entre a população de 10 anos ou mais de idade. Por outro lado, Maranhão (52,3%), Piauí (62,6%) e Pará (63,3%) apresentaram os menores índices. Se por si só o acesso digital de milhares de pessoas a cada dia é um fator positivo de inclusão e desenvolvimento, outra consequência da revolução da Internet talvez seja ainda mais importante para a humanidade: a reconstrução da democracia, tema central do próximo subcapítulo.

1.4. Democracia e transparência por meio do governo eletrônico

A *web* tem sido capaz de promover uma reaproximação do Estado com a sociedade devido, principalmente, ao seu potencial comunicacional interativo e de total transparência. Para Maia (2002), a Internet reduz os custos da participação política e pode proporcionar um meio de interação através do qual o público e os políticos podem trocar informações, consultar e debater, de maneira direta, contextualizada, rápida e sem obstáculos burocráticos. “A Internet põe as pessoas em contato numa ágora pública para expressar suas inquietações e partilhar suas esperanças” (Castells, 2001a:135). De acordo com Novelli (2006:87), “as novas TICs, que privilegiam a interação entre os atores sociais independentemente de suas localizações geográficas, são ferramentas valiosas para a viabilização da participação mais ativa do cidadão”. Por seu lado, Britto (2006) frisa que a presença e a importância das TIC nos órgãos governamentais contribuem para mudanças que propiciam o surgimento de um conceito funcional de sistema misto de “governo tradicional e governo eletrônico”.

É este *mix* de ações de governo tradicional e eletrônico que propicia as bases e condições adequadas para o desenvolvimento da cidadania, da política e da democracia virtuais, com a presença das TICs em todos os processos do governo, quer sejam eles internos – dentro da própria máquina – ou externos, na interação com seus públicos (Britto, 2006:113-114).

Se o requisito para melhorar a vida democrática é aumentar a deliberação⁵³ de massa, então, “este novo meio com as suas oportunidades de debate em mão dupla ou multidirecionais oferece uma solução potencial” (Gibson, 2001 *apud* Gomes, 2005a:69). Sobre o papel da Internet neste processo, Dahlgren afirma:

Ao tornar disponíveis grandes quantidades de informação, ao promover a descentralização e a diversidade, ao facilitar a interatividade e, ao mesmo tempo e não menos importante, ao fornecer um espaço comunicacional aparentemente ilimitado para quem quer que seja, a Internet redefiniu as premissas e o caráter do envolvimento político (Dahlgren, 2011:12).

O impacto da globalização sobre a política fez com que esta fosse contagiada pelos valores do mercado e da economia, tornando-se tecnicista e especializada, sendo vista, a partir de então, com desconfiança pelos cidadãos. Esses, céticos em relação aos seus representantes, se distanciaram da política, uma vez que já não acreditam mais nela como um espaço de debate público que objetive oferecer respostas às demandas⁵⁴ sociais; o que acaba por declinar a legitimidade política dos governos, que sentem então a necessidade de se reformar.

A ausência da participação política dos cidadãos nos processos decisórios e a clara separação entre a esfera civil e esfera política acabam por prejudicar a ideia central da democracia⁵⁵ entendida como governo do povo, com o povo e para o povo. Há uma crise⁵⁶ de

⁵³ “Se existe um tema predominante, um grito de pressão, um sonho revolucionário, é o apelo a novas formas de deliberação, representação e tomadas de decisão políticas. Isso porque a governança democrática eficaz é um pré-requisito para a concretização de todos os projetos e demandas. Porque, se os cidadãos não tiverem os meios e formas de se autogovernarem, as políticas mais bem planejadas, os programas mais bem intencionados, as estratégias mais sofisticadas podem ser ineficazes ou perverter-se ao serem implementados” (Castells, 2013:30). Por seu lado, Schlegel (2009) alerta que no campo da política a Internet poderia aumentar as diferenças entre as classes sociais e entre os que têm maior disponibilidade e capacidade de participação da política e os que não têm essa capacidade. Essa possibilidade de aumento entre as diferenças é resultado, justamente, da sobreposição entre os grupos, ou seja, as classes mais altas e os grupos com maior capacidade de participação política englobam o mesmo conjunto da população. Assim, os mais ricos além de terem maior participação por meio das formas tradicionais, também teriam mais possibilidade dentro da plataforma digital, pelo fato de terem mais acesso à Internet e demais tecnologias correlatas. Outro ponto levantado pelo autor é que a renda não é o único fator que pesa no processo de exclusão digital. Questões ligadas à escolaridade, ocupação, gênero, etnia, dentre outras, também pesam nesse processo.

⁵⁴ Ressalta-se que a partir de a sociedade civil organizada, a demanda torna-se inesgotável e impossível de ser atendida na velocidade exigida, como bem sublinha Bobbio (1986:36): “A quantidade e a rapidez destas demandas, no entanto, são de tal ordem que nenhum sistema político, por mais eficiente que seja, pode a elas responder adequadamente. Daí deriva a assim chamada “sobrecarga” e a necessidade de o sistema político fazer drásticas opções. Mas uma opção exclui a outra. E as opções não satisfatórias criam descontentamento [...] Sinteticamente: a democracia tem a demanda fácil e a resposta difícil”.

⁵⁵ Nas palavras de Bobbio (1986:12), “por regime democrático entende-se primariamente um conjunto de regras de procedimento para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”. Isto é, eleições livres, com liberdade de expressão e de escolha e possibilidade de votar e ser votado.

legitimidade política e um distanciamento dos cidadãos do Estado, afastando o indivíduo da esfera pública (Castells, 2002, 2010). O governo, ao pretender a modernização da administração, busca um novo padrão de gestão, que prime pela eficiência e agilidade no atendimento aos cidadãos. Sob estas condições, Torres (2008:273-274) entende que o papel do representante político se altera, “pois suas decisões derivam das decisões da sociedade conectada que não se estanca frente à soberania do Estado-Nação nem se limita a fronteiras, de tal forma que o processo decisório pode também ocorrer fora das instituições”.

Assim, Lévy (2003:30) acredita que a natureza da “cidadania democrática” passa por uma evolução, com um aprofundamento da liberdade: “desenvolvimento do ciberativismo à escala mundial, organização das cidades e regiões ‘digitais’ em ‘comunidades inteligentes’ [...], governos eletrônicos cada vez mais transparentes ao serviço dos cidadãos [...]”. O autor chama este cenário de ciberdemocracia, onde “nenhuma governação é possível sem um circuito de comunicação [...]. A governação das sociedades passa por um ciberespaço” (Lévy, 2003:28-29).

É nesta perspectiva que surge o conceito de governo eletrônico (*e-government*)⁵⁷. De um lado, o Estado se abre para a população — ao disponibilizar informações úteis, serviços, legislação, projetos, destino dos recursos —, de outro, a sociedade interage com as administrações — ao perguntar, questionar, opinar, escolher. A adoção do governo eletrônico é uma realidade em diversas nações como forma de transparência, prestação de contas e disponibilização de serviços *online*, muito por força das exigências originadas da nova gestão pública (*new public management*)⁵⁸. Já a governança eletrônica (*e-governance*), ainda que alguns autores a utilizem como sinônimo trata-se de um conceito mais amplo e mais difícil de ser

⁵⁶ Em relação a este tema, Bobbio (1986:9) afirma “que a democracia não goza no mundo de ótima saúde, como de resto jamais gozou no passado, mas não está à beira do túmulo”.

⁵⁷ Segundo definição da OCDE (2003a:63), *e-government* é “o uso de tecnologias de informação e comunicação, e em particular da Internet, como uma ferramenta para alcançar um melhor governo”. Baseado na experiência inglesa, Lévy (2003:103) define quatro princípios fundamentais do governo eletrônico: 1) construir os serviços à volta das escolhas dos cidadãos (e não à volta das feitas dentro das portas fechadas das baronias da administração); 2) tornar o Estado e os seus serviços mais acessíveis (nomeadamente pela Internet); 3) incluir as populações desfavorecidas pelas formas tradicionais de governação (serviços para as minorias linguísticas, os deficientes, os expatriados, os estrangeiros); 4) melhor utilizar a informação (em particular graças à ligação de sistemas de informação atualmente separados).

⁵⁸ Termo conceituado por Hood (1991) sobre a “modernização” dos Estados pelos governos neoliberais, orientados pelo Banco Mundial e pelo FMI (Consenso de Washington), a partir da década de 1980 na Europa e nos Estados Unidos e da década de 1990 no Brasil e em outros países latino-americanos, com a premissa de que a gestão do setor público orientada para o mercado levaria a uma maior eficiência de custos para os governos, sem ter efeitos colaterais negativos sobre outros objetivos e considerações. É também neste período de revolução gerencial do Estado que surgem as primeiras iniciativas de governo eletrônico.

alcançado, pois incorpora a participação dos cidadãos na construção de políticas públicas e nas decisões de governo, constituindo-se em um estágio mais avançado de *e-government*.

Rosenau e Czempiel (2000:16) explicam a diferença de governança — um sistema de ordenação que só funciona se for aceito pela maioria — de governos, que podem funcionar mesmo em face de ampla oposição à sua política. “Nesse sentido, a governança é sempre eficaz, quando se trata das funções necessárias para a persistência sistêmica, ou então não é concebida para existir efetivamente”. Já Pittièri (2007) *apud* Torres (2008:248) nos traz os tipos mais conhecidos de governança na democracia eletrônica: administrativa (prática de *feedback* dos cidadãos sobre os serviços prestados pelo governo eletrônico); deliberativa (permite participação dos cidadãos na formulação de políticas, em um processo paritário com o Estado); consultiva (realização de consultas públicas); e participativa (nos moldes da deliberativa, porém com decisão final do governo).

No Brasil, o governo eletrônico surgiu⁵⁹ no ano de 2000, quando foi criado um Grupo de Trabalho Interministerial com a finalidade de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação. Desde então, a administração federal tem potencializado o uso das TIC⁶⁰ e das redes sociais⁶¹, em especial para se

⁵⁹ Deu-se por meio do Decreto Presidencial de 3 de abril de 2000 (<http://www.governoeletronico.gov.br/>). “O desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico tem como princípio a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais” (Brasil, 2015). Já em novembro de 2011 a presidente Dilma sancionou a Lei de Acesso à Informação (<http://www.acessoainformacao.gov.br/>), o que na prática permite aos cidadãos acesso a toda e qualquer informação do governo federal, com exceção de assuntos de segurança nacional. De acordo com Caetano (2012) a sanção desta legislação é uma mudança paradigmática no tocante ao conceito de comunicação pública no Brasil. “Nesse cenário, a Lei de Acesso à Informação é socialmente validada, pelo Estado e pela sociedade, e se caracteriza por uma figura de linguagem entre os anseios democráticos presentes nas conversações cotidianas e a necessidade de congregar expectativas entre tais anseios e as normas sociais regulamentadas, sejam elas leis, decretos, resoluções normativas, dentre outros” (Caetano 2012:104). O ranking de 2014 das Organizações das Nações Unidas (ONU) sobre governo eletrônico coloca o Brasil na 8ª posição no continente americano e na 57ª no mundo. A ONU reconhece o avanço do País na área, em um texto que tem como título *Brazil: Expanding services* (ONU, 2012:22). Entre as ações de destaque do e-gov brasileiro estão compras públicas por pregão eletrônico, gestão de domínios, uso de software livres e declaração do Imposto de Renda via Internet.

⁶⁰ A OCDE defende a adoção das TIC pelo poder público como forma de transparência e aproximação com a população. “O poder das TICs como um veículo para a informação e a consulta significa que os cidadãos podem ser envolvidos mais plenamente em todos os aspectos do governo, incluindo a formulação de políticas, assim reforçando a criação de uma cultura de confiança e interesse mútuo” (Kondo *et al.*, 2002:16). A pesquisa TIC Domicílios 2013 mediu o uso do governo eletrônico pelos brasileiros. Dentre os usuários de Internet, 68% dos indivíduos utilizaram serviços de governo eletrônico nos últimos 12 meses (três pontos percentuais a mais em relação a 2012). A série apresenta estabilidade entre 2011 e 2013, mas em um patamar superior ao de 2008, que apontava 56%. O motivo mais citado para não utilizar serviços de e-gov é a preferência pelo contato presencial (63%). Entre as atividades investigadas pela pesquisa, a consulta ao CPF foi realizada por 27% dos usuários de Internet, a busca de informações sobre serviços públicos de educação foi mencionada por 25% e o pagamento de impostos, multas ou taxas foram feitos por 21% dos usuários.

comunicar com a população e com os *media*. Oliveira, C. (2012) diz que na sociedade em que vivemos os cidadãos estão longe dos eleitos e das decisões que lhe dizem respeito, sendo a comunicação essencial para garantir a participação democrática. “Contudo, a comunicação não é inerente à democracia, nem determinante na sua preservação. É uma condição para o seu funcionamento” (Oliveira, C., 2012:36).

Para Gomes (2005b:218), “a democracia digital se apresenta como uma alternativa para a implantação de uma nova experiência democrática fundada numa nova noção de democracia”. O autor alerta, no entanto, que por mais que a Internet ofereça inéditas oportunidades de participação na esfera política, as oportunidades de participação só se efetivarão se houver uma cultura e um sistema políticos dispostos [ou forçados] a acolhê-los, pois “o acesso à informação política não nos torna automaticamente cidadãos mais informados e mais ativos” (Gomes, 2005b:221).

Assim, a Internet, ao permitir e acelerar a criação de novas formas de interações humanas estimula o nível de exigência do cidadão por serviços públicos eficientes, ágeis e transparentes, o que tem obrigado as administrações públicas a se reinventarem e lançarem mão das TIC para fazerem frente às novas e sempre urgentes demandas. Além disso, a Internet possibilita a auto-organização da cidadania, independentemente das formas tradicionais, gerando enormes possibilidades de associativismo e colaborativismo.

⁶¹ Em julho de 2010 a SETEC/MEC, responsável pela coordenação dos Institutos Federais, explicitou o incentivo para o uso das mídias sociais por meio de memorando enviado à Rede Federal. “1. A Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação recomenda o uso, por parte dos institutos federais, de mídias sociais para divulgação e relação com a população. Twitter, youtube, orkut e facebook são algumas das ferramentas disponíveis. 2. A página eletrônica do Ministério da Educação já utiliza algumas destas ferramentas, que têm se mostrado muito eficientes tanto para a divulgação de notícias quanto para avisos à imprensa e estudantes. Lembremos o sucesso da utilização dessas mídias durante os Jogos Brasileiros das Instituições Federais de Educação Profissional. As mídias foram fundamentais na divulgação do evento e continuam, ainda hoje, como meio de contato para estudantes de todo o país” (Brasil, 2010:1). Dois anos depois, em 2012, a SECOM/PR lançou o Manual de Orientação para Atuação nas Redes Sociais, “com o objetivo de estipular melhores práticas e guiar os agentes da comunidade Sicom no uso de redes sociais, incluindo a geração de conteúdo, interação com o usuário e atuação em casos de crise” (Brasil, 2012). As redes sociais utilizadas pelo governo federal podem ser encontradas no link <http://www.brasil.gov.br/redes-sociais/>.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo abordamos e discutimos os conceitos acerca da comunicação organizacional, aqui entendida como “o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (Bueno, 2013:3-4), relembrando suas origens, a sua importância para as organizações, os principais modelos existentes e suas aplicações práticas.

2.1. Comunicação organizacional e gestão estratégicas

Na literatura não há unanimidade quanto ao início do princípio das relações públicas⁶² na humanidade — atividade basilar e pioneira da comunicação organizacional⁶³ —, apesar de a maioria entender que foi ao final do século XIX e início do século XX, nos Estados Unidos. De acordo com Gurgel (1985), a Associação das Estradas de Ferro daquele país empregou pela primeira vez a expressão *public relations* com o significado similar ao que se conhece hoje, no seu *Year Book of Railway Literature*, datado de 1897. Contudo, é quase consenso entre autores, tais como Gurgel (1985), Grunig (2003) e Chaparro (2011), que o fundador da comunicação organizacional foi o jornalista Ivy Lee⁶⁴, que em 1906 abriu o

⁶² Para Grunig e Hunt (1984) *apud* Kunsch, W. (2006:59) “Retórica”, de Aristóteles, escrito no século IV a.C., “poderia ser considerado um dos livros mais antigos escritos sobre relações públicas”. Sobre este tema, Grunig (2003:69-70) diz que “os historiadores não chegaram a definir quando foi a primeira vez que se praticaram as relações públicas, nem quem foi o primeiro a praticá-las e onde começaram. Os norte-americanos, tradicionalmente, sempre disseram que foram os inventores das relações públicas. Os acadêmicos da China, porém, revelam que a aristocracia chinesa praticava algo parecido com as modernas relações públicas cerca de cinco mil anos atrás”. Barquero Cabrero e Barquero Cabrero (2001:129) lembram que nos primórdios de 1900, nos Estados Unidos, os empresários deram-se conta de que necessitavam da figura de um especialista que compreendesse os públicos internos e externos para o bom funcionamento das organizações, por meio da persuasão dos mesmos para obter confiança e credibilidade. Em 1882, o empresário William Henry Vanderbilt, um dos criadores das ferrovias americanas, pronunciou a célebre frase “o público que se dane”, quando questionado pela imprensa sobre a criação de uma nova e polêmica rota de trem. A resposta gerou repercussão negativa sem precedentes na sociedade daquele país. “Folclórico ou não, o episódio de Vanderbilt é considerado um marco fundador das atividades de RP [relações públicas], que nasce, assim, baseada na abertura para a troca de informações entre as organizações e a imprensa, considerada historicamente uma das principais instituições formadoras e influenciadoras da opinião pública e, portanto, da crítica social” (Gushiken, 2008:79). Neste sentido, Goldman (1948) *apud* Amaral (2011:29) afirma que as relações públicas mudaram de acordo com o momento histórico da humanidade, de “o público que se dane” do século XIX para “que o público seja informado” na virada do século até para “o público seja compreendido” no pós-guerra.

⁶³ Nas palavras de Kunsch (2003:150) comunicação organizacional “abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização — pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc.”.

⁶⁴ Ao prestar serviço para a *George F. Baer & Associates*, Ivy Lee cunhou a máxima “o público deve ser informado”, em referência a uma crise gerada após uma greve na indústria de carvão. Ele ficou ainda mais

primeiro escritório de relações públicas e assessoria de imprensa que se tem notícia, em Nova Iorque (EUA). Lee apresentou-se ao mercado com uma Declaração de Princípios⁶⁵, um texto hoje centenário, mas que pelo seu teor vanguardista é válido até os dias atuais.

De igual renome e importância, o também norte-americano Edward Bernays⁶⁶ é considerado o pioneiro teórico das relações públicas, uma vez que em 1919 escreveu a primeira obra⁶⁷ desta disciplina, tendo sido o primeiro a lecioná-la na Universidade de Nova Iorque quando estabeleceu “os princípios, ética e bases profissionais das Relações Públicas, o que conduziu à sua aceitação e utilização por organizações das mais variadas espécies” (Barquero Cabrero e Barquero Cabrero, 2001:13), além de ter “utilizado técnicas de persuasão para conquistar a opinião pública⁶⁸, já com atenção no *feedback* dos receptores” (Kunsch, W., 2006:62).

Entretanto, foi o governo do presidente norte-americano Franklin Roosevelt (1933-1945) — em meio à crise econômica, a duas guerras mundiais, ao ‘fantasma’ do comunismo, à ascensão dos sindicatos e ao aparecimento de regimes ditatoriais na Europa —, que lançou mão de todo arsenal de comunicação existente na época, inaugurando diversas ações de comunicação voltadas à opinião pública, tais como pronunciamentos em cadeia nacional de rádio, *lobby* com os *media*, conferências de imprensa, acesso aos dados públicos pelos

conhecido ao assessorar o magnata John Rockfeller, transformando-o de *persona non grata* a um dos maiores filantropos norte-americanos (Pinho, 2008:33-35).

⁶⁵ Declaração de Princípios de Ivy Lee aos editores dos jornais: “Este não é um Departamento de imprensa secreto. Todo o nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos divulgar notícias, e não distribuir anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor como matéria paga, não o publiquem. Nossa informação é exata. Maiores pormenores sobre qualquer questão serão dados prontamente e qualquer redator interessado será auxiliado, com o máximo prazer, na verificação direta de qualquer declaração de fato. Em resumo, nossos planos, com absoluta franqueza, para o bem das empresas e das instituições públicas, é divulgar à imprensa e ao público dos Estados Unidos, pronta e exatamente informações relativas e assuntos com valor e interesse para o público” (Gurgel, 1985:12). Por seu lado, Chaparro (2011:8) exalta o papel de Lee, mas não deixa de lembrar que o jornalista “também fez jogo sujo, com práticas de emprego duplo, propina, favores escusos, almoços sedutores, viagens prazerosas e outras formas de convívio vantajoso com o poder econômico”.

⁶⁶ Bernays teve importantes clientes, entre os quais presidentes dos Estados Unidos e personagens marcantes daquele país, como Henry Ford, Thomas Edison e Enrico Caruso. Para Bernays, a sociedade norte-americana representava um “rebanho instinto”, termo usado com frequência na psicanálise e psicologia, cuja presença na sua teoria está relacionada com os laços familiares de Bernays com seu tio, o psicanalista Sigmund Freud (Pato, 2009:21).

⁶⁷ O livro foi lançado em 1923 e chama-se *Crystallizing public opinion*, na qual Bernays descreve os princípios que regulam a então nova profissão do especialista em relações públicas. “*It is in the creation of a public conscience that the counsel on public relations is destined, i believe, to fulfill his highest usefulness to the society in which he lives*” (Bernays, 1961:218). [Tradução livre pelo autor]: “Creio que o assessor de Relações Públicas está destinado a criar uma consciência pública e servir, com a máxima utilidade, a sociedade em que está inserido”.

⁶⁸ “A grande importância, aqui, deve ser dada à opinião pública. Percebe-se que quando a sociedade civil americana começa a organizar-se, surge a necessidade da profissão de relações públicas. [...] O que não pode também passar despercebido é que este procedimento, inicialmente surgido em alguns segmentos sociais específicos, acabou, depois, por ser incorporado pela própria esfera governamental” (Pinho, 2008:32).

jornalistas etc. (Pinho, 2008). Assim, surgem as relações públicas⁶⁹ e também a comunicação organizacional, e sua evolução pode ser trabalhada a partir de diferentes perspectivas, como a sua inserção nas organizações de modelo fordista e taylorista – hierarquia, divisão de trabalho, centralização de autoridade, disciplina (Morgan, 1996 *apud* Baldissera e Sóló, 2008:56) – em que o papel das relações públicas consistia em ferramenta para informar ao público sobre o que a organização desejava que ele soubesse. “Na organização, a comunicação reduzia-se à função de informar aos trabalhadores *o que, quando e como* deveriam fazer” (Baldissera e Sóló, 2008:56).

Já no mundo contemporâneo o que vimos é um aumento significativo de novas organizações para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas (Kunsch, 2003), onde “de um lado a comunicação é inerente à natureza das organizações e, de outro, que ela passou a assumir nos últimos tempos uma importância estratégica, sendo incorporada de fato na gestão das empresas” (Kunsch, W., 2006:167). Na visão de Cardoso, O. (2006:1132) “a comunicação organizacional necessita ser entendida de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade”. Entender a instituição a partir de uma perspectiva comunicativa “significa compreender que o intercâmbio entre a instituição e os públicos é decisivo para a organização” (Canel, 2007:29). Assim, “as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior [...]. À comunicação cabe uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização” (Ruão e Kunsch, 2014:8)⁷⁰.

Nesse mundo novo, “as instituições agem pelo que dizem” Chaparro (2011:3) e, pelo menos nas organizações de ponta⁷¹, “a comunicação deixa de ser responsabilidade de um

⁶⁹ No Brasil, as Relações Públicas aparecem especialmente voltadas para a administração pública, amparada por decretos-lei que instituíam serviços de informação, divulgação e publicidade de vários órgãos públicos durante a presidência de Getúlio Vargas (1930-1940), como a criação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), que tinha como objetivo difundir a organização de manifestações cívicas, exposições, conferências, e outros eventos de caráter propagandista (Pinho, 2008). De acordo com Chaparro (2011), as relações públicas cresceram de forma mais acelerada nos países que copiaram o modelo norte-americano, entre eles o Brasil.

⁷⁰ Ainda segundo as autoras, “as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo [...]” (Ruão e Kunsch, 2014:8).

⁷¹ De acordo com Ruão e Kunsch (2014:9), “as organizações contemporâneas parecem impelidas a lidar com uma multiplicidade de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contacto, que excedem as fronteiras tradicionais do trabalho do marketing (centrado no produto ou na marca). Por isso, os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais. Neste âmbito, desenvolvem estratégias de comunicação holísticas, controladas e *hiper-imaginadas*, onde a intencionalidade das campanhas é planeada e programada ao milímetro”.

único órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorpora-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização” (Cardoso, O. 2006:1134). O reconhecimento que o papel da comunicação nas organizações tem mudado ao longo do tempo é avalizado pelos resultados do Mapa da Comunicação Brasileira (2013)⁷², segundo o qual 89% dos gestores entende que a comunicação está desenhada de forma coerente com a missão, a visão e os valores da organização. Ainda de acordo com o estudo, o mesmo percentual de gestores (89%) concorda que a direção da instituição entende que a comunicação estratégica é capaz de garantir uma gestão transparente. Apesar disso, o Mapa demonstra que o percentual de entrevistados que afirmam ter sua posição levada em conta na hora da tomada de decisão cai para 73%.

Estratégia é o percurso que primeiramente mapeia e planifica para, em um segundo momento, agir, adequando as decisões aos objetivos e às metas planejadas. A estratégia se dá por meio de uma tática, não necessariamente fixa e imóvel, podendo ser alterada se necessário, e requer ainda os recursos da logística e da técnica. A tática desenvolve-se na forma de planos de ação, pragmáticos e objetivos (Kunsch, 2003, 2008; Saló, 2005; Carrilo, 2014). Assim, o conceito de estratégia é sintetizado por Bueno (2013:55) “como a forma de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos”. Para Garrido (2009:95) a estratégia de comunicação é “*un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa em un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa*”. Por seu lado, Saló (2005:33) entende que a comunicação é uma ferramenta estratégica para a gestão, “*que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone*”. Neste sentido, Canel (2007) afirma que a criação estratégica é planificada no contexto dos objetivos estratégicos, da visão, política e missão da organização, na qual a comunicação exerce papel chave para se alcançar estes objetivos. A autora ressalta que há duas correntes na definição de estratégia da comunicação, sendo a primeira daqueles que entendem a comunicação como um “facilitador”, onde essa [comunicação] estaria a serviço dos objetivos estratégicos. Já a segunda visão defende a comunicação como centro de toda a concepção estratégica, gerando uma mudança radical nos planejamentos, isto é, qualquer aspiração estratégica de uma organização só é

⁷² O Mapa, produzido pelo Instituto FSB Pesquisa com o apoio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), foi construído a partir de entrevistas com gestores responsáveis pelas decisões na área de comunicação de 120 instituições, privadas e públicas, que atuam no Brasil. Estas foram selecionadas a partir do ranking “1.000 maiores empresas” do jornal Valor Econômico.

possível mediante o estabelecimento de relações comunicativas. *“Tener estrategia, ser estrategia o dar con la estrategia parece ser lo mismo que tener la receta mágica para alcanzar los mejores resultados en una organización”* (Canel, 2007:69).

Entretanto, a relação comunicação e estratégia tem sido vista, na maioria das vezes, como uma relação de subordinação da primeira à segunda, na qual a comunicação só aparece após as decisões estratégicas já terem sido tomadas (Reis, Marchiori e Casali, 2010). As autoras defendem, porém, uma nova visão que começa a ganhar força nas organizações contemporâneas, segundo a qual “a comunicação é elemento intrínseco à constituição dos processos estratégicos e as estratégias são, em sua natureza, um processo comunicativo” (Reis, Marchiori e Casali, 2010:180).

Além disso, a comunicação organizacional “não flui no vazio”, nem se realiza “à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão” (Bueno, 2005:12)⁷³. Como bem assinala Kunsch (2003), não é o fato de existir uma comunicação formalizada e sistematizada que todos os problemas de uma organização estão ou serão resolvidos. Todavia, a autora defende o pressuposto da comunicação organizacional integrada como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (Kunsch, 2003:150). Assim, a comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica, “alinhada com a missão, visão, os valores e os objetivos das organizações” (Kunsch, 2008:116).

2.2. Comunicação organizacional integrada

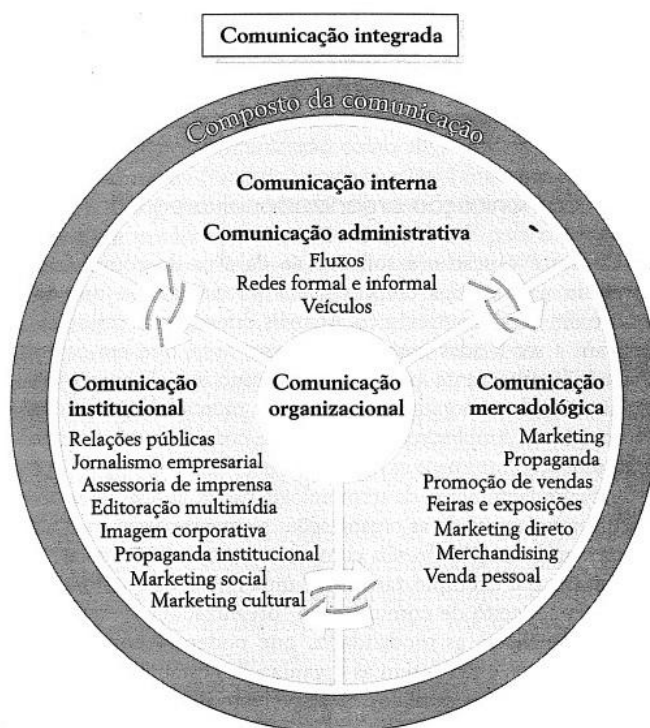
Na visão de Kunsch (2003), a comunicação integrada nas organizações é composta por quatro grandes áreas, a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação

⁷³ O autor lista uma série de ações que a organização/comunicação deve tomar para que a comunicação organizacional seja de fato estratégica. Tais como: construção de cenários para abarcar as mudanças que ocorrem no mundo empresarial e das novas tecnologias, personalização dos contatos; preocupação constante com os ativos intangíveis (marca, reputação, imagem etc.), sintonia com a gestão de conhecimento, valorizando a pluralidade de ideias e opiniões (Bueno, 2005, 2013). Já Carrillo (2014:79) aponta três aspectos a serem considerados na definição de uma comunicação estratégica: “1) A comunicação estratégica tem que ser comunicação gerida. Em particular, nem toda a comunicação é comunicação gerida; 2) A comunicação estratégica e as estratégias de comunicação são duas coisas diferentes. A ‘comunicação estratégica’ tem que pôr todas as formas de comunicação que se encontram à disposição da organização ao serviço dos seus objetivos, com um resultado que é mais do que a soma das “estratégias de comunicação” parciais; e 3) a empresa tem que estabelecer uma relação interativa com todos os seus *stakeholders*, e não só com as suas audiências ou públicos-alvo parciais”. Por seu lado, Curvello (2011:107) acredita que se for mantida a visão tradicional de que a comunicação constitui atividade-meio, “reforça-se a abordagem racional econômica que tende a reduzir o papel da comunicação a uma atividade auxiliar, de suporte”.

administrativa e a comunicação mercadológica. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais” (Kunsch, 2003:150). Esse *mix* se consolida com a atuação conjugada dos profissionais de comunicação e em sintonia com o planejamento estratégico geral e de comunicação, pois como bem destaca Corrado (1994:34) “a estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações, o que deve ser dito [...]”. Saló (2005) complementa ao afirmar que a nova organização deve ter uma gestão integrada, descentralizada e multidisciplinar, com equipes compostas por pessoas de diferentes áreas. De acordo com Curvello (2011:97), apesar da diversidade de modelos estruturais, as assessorias de comunicação no Brasil têm buscado “a integração de processos e atividades, além de apoiarem as ações estratégicas das organizações”.

A figura 7 detalha a comunicação integrada proposta por Kunsch (2003)⁷⁴:

Figura 7: Modelo de comunicação integrada



Fonte: Kunsch (2003:151)

⁷⁴ Abordamos a comunicação integrada pela ótica de uma organização pública, o que nos leva a promover adaptações no esquema proposto pela autora, em especial sobre comunicação mercadológica, uma vez que o Estado brasileiro não vende produto ou serviço, exceto em estatais como Correios, Banco do Brasil, Petrobras e Caixa.

Destarte, de modo reduzido, caracterizamos cada um dos tipos de comunicação.

a) **Comunicação institucional:** é a comunicação da organização voltada para o público externo, ou seja, para a população. É responsável pela imagem da instituição e pela relação com os *media*⁷⁵. É composta basicamente por jornalistas, relações públicas e designers gráficos e digitais. Essa comunicação utiliza-se de estratégias de relações públicas, de imprensa, publicidade, além de técnicas e práticas do *lobby* (Torquato, 2002). A subárea da assessoria de imprensa⁷⁶ é responsável pelo *release*, atendimento aos veículos de comunicação, treinamento e seleção das fontes, produção de matérias para o site e/ou blog institucional e para as outras mídias, tais como TV, rádio e redes sociais. Outras subáreas são as relações públicas, que devem desempenhar as funções administrativa, estratégica, mediadora e política; a editoração, a cargo da diagramação de materiais institucionais e do *design* de portais e blogs; e o marketing social e cultural, presentes nas estatais brasileiras⁷⁷, com ações de sustentabilidade e responsabilidade social, cultural e ambiental (Kunsch, 2003).

b) **Comunicação administrativa:** é aquela processada no interior da organização, relacionada às funções administrativas, abrangendo o cotidiano da administração. Segundo Torquato (2002:45), “trata-se do suporte informacional-normativo da organização”. Entre as mensagens desta comunicação estão normas, instruções, portarias, avisos etc. “A

⁷⁵ Nas palavras de Chaparro (2011:3) “noticiar se tornou a mais eficaz forma de agir no mundo e com ele interagir, as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, tanto as empresariais quanto as governamentais, para as interações com a sociedade – à qual se ligam, hoje, mais por teias comunicativas do que por atividades ou ações de materialidade objetiva”. O mesmo entendimento tem Figueira (2014:24), ao dizer que “a comunicação, assim considerada, constitui uma forma de agir e dar sentido à respectiva organização, em que o discurso jornalístico, quanto mais identificado for com os objetivos estratégicos daquela, melhor serve os seus interesses”. Para Brandão (2012:13), “a divulgação por meio da mídia é a visão jornalística da comunicação pública, partindo do pressuposto de que o público deve conhecer aquilo que é de interesse do órgão e que o instrumento ideal para esta finalidade é a mídia”. Por seu lado, Duarte (2011:123) lembra que mesmo as instituições públicas têm lidado de forma diferente com os *media*, não se limitando ao “aspecto simplista de ‘fornecer o recibo para quem paga a conta’, mas incorpora o conceito de *accountability* que rege as relações entre governo e cidadão, entre burocracia e clientela, numa sociedade democrática”. Por fim, Molleda (2012:162) propõe um modelo de diálogo da assessoria de imprensa com os *media* dividido em seis etapas: a) gerenciamento da informação; b) necessidade de produzir subsídios informativos ‘enquadrados’; c) manutenção de boas relações com a imprensa; d) monitoramento do uso de subsídios na cobertura de imprensa; e) produção de sucessivos subsídios informativos em resposta a pedidos dos *mass media* e f) avaliação final do processo e seus efeitos nos públicos internos e externos.

⁷⁶ Em relação às assessorias de imprensa do governo federal brasileiro, Martinez (2011:208) destaca características específicas desses departamentos: 1) agilidade e rapidez na atuação, pois o governo não fecha depois das seis da tarde; 2) o número do telefone celular está sempre ligado e à disposição dos colegas da imprensa; 3) o assessor é uma espécie de anteparo de ministros e secretários, além de consultor político; 4) o discurso do assessorado é milimetricamente calculado; e 5) o dia do assessor só tem hora para começar.

⁷⁷ Ver Correios (<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/sustentabilidade/default.cfm>), Petrobras (<http://www.petrobras.com.br/pt/sociedade-e-meio-ambiente/>) e Banco do Brasil (<http://www.bb.com.br/portalbb/home29,8305,8305,1,0,1,6.bb>).

comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação” (Kunsch, 2003:153).

c) **Comunicação interna:** voltada ao empregado ou servidor público, no caso das organizações públicas, com política e planejamento específico e canais apropriados, com a missão de “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização [...]” (Torquato, 2002:54). É essa comunicação a responsável pela melhoria do clima organizacional, com a possibilidade de o empregado opinar e debater assuntos da instituição. Uma eficiente comunicação interna, com o fomento do diálogo (Freitas, 2008)⁷⁸, repele ou pelo menos diminui o boato e a ‘rádio corredor’. “É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano, um cidadão. Não pode ser visto apenas como alguém que vai ‘servir ao cliente’ [...]” (Kunsch, 2003:155).

d) **Comunicação mercadológica:** pelo conceito original de Kunsch (2003) esta comunicação está relacionada à divulgação publicitária dos produtos e serviços de uma organização, sob a responsabilidade da área do marketing. Considerando-se que o Estado, pelo menos no que diz respeito à administração direta [ministérios etc.] não vende produtos ao cidadão, como já dissemos anteriormente, a comunicação mercadológica na esfera estatal deve ser tratada como a publicidade⁷⁹ de interesse e utilidade pública ou a prestação de contas, na qual deve se valorizar mais a informação do que a propaganda. “A propaganda deve procurar informar e esclarecer o cidadão sobre seus direitos e deveres, bem como prestar serviços à população” (Kunsch, 2012:26).

Assim, a comunicação integrada permite o estabelecimento de uma política global no âmbito das organizações, “em função de [...] uma linguagem comum de todos os setores e de

⁷⁸ Para a autora, a proposição da comunicação por meio do diálogo contrapõe-se ao imediatismo e requer treinamento e aprendizado das lideranças, uma vez que essa liderança precisa ser compartilhada. “Para compartilhar é necessário dialogar; saber ouvir, refletir, evitar o constante pré-julgamento, requisitos que se contrapõem à busca da tangibilidade em curto prazo” (Freitas, 2008:152). De acordo com La Porte e Gutierrez-Garcia (2013) o êxito de uma política comunicativa começa dentro da instituição, com mecanismos que permitam a relação fluída entre os departamentos e com estruturas e práticas que garantam que o processo comunicacional vai ser valorizado desde a origem até a avaliação final, incluindo a tomada de decisões. “*En este sentido, puede afirmarse que solo una eficaz comunicación interna garantiza una efectiva comunicación externa*” (La Porte e Gutiérrez-Garcia, 2013:19). Por seu lado, Zémor (2009:193) destaca que a “a comunicação pública deve, sobretudo, desenvolver o sentido relacional. É a relação com o outro, com o receptor da mensagem, que condiciona o bom encaminhamento do conteúdo”.

⁷⁹ Haswani (2010:74-75) traz outro elemento relacionado à publicidade estatal, vinculado à opinião pública. Para a autora, a publicidade é um componente indispensável no contexto das instituições políticas de regimes democráticos. “Nas democracias, o poder deve expor e argumentar publicamente as razões de seus atos e decisões, possibilitando, inclusive, a contestação dos seus motivos por parte da opinião pública”.

um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposição de tarefas” (Kunsch, 2003:180). A mesma opinião tem Haswani (2010:106), ao afirmar que “[...] a plenitude dos resultados de planejamento em comunicação depende da conjunção das três especialidades de modo a atingir divulgação (sempre), persuasão e sintonia (quando necessário)”. Curvello (2011:111-112) amplia o conceito em relação à integração da comunicação como campo estratégico nas organizações, ao defender que é preciso alargar a estrutura, incorporando outros profissionais e descentralizando funções e atividades, “por meio de uma educação para a comunicação”. Já Saad Corrêa (2008) traz um novo elemento para a proposta de Kunsch, a partir da adoção das TIC pela comunicação organizacional. Desta forma, segundo a autora, a comunicação digital⁸⁰ deve perpassar todas as formas da comunicação integrada.

2.3. Comunicação organizacional digital

O *boom* das TIC transforma a sociedade, as organizações e, claro, a comunicação organizacional, até porque “a Internet não é um ambiente que pode ser isolado com paredes – ela está integrada em todos os elementos de negócios e da sociedade” (Li e Bernoff, 2009:7). Altera-se e reconfigura-se o modo de produção da informação e a sua difusão. Dos públicos interno, misto e externo para o público virtual, heterogêneo e ao mesmo tempo segmentado. Dos espaços comunicacionais tradicionais, como boletim impresso, mala direta e *mass media* para blogs, sites de redes sociais e intranet. Do fluxo de informações unidirecional e descendente para multidirecional e interativo. Da linguagem objetiva e linear para o hipertexto (Saad Corrêa, 2005; Kunsch, 2007; Duarte e Carvalho, 2011). Estas transformações vão ao encontro do que Castells (2010:187-188) pensa sobre as TIC baseadas na microeletrônica, que “permitem a combinação de todos os tipos de comunicação de massas em um hipertexto digital, global, multimodal e multicanal”. O debate não é se vamos utilizar as TIC, mas como vamos utilizá-las⁸¹, pois a “*web* se mostra propícia para a estratégia de

⁸⁰ Nas palavras de Saad Corrêa (2005:102) “conceituamos comunicação digital de *per si* como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas, disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e aplicação é o mais adequado para uma empresa específica e respectivos públicos específicos”.

⁸¹ Saad Corrêa (2008:170) sublinha que o uso das TIC pela comunicação trouxe termos como interatividade, multimedialidade e hipermedialidade para o dia a dia das assessorias. A autora ainda destaca vantagens competitivas decorrentes do uso de meios digitais: “agregação de valor à relação ambiente-usuários; construção e sustentação de relacionamento e de comunidades de interesse; promoção de trocas interpessoais e intergrupais; acesso e uso de informações utilitárias e de informações para ação/decisão; criação de meio

relacionamento com a imprensa, [...] [reforçando] a imagem e a reputação das organizações” (Bueno, 2008:253).

Contudo, se a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma organização, nem todo o processo comunicacional de uma organização é digital, assim como nem toda a tecnologia é adequada à proposta de comunicação integrada; “tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais” (Saad Corrêa, 2009:163). A autora afirma que a organização não pode ignorar a macro tendência da comunicação virtual, tais como conteúdos gerados pelo usuário, participação em massa desses usuários na avaliação e disseminação do conteúdo, diálogo e conversações.

Cabe repensar a estratégia de presença digital dentro de um modelo, de uma proposta de adequação entre cultura da corporação, proximidade dos seus públicos estratégicos com os meios digitais, dos conteúdos essenciais que devem ser expressos para cada público a partir daquela cultura e daí, sim, a definição da ferramenta mais adequada para a expressão (Saad Corrêa, 2008:183).

Nesta linha, Terra (2010:6) salienta que a presença digital requer um posicionamento estratégico por parte da organização, uma vez que “suas ações terão desdobramentos (podendo ser alvo de manifestações de usuários, consumidores, *stakeholders* em geral)”. Por seu lado, Bueno (2008) defende uma mudança cultural e de postura por parte das organizações públicas⁸² e privadas, a fim de se adaptarem à era digital, pois na maioria dos casos, diz o autor, a comunicação digital é mera extensão das mídias tradicionais, com linguagens e formatos inadequados, como, por exemplo, a digitalização de um folder e a sua simples disponibilização em um *website*. Mesmo com a ressalva, é inegável que as TIC passaram a integrar a comunicação organizacional, “o que alterou e ainda vai modificar mais

acelerador/facilitador dos fluxos de trabalho; geração de espaços de aquisição de conhecimento, entre outros” (Saad Corrêa 2009:329). Já Britto (2006:114) ressalta que “a amplitude do relacionamento digital on-line é tal que as limitações típicas das relações físicas, temporais e sincrônicas são superadas, cedendo lugar a ações que podem abranger localidades geográficas de escopo local até mundial, de serviços on-line simples até os mais complexos, de atendimentos de horário comercial expandidos até o paradigma da alta disponibilidade 24x7x365 [24 horas por dia, sete dias da semana, todos os dias do ano]”.

⁸² O Mapa da Comunicação Brasileira diz que “é notável o volume de presença digital de órgãos públicos, embora ainda careçam de estratégias mais despojadas, que efetivamente melhorem o diálogo com o cidadão conectado. Os modelos de comunicação *offline* ainda são reproduzidos pela maioria dos órgãos nas redes, que pouco conversam com as características dos meios. Essa mudança de cultura está em curso, com bons exemplos identificados e com um aceleração percebido nos últimos dois anos” (Mapa da Comunicação Brasileira, 2013:67).

a relação entre corporações, comunicadores e públicos” (Terra, 2010:2). A afirmação é atestada pelo Mapa da Comunicação Brasileira (2013:53), segundo o qual “as mídias sociais são um ponto de interrogação, mas é fato que todas as corporações querem estar nas redes”. O estudo⁸³ aponta que 72% das empresas entrevistadas estão presentes no Facebook e 58%, no Twitter, sendo que os órgãos públicos lideram esta frente de presença virtual, com 78% no Facebook e 76% no Twitter.

Esta virtualidade tem transformado as assessorias de comunicação que passam a trabalhar em rede, adotam novas técnicas comunicacionais, incorporam profissionais e até contratam agências especializadas. Desta forma, Saad Corrêa (2005) nos oferece um esquema [figura 8] de comunicação digital integrada, com a observação já referida em relação à comunicação mercadológica que não se aplica, nestes termos, às organizações públicas.

Figura 8: Modelo de comunicação digital integrada



Fonte: Saad Corrêa (2005:102)

Nassar (2006) também sugere uma readequação da comunicação organizacional integrada a partir das TIC, listando os componentes do composto de comunicação com exemplos de suas aplicações no mundo virtual, conforme mostra, de forma abreviada, o quadro 1.

⁸³ De acordo com o levantamento, "lidar com mídias sociais é a 4ª atividade mais citada da área de comunicação corporativa, sendo a segunda no setor público. Ao mesmo tempo em que é citada como a terceira atividade prioritária, ainda não é tão valorizada pela direção das organizações, pois ficou em 6ª lugar nas citações como atividade mais valorizada internamente" (Mapa da Comunicação Brasileira, 2013:53).

Quadro 1: Modelo de comunicação integrada a partir das TIC

Comunicação institucional	Exemplos de aplicações virtuais
Relações públicas	Posicionamento no espaço virtual da organização frente aos diferentes públicos.
Jornalismo empresarial	E-publicações, agências de notícias <i>online</i> , atualização e manutenção de conteúdos em sites, blogs, portais etc.
Relações com a imprensa	Sala de imprensa virtual, web coletivas de imprensa, infoclippings, monitoramento da imagem junto à imprensa, entre outros.
Editoração multimídia	Web design.
Comunicação interna	Exemplos de aplicações virtuais
Relações públicas (ações para os colaboradores)	E-posicionamento da organização frente aos empregados.
Jornalismo empresarial	E-publicações internas, agências de notícias <i>online</i> .
Apoio à educação corporativa	<i>E-learning</i> .

Fonte: Adaptado de Nassar (2006:149)

Outro aspecto da comunicação digital é apresentado por Duarte e Carvalho (2011), que julgam que o ambiente digital é um dos mais potentes pontos de contato entre organizações e seus públicos e propõem a criação, nas organizações, de uma sala de imprensa *online*, que deve levar em conta fatores como usabilidade, acessibilidade e arquitetura da informação. Baseados em experiências empíricas e de *benchmarking*, os autores elencam uma série de estratégias e ferramentas que devem constar em uma sala de imprensa *online*, na qual destacamos: acesso a redes sociais, agenda, atualização permanente, linguagem direta, conteúdo, galeria multimídia, interação, monitoramento e visibilidade. Bueno (2008:253) também propõe a sala de imprensa na *web* como ambiente estratégico para o relacionamento das organizações com os *media*, “sobretudo porque potencializa os contatos, abre espaço para segmentação dos conteúdos e públicos e agiliza o processo de interação com veículos e jornalistas”. O autor propõe que a sala de imprensa deva ter os seguintes atributos: pertinência, qualidade e atualidade das informações, interatividade, agilidade de resposta, acessibilidade e navegabilidade.

Ao reconhecer a importância da comunicação digital para as organizações, Kunsch (2007, 2012) alerta que a eficácia e a efetividade do uso das mídias digitais dependem de um diagnóstico da realidade comunicacional e de um planejamento bem elaborado. Segundo a autora, de nada adianta implantar blogs, intranet, fóruns etc. sem uma prévia avaliação de

viabilidade e adequação da ferramenta para aquele contexto organizacional. Ou seja, “a incorporação e instalação de meios digitais nas organizações têm que levar em conta as diferentes situações [...] e não simplesmente por modismo” Kunsch (2007:50).

2.4. Comunicação organizacional pública na construção da cidadania

O conceito de comunicação pública no campo das Ciências da Comunicação é vasto, oriundo de premissas distintas e tem enfoques variados⁸⁴, o que nos leva a investigar o tema a partir das definições de Brandão (2012:5)⁸⁵, que compreende “a comunicação pública como um processo comunicativo das instâncias da sociedade que trabalham com informação voltada para a cidadania” e àquela apresentada por Koçouski (2012:92), segundo a qual “comunicação pública é uma estratégia ou ação comunicativa que acontece quando o olhar é direcionado ao interesse público, a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação [...]”. Estas posições dialogam com o pensamento de Zémor (1995, 2009), visto que, para ele, a comunicação pública está voltada à construção e à participação da cidadania⁸⁶ nas democracias⁸⁷ contemporâneas⁸⁸.

⁸⁴ Entre os autores italianos, com vastas bibliografias nesta área, Mancini (2008) diz que a comunicação pública remonta à Idade Moderna [publicidade] e Rolando (2010) acredita que a comunicação pública [não apenas a política] foi inicialmente reservada aos símbolos e à arte, antes mesmo do surgimento da escrita, dos meios de comunicação de massa e da rede (Koçouski, 2012:58).

⁸⁵ Para a autora, a comunicação governamental pode ser entendida como Comunicação Pública, “na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma provoca o debate público” (Brandão, 2012:5).

⁸⁶ Para Koçouski (2012:96), “cidadania pressupõe, portanto, a prática da reivindicação, do conhecimento dos próprios direitos e obrigações, e da mobilização em prol de suas garantias”. Já Kunsch (2012:16) lembra que o conceito refere-se aos direitos e às obrigações nas relações entre o Estado e cidadão. “Falar em cidadania implica recorrer a aspectos ligados a justiça, direitos, inclusão social, vida digna para as pessoas, respeito aos outros, coletividade e causa pública no âmbito de um Estado-nação”. A autora cita Marshall (1967) para dizer que cidadania pressupõe “conquistas e usos dos direitos civis (‘liberdade pessoal, liberdade de expressão, pensamento e crença, o direito de propriedade e de firmar contratos válidos e o direito à justiça’); políticos (‘como o do voto e do acesso ao cargo público’); e sociais (‘que vão desde o direito a um mínimo de segurança e bem-estar econômico, até o direito de participar plenamente da herança social e de viver a vida de um ser civilizado, de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade’)”. De forma mais ampla, Oliveira, M. (2012:40-41) relaciona cidadania às sociedades democráticas. “Cidadania, participação social e movimentos comunitários integram-se como conceito e ação, já que a cidadania tem relação direta com a sociedade democrática, de participação na esfera pública [...]”.

⁸⁷ Bobbio (1986:83-84) afirma “que democracia consiste em afirmar que ela é o governo do poder visível, que nada pode permanecer confinado no espaço do mistério”. Para Oliveira, M. (2012:41), o conceito de comunicação pública “só existe em contextos democráticos, de cidadania e com a presença de capital social, contribuindo com uma nova percepção de política de comunicação”. Por seu lado, Koçouski (2012:86) entende que “em relação a informações, em um Estado Democrático de Direito, tudo que está sob domínio estatal é presumível de ser requisitado e disponibilizado sem constrangimentos e a qualquer tempo (tem caráter coletivo), quando não se tratar de sigilo de Estado. O Estado tem uma peculiaridade em relação aos demais promotores/atores de *comunicação pública*: ele age por dever”.

Assim, não é possível tratar uma política pública como propaganda de TV, “pois não se vende uma reforma como produto de consumo corriqueiro de catálogo. Reduzir o cidadão a um consumidor é irracional” (Zémor, 2009:192). Ainda segundo o autor, o domínio da comunicação pública se define pela legitimidade do interesse geral, na qual “as mensagens são, em princípio, emitidas, recebidas, tratadas pelas instituições públicas ‘em nome do povo’, da mesma forma como são votadas as leis ou pronunciados os julgamentos” (Zémor, 1995:1).

Se as finalidades da comunicação pública não devem estar dissociadas das finalidades das instituições públicas, suas funções são de: a) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); b) de ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; c) de contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); d) e de acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social (Zémor, 1995:5).

No Brasil, a partir da Constituição⁸⁹ Federal de 1988 e da reforma gerencial do Estado, praticada no final da década de 1990, a comunicação pública, ou seja, aquela praticada pelos órgãos responsáveis pela administração assume uma importância significativa para o exercício da participação política e da cidadania (Novelli, 2006). A autora afirma que neste cenário cabe à comunicação pública “extrapolar a esfera da divulgação de informações [...] como mecanismo de autopromoção [...] para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado” (Novelli, 2006:77).

Brandão (2012:11) lembra que é a partir do governo Lula [2003 — 2010] que o conceito “comunicação pública com o sentido de informação para a cidadania ganha status”, pois como afirma Novelli (2006:87), o modelo de participação ativa do cidadão pressupõe um processo de comunicação horizontal baseado na parceria e no estímulo ao engajamento da sociedade na formulação de políticas públicas. Assim, Duarte (2007) afirma que a comunicação pública adota novas referências, com mais poder para a sociedade, menos para os governos; mais comunicação, menos divulgação; mais diálogo e participação, menos dirigismo. Em relação a estas referências, Duarte (2011a:126) distingue três tipos de comunicação: governamental, política e pública, onde a “comunicação governamental trata

⁸⁸ No documento *Situazione e tendenze della comunicazione istituzionale in Italia (2000-2004)*, encaminhado ao ministro Luigi Mazzella, da Função Pública da Itália, Arena (2004:23) afirma que “é necessário que a administração redescubra o verdadeiro significado da comunicação, que não significa somente informar, mas também ouvir [...]. Hoje, muitos governos informam seus usuários, mas poucos têm vontade de ouvir, com a atenção e o respeito com que você ouve alguém que tem algo importante a nos dizer”.

⁸⁹ Constituição do Brasil (1988): http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

dos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o Executivo e a sociedade”; enquanto a “comunicação política diz respeito ao discurso e à ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação com o poder”; e, por fim, a comunicação pública, caracterizada pela interação e pela informação de interesse público, relacionada com o “aparato estatal, às ações governamentais, a partidos, ao Legislativo, ao Judiciário, ao terceiro setor, às instituições representativas, ao cidadão individualmente e, em certas circunstâncias, às ações privadas”.

Comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito, inclusive aquela que não busca por não saber que existe, a possibilidade de expressar suas posições com a certeza de que será ouvido com interesse e a perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo (Duarte, 2012:64).

Em relação ao conteúdo ou à mensagem da comunicação pública, ela deve “ter expressividade (mensagem pública, ativa e antecipatória), credibilidade (conteúdo real e verdadeiro, com garantia de execução) e legitimidade (dos serviços que, por definição são considerados negativos ou obrigatórios)” (Chias, 1995:122). Assim, nos parece apropriado o esquema [figura 9] proposto por Koçouski (2012:90), que explicita a diferença da comunicação estatal das demais, “uma vez que suas atividades – por dever – precisam ser pautadas sempre pela supremacia do interesse público em relação ao interesse privado”.

Figura 9: Comunicação pública x comunicação privada



Fonte: Koçouski (2012:90)

O governo brasileiro, como de resto as principais nações democráticas do mundo, parece ir ao encontro, pelo menos na letra fria da lei, dessa gama de conceituações em relação à comunicação pública. No decreto⁹⁰ do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, de setembro de 2008, está disposto as ações e os objetivos de comunicação do governo federal, a saber: I - dar amplo conhecimento à sociedade, das políticas e programas do Poder Executivo Federal; II - divulgar os direitos do cidadão e serviços colocados à sua disposição; III - estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas; IV - disseminar informações sobre assuntos de interesse público dos diferentes segmentos sociais; e V - promover o Brasil no exterior. Três anos depois, por meio de instrução normativa⁹¹, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM/PR) conceitua comunicação pública na ótica do governo federal, a saber: “[é] a ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Executivo Federal”. Esta postura do governo federal é consonante com a publicação “Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação”, da UNESCO⁹², que apregoa como uma das principais metas de qualquer sociedade que esteja lutando pelo desenvolvimento humano “o fortalecimento de todos os seus cidadãos por meio do acesso e da utilização da informação e do conhecimento”.

Em relação a esta transformação paradigmática no comunicar, faz-se necessário abordar a mudança⁹³ de cultura que precisa ocorrer nos servidores públicos, historicamente presos à burocracia e à lentidão da pesada máquina estatal. Como bem assinala Torquato (2002:121), as estruturas de comunicação na administração pública devem se reorganizar, uma vez que “[...] os modelos burocráticos de gestão estão ultrapassados. O dinamismo, a mobilidade, a agilidade, a disposição são valores que deverão balizar as estruturas”. Os funcionários públicos são os responsáveis pelos fluxos de comunicação interna e muitos deles

⁹⁰ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6555.htm

⁹¹ <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=2&data=07/06/2011>

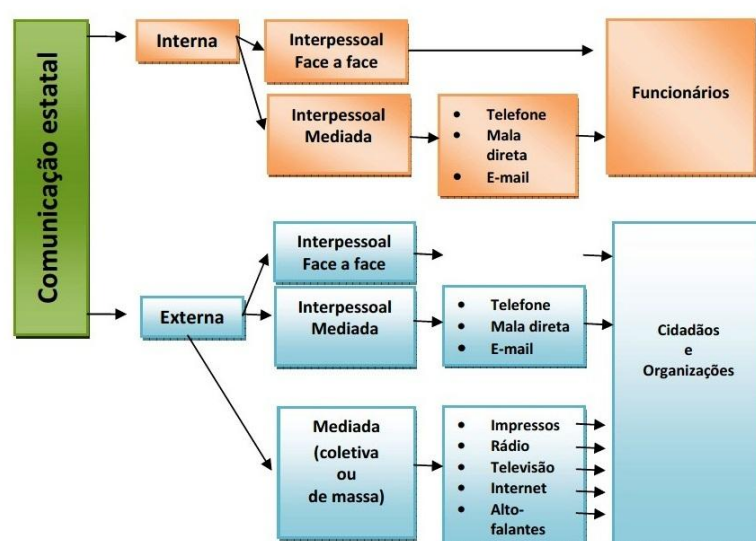
⁹² “No contexto da sociedade da informação global, o objetivo é prover acesso universal e diminuir a lacuna entre os ricos e os pobres em informação. Um decisivo elemento dessa estratégia é expandir a quantidade e a qualidade da informação de domínio público, particularmente aquela gerada no setor público ou em instituições de interesse público, e conseqüentemente facilitar o acesso aberto e equitativo de todos os cidadãos ao conhecimento e aos benefícios advindos dessa informação coletiva” (Uhlir, 2006:29).

⁹³ “Se antes a questão que se colocava era a de complementar a boa imagem institucional externa com uma boa imagem interna, hoje essa simplicidade soa como reminiscência de um tempo de hierarquias rígidas e verticais que está sendo deixado para trás” (Matos, 2000:6).

pelo atendimento ao cidadão nos balcões de atendimento, por telefone ou pelo email. São eles, muitas vezes, o cartão de visita da organização. Matos (2000:6) contribui para o debate ao afirmar que a participação cada vez maior dos empregados nas decisões e nas reestruturações internas “faz com que o papel do funcionário seja, cada vez mais, de um corresponsável, de um coautor tanto da eficiência como da imagem da empresa”.

Haswani (2010), que em sua tese de doutorado investigou a comunicação estatal como garantia de direitos, sintetiza essa comunicação conforme a figura 10.

Figura 10: Comunicação estatal



Fonte: Haswani (2010:137)

A autora lembra que diferente das divisões de públicos das organizações do mercado, a comunicação estatal tem acesso censitário, isto é, “todos os que se encontram no território nacional — residindo ou transitando — são alvos da comunicação oficial” (Haswani, 2010:136). Parece-nos claro que, em relação à comunicação governamental, aquela dirigida à população, há uma sincronia naquilo que defendem os autores e o que tem sido praticado, pelo menos tentado, pela maioria dos países democráticos, ao aproximar o Estado da cidadania. Como sabiamente assinala Oliveira, C. (2012:17), “querer reduzir a governação à comunicação é um exagero. Querer governar sem comunicar é uma impossibilidade”.

PARTE II — ESTUDO DE CASO

Após a imprescindível pesquisa bibliográfica⁹⁴, documental e eletrônica, com ênfase nas TIC, sociedade em rede, mídias sociais, organizações e comunicação organizacional, a segunda parte do estudo lança mão de um estudo de caso, com a realização de pesquisas quantitativa e qualitativa. Antes, porém, no capítulo três pretende-se detalhar os lugares de investigação desse trabalho, tanto em uma perspectiva macro, no caso o Estado do Rio Grande do Sul, como, de modo mais localizado, o Instituto Federal do Rio Grande do Sul, além de discorrer sobre a educação profissional e tecnológica brasileira, suas origens, evolução, transformações e situação atual.

3. DE APRENDIZES E ARTÍFICES A INSTITUTOS FEDERAIS

3.1. *Locus* da investigação

O cenário da nossa investigação é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), localizado no Estado⁹⁵ que lhe empresta o nome e que tem como capital a cidade de Porto Alegre. O Rio Grande do Sul é uma das 27 unidades federativas do Brasil — 26 estados e um Distrito Federal —, situado na região Sul do País, faz fronteira com Argentina e Uruguai, em uma área de 281.731,445 km² e uma população estimada de 11.207.274 habitantes (IBGE, 2014). O Rio Grande do Sul apresenta um quadro diferenciado quanto aos indicadores sociais no comparativo com a maioria do Brasil, destacando-se pelos baixos índices de mortalidade infantil (10 óbitos por mil habitantes), alta expectativa de vida (76,9 anos) e uma taxa de alfabetização superior a 95%. A sua produção

⁹⁴ A partir do levantamento bibliográfico pertinente à temática, formamos um quadro referencial e teórico com uma gama de conceitos para orientar os estudos e balizar a realização da pesquisa. Concentramos este levantamento nas Bibliotecas das Universidades de Coimbra (Portugal), Pompeu Fabra (Espanha), de Barcelona (Espanha), Unisinos (Brasil) e PUCRS (Brasil), Municipais de Barcelona (Bon Pastor e Jaume Fuster), além de buscas nos seguintes repositórios na Internet: SciELO (<http://www.scielo.org>); Biblioteca do Conhecimento Online (<http://b-on.pt/>); Repositórios Científico de Acesso Aberto de Portugal (<http://www.rcaap.pt>) e Intercom (<http://www.portalintercom.org.br/>). “Tendo sido formulada provisoriamente, a questão inicial necessita ter certa qualidade de informações sobre o objeto em estudo e encontrar a melhor forma de abordá-lo. Esta é a função do trabalho exploratório. Este se compõe de duas partes, que podem ser realizadas paralelamente: a leitura [...] e a coleta de informações através de entrevistas, documentos, observações. As leituras servem primeiramente para nos informarmos das pesquisas já realizadas sobre o tema e obtermos contribuições para o projeto de pesquisa. Graças a essas leituras, o pesquisador poderá evidenciar a perspectiva que lhe parece mais pertinente para abordar seu objeto de estudo. A escolha das leituras requer ser feita em função de critérios precisos: ligações com a questão inicial, dimensão razoável de leituras, elementos de análise e interpretação, abordagens diversificadas, tempo consagrado à reflexão pessoal e às trocas de pontos de vista. [...] As entrevistas e observações completam as leituras [...]” (Quivy & Campenhoudt, 1995:44 *apud* Gerhardt e Silveira, 2009:50).

⁹⁵ O Estado do Rio Grande do Sul abriga ainda outros dois Institutos Federais, o Instituto Federal Farroupilha e o Instituto Federal Sul-Rio-grandense, além de quatro Universidades Federais (do Rio Grande do Sul, de Santa Maria, de Pelotas e de Rio Grande).

econômica também é relevante, ficando em 4º lugar no País, atrás de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, com cerca de 7% do Produto Interno Bruto (PIB). O PIB *per capita* dos gaúchos é próximo a R\$ 26 mil (US\$ 8,6 mil), com uma economia baseada na agricultura, na pecuária e na indústria (Rio Grande do Sul, 2015).

3.2. Educação profissional e tecnológica no Brasil

A herança escravista brasileira teve influência preconceituosa nas relações sociais e no modo como a sociedade enxergava a educação e a formação profissional que, ao longo dos tempos, esteve sempre dissociada da educação acadêmica. No início do século XVII, época em que predominava a segregação social, surgiu as primeiras manifestações de ensino de conhecimentos profissionais que se tem notícia no Brasil. Inicialmente, os aprendizes foram os índios jovens mais fortes, os escravos e, posteriormente, órfãos e mendigos. Os artífices transmitiam a esses seus conhecimentos sobre o uso das ferramentas e a técnica das profissões (Bocchetti, 1997).

A partir da chegada de D. João VI ao Brasil, em 1808, foi suspensa a proibição da implantação de indústrias manufatureiras na então colônia, e autorizada a criação do Colégio de Fábricas, que por mais de 30 anos direcionou o ensino para a indústria. Em 1840, com o objetivo de assistir aos “meninos de rua”, foram construídas dez Casas de Educando e Artífices nas capitais da província. Sete anos depois o governo viria a apresentar as bases em que pretendia reformar o ensino, com a sugestão de ser criada uma escola ou liceu central, em cada capital, dando ao ensino um caráter profissional ou utilitário. Assim, o Estado deveria ocupar-se, principalmente, da criação de instituições de confinamento baseadas nos valores burgueses para a formação do caráter do aprendiz dentro da ética do trabalho. Nesse aspecto, tanto educadores, como médicos e filantropos defendiam como de vital importância o aprendizado profissional que preparasse o menor para além da atividade produtiva, principalmente para a moralização da sua alma e a higienização do seu corpo. Tais instituições teriam ainda um caráter policial na luta contra a “vagabundagem” e a criminalidade cometida pelos menores moradores dos centros urbanos (Queluz, 2000).

Nessa perspectiva, o então presidente da República Nilo Peçanha expediu, em 23 de setembro de 1909, o Decreto nº. 7.566, criando em cada capital do País uma Escola de Aprendizes Artífices (EAA), com base nos ideais republicanos de educação, na crescente demanda de formação de mão de obra e no pensamento industrialista, objetivando oferecer o ensino de ofícios pertinentes às especialidades industriais de cada Estado, com vistas também

a manter o controle social, pensando a construção de uma sociedade do trabalho através de um processo disciplinar dos filhos das classes proletárias, vistos então, como potenciais elementos de desordem social, em suma, a escória da sociedade (Bocchetti, 1997; Queluz, 2000). Pelo que ficou estabelecido no decreto de criação das escolas que seriam admitidos “preferencialmente” menores “desfavorecidos da fortuna”, com idades entre 10 e 18 anos, tendo sua condição de pobreza atestada por pessoas idôneas (Fonseca, C., 1962:163-166).

O trabalho, desde o princípio, configurou-se como o redentor dos menores pobres e esteve atrelado ao disciplinamento e à ordem. Acreditava-se que ao se ocupar a criança e o jovem, eles manter-se-iam distraídos e, ao mesmo tempo, afastados da rua e do mal que poderiam vir a cometer e, por outro lado, afastados também de seus familiares, cujo convívio era considerado potencialmente prejudicial. A ideia era a de que o jovem aprendiz passasse a maior parte do tempo na Escola; com isso, era comum encontrar nos Relatórios de Escola, elaborado pelos diretores, discursos sobre a necessidade de “sequestrar os filhos de seus pais” posto que, acreditavam os responsáveis pelos relatórios, que em algumas horas de convivência com a família, os alunos pudessem perder os ensinamentos que a escola havia tentado inculcar-lhes. As aulas ocorriam durante o dia com a prática nas oficinas, e à noite com aulas de desenho de ensino primário. Além disso, constava no currículo mínimo que os alunos deveriam receber noções de educação cívica, enfatizando a constituição republicana, os grandes vultos brasileiros e noções sobre as comemorações cívicas (Soares, 1982).

Segundo Queluz (2000), a educação ofertada nas EAA tinha o propósito de disciplinar, pelo trabalho, dois grupos distintos e potencialmente perigosos: os pobres e os estrangeiros. Ao longo da existência das escolas, homogeneizar esses grupos era considerado indispensável para levar a cabo as ideias de nação que se pretendia construir no País. A concepção da disciplinarização atravessou toda a organização dessas escolas, formada sobre a ética do trabalho, pela técnica e na transformação de menores desvalidos — retirados das ruas — em menores aprendizes; de indivíduos potencialmente perigosos em trabalhadores produtivos. Assim, a intensa demanda por disciplina⁹⁶ no interior da escola e das oficinas

⁹⁶ O discurso disciplinador encontra-se nos relatórios dos diretores de escola da época, onde os dirigentes não mediam esforço para manter os alunos envolvidos com o trabalho nas oficinas e com as aulas, afastados da “ociosidade” das ruas e da “perniciosidade” de seus lares. “É necessário salvar, desde a infância, os pendores generosos que é o apanágio do sentimento nacional e a intelectualidade inata que é a glória do povo brasileiro, dando a intensa camada popular, à infância pobre, o conforto físico que robusteceu a raça e a educação moral que é a disciplina da vida, extinguindo também a classe numerosa dos tutelados que não são mais que pobres continuadores do elemento servil” (Relatório do Diretor da Escola, 1913 *apud* Queluz, 2000:173-175).

estava atrelada à racionalização dos gestos e à purificação dos menores. Em 1920, em um contexto marcado pelas transformações econômicas e educacionais do pós-guerra, o governo federal criou o Serviço de Remodelação do Ensino Profissional Técnico, órgão criado para conduzir o processo de reforma das EAA que passaram a ser chamadas de Liceu Industrial. Para chefiar este serviço, foi convidado João Luderitz, então diretor da Escola de Engenharia de Porto Alegre, uma escola profissional de nível médio, onde Luderitz procurou formar técnicos com uma visão racionalizadora da fábrica, aquele intermediário ideal da relação entre engenheiro e operário (Queluz, 1998).

A partir de então começa a constituir-se pelo Brasil uma rede de escolas agrícolas, alicerçado no modelo escola fazenda – as Escolas Agrotécnicas Federais, vinculadas ao Ministério da Agricultura. Em 1942, em plena vigência do Estado Novo, no governo de Getúlio Vargas, o ensino profissional recebeu o estatuto de ensino secundário com a promulgação da Lei Orgânica do Ensino Industrial. Assim, o ensino passou a ser ministrado em dois ciclos: no primeiro, aprendia-se o ensino industrial básico, de mestria e artesanal; no segundo, o técnico e o pedagógico. Nesse mesmo ano, foi criado o Serviço Nacional da Aprendizagem Industrial (SENAI), com a atribuição de ministrar aprendizado para os jovens da indústria que já se encontrassem trabalhando nas fábricas. Pouco a pouco, o SENAI firmou-se como um estabelecimento de capacitação fazendo parte do sistema de formação profissional “S”, integrado por SENAI/SESI, SENAC/SESC, SENAR e SENAT/SEST. Todavia, o sistema de capacitação desenvolvido pelo sistema “S” não abrangia os jovens que se encontravam, em sua maioria, excluídos do ensino fundamental, pois não respondiam aos requisitos mínimos de escolaridade exigidos, o que acabava excluindo-os desse sistema. Em 1959, o ensino técnico no Brasil, até então dividido em ramos diferentes, foi unificado pela legislação, ganhando maior autonomia e passando a chamar-se Escola Técnica Federal, mas ainda nos mesmos moldes das escolas fazendas. Só em 1967 é que as escolas saem do Ministério da Agricultura e passam para o então Ministério da Educação e Cultura, tornando-se escolas agrícolas (IFMG, 2014).

A descontinuidade na história das políticas voltadas para a temática da juventude e o trabalho fez-se notar com mais clareza a partir da década de 1970, quando se observa um caráter alternativo dos programas de orientação para o trabalho tentando compatibilizar atividades geradoras de renda com o desenvolvimento de um processo educativo fora de um

espaço de reclusão. Mesmo assim, até a década de 1980, incorporado à perspectiva da doutrina de segurança nacional, a política oficial não lidava com o menor trabalhador e sim com o infrator e o carente. Entretanto, a cisão presente na política de atenção ao menor trabalhador, por um lado, e ao infrator ou carente, por outro, é nítida quando se analisa sobre que modelo foi implementada a obrigatoriedade do ensino profissional no Brasil. Este, de fato, ao se constituir como um aprendizado de caráter técnico buscava livrar-se da marca de um ensino profissional voltado para os "desprovidos ou desgraçados" (Bochetti, 1997).

Em 1978, surgiram os primeiros Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET) do Brasil em três Estados: Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. Progressivamente, outras Escolas Técnicas foram transformadas em CEFET. Até dezembro de 2008, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica era formada por instituições cujo objetivo principal era promover a formação profissional, porém dotadas de características e nomenclaturas distintas, conforme se percebe na figura 11. Em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892⁹⁷, 31 centros federais de educação tecnológica, 75 unidades descentralizadas de ensino, 39 escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia distribuídos por todas as unidades federativas⁹⁸ (MEC, 2015).

Figura 11: Evolução da rede federal de educação profissional e tecnológica brasileira



Fonte: MEC (2015)

⁹⁷ A Lei foi sancionada pelo então presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. A legislação na íntegra pode ser acessada no http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm

⁹⁸ A localização dos Institutos Federais pode ser encontrada no endereço <http://redefederal.mec.gov.br/>

3.3. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Os Institutos Federais foram instituídos para oferecer “educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional” (MEC, 2015), atuando em cursos técnicos concomitantes, subsequentes ou integrados com o ensino médio, licenciaturas e graduações tecnológicas. Oferecem ainda especializações, mestrados profissionais e doutorados voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica. A organização pedagógica verticalizada, da educação básica à educação superior, é um dos fundamentos dos Institutos Federais, pois “permite que os docentes atuem em diferentes níveis de ensino e que os discentes compartilhem espaços de aprendizagem, possibilitando o esboço de trajetórias de formação do curso técnico ao doutorado” (Pacheco, 2011:14). De acordo com esse autor, os Institutos Federais representam um modelo institucional absolutamente inovador em termos de proposta político-pedagógica, com uma estrutura multicampi, territorializada e com o “[...] compromisso de intervenção em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social” Pacheco (2011:14).

Essa transformação das instituições até então existentes em Institutos Federais foi introduzida como uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), em 2007, durante a gestão do então presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva. Entre as principais ações do PDE constava o ensino profissionalizante com a pretensão de criar, em três anos, mais 150 escolas técnicas federais em cidades polo. A ideia era priorizar municípios localizados no interior dos Estados e na periferia de grandes centros urbanos, de modo a reduzir a migração dos alunos de suas cidades no interior para as metrópoles, e, além disso, aproveitar as parcerias e a infraestrutura existentes nos pequenos municípios. No estabelecimento do modelo com as normas para a transformação, constava a possibilidade da “agregação voluntária” das instituições já existentes à nova instituição (Otranto, 2011).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são a síntese daquilo que de melhor a Rede Federal construiu ao longo de sua história e das políticas de educação profissional e tecnológica do governo federal. São caracterizados pela ousadia e inovação necessárias a uma política e a um conceito que pretendem antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa (Pacheco, 2011:12).

O número de *campi* passou de 140 em 2004 para 562 *campi* em 2014. O orçamento aplicado na rede de educação profissional e tecnológica saltou de R\$ 1,5 bilhão em 2005 para R\$ 10 bilhões em 2014. A expansão também se verificou no quadro de pessoal, onde o quantitativo de docentes passou de 17 mil em 2005 para 48 mil em 2014; já os técnicos administrativos aumentaram de 16 mil em 2005 para 43 mil no final de 2014 (MEC, 2015).

3.4. Instituto Federal do Rio Grande do Sul

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)⁹⁹, com Reitoria sediada em Bento Gonçalves, distante 121 quilômetros da capital do Estado, Porto Alegre, é formado por 12 *campi*¹⁰⁰ em pleno funcionamento e cinco em fase de implantação, com 20 mil alunos matriculados em um dos 120 cursos disponibilizados, entre cursos técnicos e tecnológicos. Dispõem de 759 professores, dos quais 87% são mestres e/ou doutores e de 705 técnicos administrativos em educação, figurando entre os dez maiores institutos federais do Brasil em número de alunos e servidores. Além disso, oferece cursos de pós-graduação, de Formação Inicial Continuada (FIC), do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), do Programa Mulheres Mil e de Educação à Distância (IFRS, 2015).

Em sua criação, o IFRS estruturou-se a partir da união de três autarquias federais pré-existent: o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal de Sertão e a Escola Técnica Federal de Canoas, além da incorporação de dois estabelecimentos vinculados a Universidades Federais: a Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e o Colégio Técnico Industrial Prof. Mário Alquati, da Universidade Federal do Rio Grande. No decorrer do processo foram federalizadas outras unidades de ensino técnico e criados novos *campi* em outros municípios, no sentido de oportunizar de forma mais expressiva as possibilidades de acesso à educação

⁹⁹ O IFRS tem como missão “Promover a educação profissional, científica e tecnológica, gratuita e excelência, em todos os níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as demandas dos arranjos produtivos locais, formando cidadãos capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável”. Em relação à visão, pretende “Ser uma instituição de excelência em educação, ciência e tecnologia”. E sobre os princípios, além dos constitucionais da Administração Pública (Legalidade, Impessoalidade; Moralidade; Publicidade e Eficiência) balizam a atuação do IFRS: Ética; Desenvolvimento Humano; Inovação; Desenvolvimento científico e tecnológico; Qualidade e Excelência; Autonomia; Transparência; Respeito; Compromisso Social (IFRS, 2015).

¹⁰⁰ Os *campi* estão localizados nos municípios de Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Porto Alegre Restinga, Rio Grande, Sertão, Alvorada, Rolante, Vacaria, Veranópolis e Viamão.

pública, “fomentando o atendimento a demandas localizadas, com atenção especial às camadas sociais que carecem de oportunidades de formação e de incentivo à inserção no mundo produtivo” (IFRS, 2014a).

Por força de lei, o IFRS é uma autarquia federal vinculada ao MEC e goza de prerrogativas como autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar, apresentando uma das características mais significativas que enriquecem a sua ação: a diversidade (IFRS, 2014a). Os *campi* atuam em áreas distintas tais como agropecuária, de serviços, área industrial, vitivinicultura, informática, turismo, entre outras. Seu órgão gestor central é a Reitoria, composta por cinco Pró-reitorias: Pró-reitoria de Ensino, Pró-reitoria de Extensão, Pró-reitoria de Administração, de Pró-reitoria Desenvolvimento Institucional e Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação.

De acordo com a estrutura organizacional da instituição, o departamento de comunicação¹⁰¹ está inserido na Pró-reitoria de Extensão e tem como objetivos principais “assessorar o IFRS na comunicação com seus públicos, divulgando as atividades institucionais internamente (para servidores e alunos) e externamente (para a imprensa e a comunidade geral)” (IFRS, 2015). O departamento, localizado fisicamente na Reitoria, conta com 13 profissionais, sendo quatro jornalistas — um licenciado, um relações públicas, uma produtora cultural, um programador visual, uma publicitária, um técnico em áudio visual, um técnico em tecnologia da informação, uma estagiária de designer, uma estagiária de publicidade e uma estagiária de jornalismo.

4. PESQUISA EMPÍRICA

4.1. Metodologia

Pretende-se com este subcapítulo demonstrar o percurso metodológico adotado pelo investigador para compor o problema do estudo e responder à pergunta de partida da investigação: Como o IFRS utiliza as TIC para se comunicar e se relacionar com os seus públicos?

¹⁰¹ Segundo o PDI (2014) as funções do departamento são “planejar, coordenar, supervisionar e orientar a execução das atividades relacionadas à política de comunicação do IFRS”. O documento ainda cita as principais competências da área: “propiciar a contínua prestação de contas à sociedade através dos meios disponíveis; disponibilizar aos cidadãos informações relativas às oportunidades propiciadas pela instituição; elaborar o Plano Anual de Comunicação do IFRS”. No site da instituição são apresentadas as principais atividades desenvolvidas pelo departamento, quais sejam: “cobertura jornalística das atividades institucionais, publicação de notícias nos sites (Reitoria e câmpus), produção e envio de notícias para a imprensa, atendimento de demandas dos veículos de comunicação. Também abastecem com informações as páginas oficiais do IFRS nas redes sociais, produzem materiais informativos e de divulgação, como boletins, folders, banners e vídeos”.

Assim, partindo da definição de Gil (2008:27-28) quanto aos objetivos, a presente pesquisa oscila entre pesquisa exploratória, “desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, e descritiva, que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Em relação aos procedimentos, materializa-se pela associação entre pesquisa bibliográfica, documental, observação e estudo de caso (Gerhardt e Silveira, 2009). O estudo de caso¹⁰² “contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (Yin, 2001:21). Para o autor, é a estratégia preferida quando é preciso responder questões do tipo “como” e “por que”. Já Gil (2008:57) entende que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (Fonseca, J., 2002:33).

Quanto a sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, “pois tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos” (Matias-Pereira, 2010:71). No que se refere a sua abordagem, pode ser definida como mista, privilegiando melhor entendimento da temática investigada a partir da utilização de métodos mistos, pois “associa análise estatística à investigação dos significados das relações humanas” (Handem *et al.*, 2007:95-96). Segundo esses autores, tal abordagem alia palavras e números, permitindo que seja extraído o que cada tipo de pesquisa — a quantitativa e a qualitativa — oferece de melhor ao estudo científico. Para Fonseca, J. (2002:20), “a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente”.

Em relação à coleta de dados para alcançar os objetivos propostos (Matias-Pereira, 2010), a coleta pode ser baseada em muitas fontes de evidências¹⁰³. Assim, procuramos

¹⁰² Na definição de Yin (2001:61), nossa pesquisa enquadra-se em um estudo de caso “único holístico”, pois enfoca apenas uma unidade de análise e tem por objetivo investigar o contexto global de uma organização.

¹⁰³ Yin (2001:105) cita seis fontes de evidência: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

utilizá-las ao máximo: documentos¹⁰⁴, registros em arquivo¹⁰⁵, entrevistas¹⁰⁶, observação direta¹⁰⁷ e observação participante¹⁰⁸. “Na verdade, as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes” (Yin, 2001:107). O autor ensina que o uso de várias fontes de evidências permite ao pesquisador o desenvolvimento de linhas convergentes, que ele chama de “triangulação” (Yin, 2001:121).

De acordo com Gil (1991:64), o processo de análise dos dados envolve procedimentos como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. “Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados, que consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos [...]”. Com base neste contexto e atento às recomendações dos autores, realizamos a etapa empírica detalhada e apresentada a seguir.

4.2. Entrevistas em profundidade

O método qualitativo¹⁰⁹, “onde o processo e seu significado são os focos principais da abordagem” (Matias-Pereira, 2010:71), deu-se com a realização de entrevistas em

¹⁰⁴ De acordo com Yin (2001:109), “para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Utilizamos os seguintes documentos oficiais do IFRS: PDI (2014), Plano de Ação (2014), Relatório da Comissão Própria de Avaliação (2014).

¹⁰⁵ Utilizamos esta fonte de evidência para coletar o número de alunos e servidores por *campi*. “Dados numéricos (informações quantitativas) em geral são muito importantes e encontram-se disponíveis para um estudo de caso” (Yin, 2001:111).

¹⁰⁶ Antes das entrevistas em profundidade, realizamos entrevistas informais com servidores do IFRS a fim de levantar informações e ouvir opiniões. “É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de *forma espontânea*. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos” (Yin, 2001:112).

¹⁰⁷ Visitamos por mais de uma vez o *locus* da nossa investigação, a Reitoria do IFRS. “As provas observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado” (Yin, 2001:115). Também observamos [seguimos] as contas oficiais do IFRS no Twitter e no Facebook, alvos da nossa pesquisa. Para Lopes (1994:123), a observação constitui importante fase da pesquisa, “afirmando que as operações envolvidas nessa fase visam à reconstrução empírica da realidade”. Fernandes complementa o raciocínio, dizendo que a observação reúne três características: “Ela transcende a mera constatação dos dados de fato, envolve a complementação dos sentidos por meios técnicos e constitui o processo através do qual as instâncias empíricas, relevantes para a descrição ou a interpretação dos fenômenos sociais, são obtidas, selecionadas e coligadas” (Fernandes, 1967 *apud* Lopes, 1994:124).

¹⁰⁸ Por ser servidor do IFRS, tivemos a oportunidade de participar de eventos, de reuniões e do dia-a-dia da comunicação organizacional. “Outra oportunidade muito interessante é a capacidade de perceber a realidade do ponto de vista de alguém de “dentro” do estudo de caso, e não de um ponto de vista externo. Muitas pessoas argumentam que essa perspectiva é de valor inestimável quando se produz um retrato “acurado” do fenômeno do estudo de caso” (Yin, 2011:116-118).

¹⁰⁹ Segundo Gerhardt e Silveira (2009:32), “as características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências”. Entretanto, dizem as autoras, o investigador precisa estar atento a

profundidade semiestruturadas¹¹⁰ com agentes-chave¹¹¹ do IFRS, a saber: reitora¹¹² e diretora de comunicação¹¹³. Isto é, utilizou-se amostra não probabilística, no caso amostra intencional (Gil, 2008:94). Segundo Duarte (2011b:62-63), a entrevista “é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Ainda de acordo com o autor, a entrevista possibilita “identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada”.

Para a interpretação das entrevistas lançou-se mão da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977:38), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens”. Por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens procura-se obter “indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977:42). Estas inferências ou deduções lógicas, completa a autora, podem responder a dois tipos de problemas, relacionados às causas ou antecedentes da mensagem e aos possíveis efeitos das mensagens.

A fim de tornar inteligível a massa de dados das entrevistas procedemos a categorização do conjunto de informações em temas autônomos, mas inter-relacionados (Duarte, 2011b; Júnior, 2011). As categorias utilizadas nasceram a partir do referencial teórico utilizado e dos objetivos desta dissertação. Duarte (2011b:79) explica que em cada categoria “o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e a

limites e riscos da pesquisa qualitativa, tais como “excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo e envolvimento do pesquisador na situação pesquisada”.

¹¹⁰ Este modelo de entrevista tem origem em um roteiro de questões guia que tem origem no problema de pesquisa, conjugando flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle (Duarte, 2011b:66).

¹¹¹ Conforme Duarte (2011b:68), “a amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema da pesquisa”.

¹¹² Claudia Schiedeck de Souza é graduada em Letras pela Fundação Educacional da Região dos Vinhedos e mestre em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Também concluiu MBA em Gestão Educacional pela PUCRS. Professora de magistério superior do campus Bento Gonçalves (IFRS), é reitora reeleita da instituição desde a sua criação, em 2008.

¹¹³ Melina Silveira Leite é graduada em Comunicação Social (Jornalismo) pela Universidade Católica de Pelotas (RS) e tem especialização em Linguagens Verbais e Visuais e suas Tecnologias pelo Instituto Federal Sul-Rio-grandense. É servidora do IFRS desde 2013 e atual diretora de comunicação do Instituto.

tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado”. Para Bardin (1977:119), “a categorização tem como primeiro objetivo [...] fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”.

As entrevistas foram realizadas individualmente no dia 27 de janeiro de 2015 no próprio local de trabalho das entrevistadas e, após a sua realização, elas foram transcritas¹¹⁴. Com o objetivo de evitar a perda de informações, facilitar a fluência do diálogo e permitir ao entrevistador fazer anotações sobre aspectos não verbalizados utilizou-se gravador do celular modelo Motorola para a coleta dos dados. Para fins de melhor compreensão trataremos as respostas da reitora como “R, 2015” e da jornalista como “J, 2015”.

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, bem como a análise das entrevistas a partir das quatro categorias eleitas: 1) comunicação e gestão estratégicas; 2) comunicação pública e transparência; 3) mídias e redes sociais; 4) TIC e governo eletrônico.

4.2.1. Comunicação e gestão estratégicas

Assim como na maioria das organizações brasileiras, em especial nas públicas, percebe-se um hiato entre o discurso e a prática no que diz respeito à comunicação e gestão estratégicas. Isto é, nenhum gestor tem dúvida de que a comunicação é estratégica para a organização, porém raramente a comunicação tem assento e voz na tomada de decisões. Para confirmar o enunciado, vejamos o que diz a reitora do IFRS:

Eu entendo que a comunicação é estratégica e fundamental para uma organização ou no caso uma instituição pública, que tem dificuldade para fazer a propaganda institucional normalmente como qualquer empresa privada faz [...] Não dá pra pensar uma organização hoje que não trabalhe com a comunicação como uma ferramenta estratégica (Dados primários, R, 2015).

A diretora de comunicação do IFRS revela a mesma direção de pensamento:

Eu acho que tanto para a comunicação, quanto para a gestão é importante porque se caminharem juntos as estratégias de desenvolvimento, de projetos, depois a divulgação, plano de ação. Eu acho que é uma série de coisas envolvidas que se forem planejadas juntas, depois fica tudo mais tranquilo [...] A palavra certa é esta: sintonia. Porque daqui a pouco está acontecendo alguma coisa e a comunicação não tá sabendo, daí surge um problema, ou tu poderia ter tratado uma ação, um planejamento, uma campanha [...] Eu acho que a comunicação tem que participar da alta gestão (Dados primários, J, 2015).

¹¹⁴ A íntegra das entrevistas encontra-se na seção Apêndices E e F.

No entanto, ao ser questionada sobre o fato de a comunicação não integrar a alta gestão do IFRS, a reitora explicou que, apesar de ser favorável à ideia de a “comunicação estar vinculada diretamente, não só à Reitoria, a gestão máxima do instituto, mas como a outros órgãos máximos da instituição [...] de maneira transversal”, foi voto vencido nesta discussão¹¹⁵, o que alijou a comunicação das decisões, conforme demonstrado no diálogo a seguir.

Reitora: Ela [comunicação] tem que perpassar toda a gestão.

Pesquisador: Mas não perpassa hoje. Na tomada de decisões, eu digo nos conselhos executivos da gestão (CONSUP, Colégio de dirigentes).

Reitora: Não.

Pesquisador: Não tem assento, nem voz?

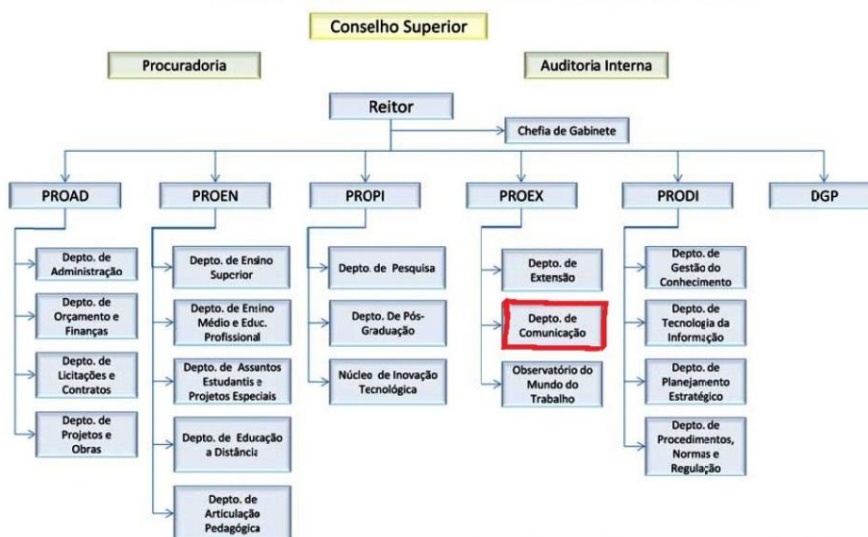
Reitora: Não, não. Ainda não.

Pesquisador: Não está na alta gestão e na tomada de decisões. Está no planejamento.

Reitora: Não. Exatamente, está no planejamento. Não está na tomada de decisões (Dados primários, R, 2015).

A afirmação da reitora é percebida ao verificar-se o organograma da instituição [figura 12], onde o departamento de comunicação não se vincula diretamente ao cargo máximo do órgão, além de não ter participação nos principais conselhos executivos da gestão.

Figura 12: Organograma do IFRS



Fonte: Site do IFRS (www.ifrs.edu.br)

¹¹⁵ A reitora explicou que houve um debate interno sobre o assunto e mesmo contra sua vontade “as pessoas entenderam, majoritariamente, a comunidade entendeu que a comunicação não deveria estar vinculada diretamente ao reitor” (Dados primários, R, 2015).

Esse modelo é exatamente aquele advertido por Reis, Marchiori e Casali (2010), segundo o qual a comunicação só aparece após as decisões estratégicas já terem sido tomadas. Isto é, a comunicação fica subordinada à estratégia ao invés de ser planejada e executada em conjunto. Essa realidade não é uma exclusividade do IFRS. Como já vimos, no resultado das entrevistas com os gestores da comunicação das principais organizações do País ouvidos pelo Mapa da Comunicação Brasileira (2013), 89% deles [gestores] concordam que a direção da instituição entende a comunicação como estratégica; contudo somente 76% asseguraram ter sua posição levada em conta na hora da tomada de decisão.

A reitora diz que “as fragilidades que a gente [IFRS] tem na comunicação, elas decorrem também de outro fator, que é basicamente a não relevância para a comunicação, que alguns gestores dão”¹¹⁶. Talvez por isto que o principal desafio dos comunicadores ouvidos pelo Mapa seja o de “valorizar a área de comunicação dentro do ambiente organizacional, resultado fortemente influenciado pelas expectativas dos gestores públicos. Para 30% deles, ampliar a força da área na organização é o maior desafio” (Mapa da Comunicação Brasileira, 2013:23). Neste sentido, Carrilo (2014:78) diz que é preciso entender a comunicação como canal fundamental que liga as organizações ao ambiente, pois só “uma gestão adequada da comunicação permitirá à organização conceber, desenvolver, pôr em prática e manter a sua estratégia nos diferentes níveis das suas ações [...]”. Para Bueno (2005) é a gestão, por meio da mudança de cultura e alocação de recursos, dos mais variados tipos, que será capaz de transformar a comunicação em elemento estratégico. Destaca o autor:

¹¹⁶ Segundo a reitora, muitas vezes alguns gestores de *campi* não potencializam “a capacidade que hoje os jornalistas, os técnicos que trabalham nesta área nos campus podem dar de suporte para uma série de coisas. Hoje a comunicação na instituição vai desde o gerenciamento de crise até a comunicação interna mesmo” (Dados primários, R, 2015). Nesta direção, a diretora de comunicação alerta ser necessário “a colaboração de todo mundo e aí a gente volta lá no início da tua entrevista quando a gente fala do problema ‘de’ comunicação, que infelizmente ainda existem. Aqui na Reitoria o pessoal descobriu a comunicação e tem solicitado muito” (Dados primários, J, 2015). Em relação à comunicação interna, além do *website* institucional, a diretora de comunicação reconhece a ausência de canais mais efetivos com este público. “[...] Hoje infelizmente a gente não tem instrumento de comunicação interna, hoje é só o boletim informativo, nosso informativo que é quinzenal que a gente manda para os servidores de forma *online*” (Dados primários, J, 2015). Sobre este assunto, entretanto, Bueno (2013:96) tem a opinião que todos os setores de uma organização devem ser responsáveis. “Por mais competentes que sejam os profissionais de comunicação de uma organização, eles não têm o dom da onipresença. Logo, a comunicação interna não pode mesmo ficar restrita ao departamento de comunicação ou gerente de comunicação interna”. Na faceta comunicação interpessoal, mola mestra da comunicação interna, a reitora observa: “As pessoas acham que às vezes criar um email resolve o problema. Daí a gente cria o email. E aí a pessoa não consegue discutir com seu colega. Nem dialogar com seu colega. Ele entra numa disputa pessoal muito forte e ele não consegue se comunicar igual”.

A intenção ou o desejo apenas não produz a realidade. Logo, se esses pressupostos não estiverem devidamente satisfeitos, será prematuro concluir pelo caráter estratégico da comunicação empresarial. Mais ainda: a comunicação não será estratégica em função unicamente do trabalho mais ou menos competente dos profissionais de comunicação. Há exigências outras que, infelizmente, fogem ao seu controle (Bueno, 2005:12).

Em relação às estratégias de comunicação na forma de relacionar-se com seus públicos, ainda que o processo interno esteja sendo aprimorado¹¹⁷, as demandas do dia-a-dia se sobrepõem ao planejamento.

A gente define as estratégias através das demandas. Hoje em dia é assim. [...] Infelizmente a gente está ainda trabalhando muito por demanda. A gente não tá tão envolvido no planejamento como achamos que deveria ser. Mas isto já está mudando. Mas é uma coisa que leva tempo (Dados primários, J, 2015).

De acordo com Kunsch (2003), o sistema comunicacional é fundamental para o êxito das funções administrativas internas, mas também no relacionamento junto ao público externo às organizações. Apesar das dificuldades, esta é a opinião da reitora e da diretora de comunicação, que percebem mudanças positivas na cultura comunicacional da organização¹¹⁸.

A gente chamou uma reunião em dezembro com a reitora e as pró-reitorias pedindo para participar da calendarização de cada um dos setores, para que a gente possa começar desde o início, de cada ação, do que é importante. Vai ter alguma coisa importante, se vai ter algo para acontecer que faz diferença para a instituição, que vai ter relevância, retorno, precisa de um maior cuidado, tem que envolver a comunicação. Tudo que diz respeito à instituição a comunicação tem que participar. Tem que caminhar junto. Vou me repetir, mas é isto. Tem que caminhar junto para que as coisas saiam da melhor forma possível (Dados primários, J, 2015).

¹¹⁷ A diretora de comunicação enfatiza que a comunicação, atualmente, trabalha de forma integrada e em sintonia com outros setores, pensando as estratégias para cada ação. “Atualmente a gente tá trabalhando com outras áreas, por exemplo, com pró-reitorias, principalmente na parte de pesquisa, ensino e extensão. [...] Tem toda uma integração. A gente faz reuniões que participa um de cada área e daí a gente define quem faz o que e como. A gente tem um fluxo. Qualquer demanda que precisa entra pelo email da comunicação e a gente dá o destino pela pessoa que fica responsável” (Dados primários, J, 2015).

¹¹⁸ No momento da realização de nossa investigação fomos informados que o IFRS está desenvolvendo uma política de comunicação [<http://comunica.ifrs.edu.br/politica/>] com o objetivo de “a comunicação deixar de ter função meramente tática e passar a ser considerada ainda mais estratégica”. Segundo o projeto, a ideia é que “a comunicação tenha o papel de auxiliar a concretizar, junto aos públicos do IFRS, os conteúdos estabelecidos em documentos estratégicos como o PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] e o PPI [Projeto Pedagógico Institucional]”. Ainda de acordo com o projeto, “a política de comunicação consiste num valioso instrumento que orienta gestores, servidores, estudantes e demais públicos do IFRS para a adoção de posturas e atitudes que contribuem para incrementar e qualificar o relacionamento do Instituto com os seus públicos estratégicos. Dessa forma, favorece a construção de uma autêntica cultura de comunicação, marcada por ética e transparência”.

Eu acho que a gente nunca dá conta 100% de atingir a perfeição no quesito comunicação. As pessoas sempre vão achar que tem alguma falha. Eu acho que a gente caminha bem. [...] Hoje nós somos referência nacional em várias coisas. A ideia é isto. Que esta referência possa ser transmitida para a sociedade, que muitas vezes não consegue ver. Isto me incomoda muito. “A educação tá uma porcaria”. Qual a educação que estamos falando? Porque nós estamos fazendo nossa parte muito bem feita. Tem problemas, tem, mas toda instituição tem. A gente não consegue dar esta publicidade, não consegue chegar nas pessoas. O meu sonho ideal seria este. É ter a instituição funcionando bem, não vou dizer perfeitamente, com reconhecimento da sociedade do trabalho que ela realiza (Dados primários, R, 2015).

4.2.2. Comunicação pública e transparência

Um dos valores do IFRS é a transparência. Talvez até por este motivo esta temática é revestida de muita importância na opinião das duas gestoras entrevistadas, conforme fica explícito nas afirmações a seguir:

A gente toma por base de que a transparência ela é um princípio, além de questão ética, é legal. A gente procura todas as ações do Instituto, a gente procura dar visibilidade. [...] Então a gente procura sempre fazer com que as nossas ações principais e mesmo aquelas que não têm tanta repercussão, são atos diários, portarias, sempre estejam visíveis e acessíveis a todas as pessoas (Dados primários, R, 2015).

O papel da comunicação¹¹⁹ é divulgar ações do Instituto, que o Instituto está realizando, no que acontece no Instituto, e principalmente com muita transparência. Para que fique bem claro para as pessoas o porquê de cada coisa, tudo com o máximo de transparência possível (Dados primários, J, 2015).

A posição é avalizada naquilo que pensa Brandão (2012:5) sobre comunicação pública. “Trata-se de uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública os projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público”. Neste sentido, La Porte e Gutiérrez-Garcia (2013:21) afirmam ser obrigação de qualquer instituição, pública ou privada, ser transparente e prestar contas de forma constante ao público no que classificam de “*participación ciudadana*”, sendo fundamental a organização ter “*actitud dialógica para escuchar al público y atender sus demandas*”. Tanto a reitora, quanto a diretora de comunicação destacam o valor transparência nas ações do IFRS e no diálogo com a sociedade.

¹¹⁹ A afirmação da diretora de comunicação de que a transparência é um papel da comunicação encontra eco no que pensam os gestores públicos ouvidos pelo Mapa da Comunicação Brasileira. Para 52% deles, a rotina da comunicação está relacionada à transparência (ver Anexos B).

A gente é uma instituição pública. A gente é pago com os impostos das pessoas e obviamente a gente deve satisfação para a comunidade que está aí fora. Em todo o país. Eu não posso me furtar a fazer este debate, esta discussão. E demonstrar para as pessoas o que estou produzindo. Quando a gente tem na missão institucional a formação profissional de jovens, adultos, eu não tenho como deixar de dar satisfação para a sociedade de como eu estou fazendo isto. Com que qualidade eu estou fazendo isto. Com que efetividade eu estou fazendo isto. Com que relação com a comunidade eu estou fazendo isto (Dados primários, R, 2015).

Eu acho que está presente [transparência] em todas as ações. A gente tá divulgando as coisas que estão ocorrendo, que estão acontecendo, de que forma, e eu acho que está em todas as ações. Na mínima coisa que a gente faz tá ali a transparência. A ideia é que cada vez isto se multiplique mais, tanto no site da Reitoria quanto nos campus (Dados primários, J, 2015).

A opinião das entrevistadas de que a transparência é condição *sine qua non* nas ações de divulgação da organização vai ao encontro do pensamento de Koçouski (2012:187), segundo o qual a comunicação organizacional pública deve “auxiliar a população a conhecer e acessar serviços, divulgar políticas públicas, possibilitar ao cidadão (à sociedade em geral) o debate sobre as decisões que estão sendo tomadas no país”.

No que concerne às ferramentas utilizadas na comunicação pública do IFRS, como forma de dar transparência às ações, a diretora de comunicação citou “o site institucional¹²⁰ [...]. O Facebook, a gente utiliza, o Twitter, o YouTube, quando tem vídeo, e através de *releases* a gente manda pra imprensa¹²¹”. A reitora complementa: “a gente tem procurado fazer ações que garantam este valor da transparência nas nossas mídias, [...] a gente sempre procura ser o mais transparente e didático possível para que as pessoas possam entender”.

¹²⁰ Em relação ao site institucional, ambas as entrevistadas afirmam ser o principal canal de divulgação [também é a opinião dos públicos-alvo da organização ouvidos na pesquisa quantitativa], porém reconhecem fragilidades que estão sendo corrigidas: “O nosso site um ponto que eu acho negativo, agora falando do site e não mídias sociais, é que a gente fica muito engessado. Não tem possibilidade de colocar vídeo, nossa galeria de fotos não é boa” (Dados primários, J, 2015). “É claro que às vezes, até por conta de o site não estar bem adequado, não tá bem estruturado, precisa de uma nova arquitetura, talvez em alguns momentos isto não fique tão evidente para as pessoas. Mas a gente ao longo do tempo tem buscado alternativas” (Dados primários, R, 2015).

¹²¹ No relacionamento com os *media*, a diretora de comunicação informou que o órgão possui um *mailing list* para o envio de pautas e releases. “A gente tem um *mailing* unificado, que a gente tem todos os veículos estaduais, alguns nacionais, todas as cidades onde tem campus e próximas onde a gente tem campus. [...] Sempre que eles [*media*] nos solicitam alguma coisa, a gente corre para atender o mais rápido possível e satisfazer a informação que eles buscam” (Dados primários, J, 2015). Ainda em relação aos *media* e o IFRS, a reitora faz uma crítica à postura dos grandes veículos que não fazem a cobertura da organização, ao contrário dos *media* regionais. “A mídia impressa está diretamente vinculada ao anúncio pago. O fato de tu não anunciar, porque tu não podes, trava a tua relação com a mídia de uma forma geral. Então isto gera para as pessoas um desânimo no sentido de dizer eu faço, faço, faço, trabalha, trabalha, trabalha e o Instituto Federal não aparece no noticiário, não aparece no jornal, a gente tem esta dificuldade. [Já a] Mídia regional, exatamente. Ela é muito mais acessível. Pra ela a notícia de que o instituto é o primeiro no IGC [Índice Geral de Cursos do MEC] é notícia” (Dados primários, R, 2015).

4.2.3. Mídias e redes sociais

Pela primeira vez desde a sua primeira edição, em 2009, o Mapa da Comunicação Brasileira (2013)¹²² revelou que o setor público está usando mais as redes sociais do que as empresas privadas no País, o que pode ser explicado, de acordo com o estudo, pela necessidade de transparência dos órgãos públicos em relação à população e a importância da comunicação pública no relacionamento com o cidadão. O IFRS confirma a tendência nacional e faz uso de quatro ferramentas de redes sociais (Facebook, Twitter, YouTube e Instagram)¹²³ para comunicação com seus públicos.

Se a gente olhar para dois anos atrás, três anos atrás, a gente não tinha nenhum domínio oficial. Eu vejo o seguinte, a gente avançou muito nas mídias sociais, nós temos mídias oficiais do Instituto, que publicam diariamente notícias sobre a instituição, feitos da instituição. [...] Eu acho que a gente avançou muito. Consegui divulgar muito o Instituto nestes dois últimos anos, principalmente utilizando as ferramentas de mídia social. [...] Tu tem que potencializar a mídia social. Criar nas pessoas a cultura de que não existe uma mídia que seja certa ou que seja adequada. [...] Existem coisas maravilhosas que não estão dentro da mídia tradicional. Cada vez mais. E a gente tem que levar isto adiante. Tem que potencializar a mídia social (Dados primários, R, 2015).

A gente tenta utilizar principalmente as redes sociais para ter relação com nossos públicos de interesse (Dados primários, J, 2015).

A presença da organização nas redes sociais alinha-se, ainda, a maciça participação de um dos públicos-alvo da instituição nestes sites, os jovens. De acordo com a PNAD (2011), 82,6% dos estudantes gaúchos de 10 anos ou mais utilizam a Internet. Já a PBM (2015) informa que entre os usuários da Internet, 83% utilizam o Facebook, 17% o YouTube (17%), 12% o Instagram e 5% o Twitter. A pesquisa quantitativa realizada no próprio IFRS, que será apresentada no próximo subcapítulo, confirma estes números. “A transversalidade da comunicação por meio das redes sociais permite resultados expressivos [...], ainda mais em

¹²² As redes sociais foram citadas por 35% dos gestores como uma das três atividades prioritárias. O destaque é o setor público, onde saltou da 5ª para a 2ª prioridade entre 2011 e 2013, perdendo apenas para assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. “É notável o volume de presença digital de órgãos públicos, embora ainda careçam de estratégias mais despojadas, que efetivamente melhorem o diálogo com o cidadão conectado. Os modelos de comunicação *offline* ainda são reproduzidos pela maioria dos órgãos nas redes, que pouco conversam com as características dos meios” (Mapa da Comunicação Brasileira, 2013:67).

¹²³ Em levantamento feito pelo pesquisador nos dias 4 e 5 de janeiro de 2015 [ver Apêndices C e D] em relação ao número de fãs no Facebook e seguidores no Twitter entre os 38 Institutos Federais, o IFRS aparecia na 21ª posição no Facebook e na 22ª no Twitter. Questionada sobre os números da organização nas redes sociais, a diretora de comunicação respondeu: “Acho que está super bom. Acho que está bom. Embora a gente sempre trabalhe, a gente quer alcançar mais” (Dados primários, J, 2015). Há de se ponderar que no Estado do Rio Grande do Sul há outros dois Institutos Federais, o que pode pulverizar o público, algo que não ocorre, por exemplo, no líder do levantamento, o IFRN, único no Estado do Rio Grande do Norte.

um País em que há 20 milhões de jovens nativos digitais, que passam cerca de 27 horas por mês conectados nas redes” (Mapa da Comunicação Brasileira, 2013:47). Piette *apud* Abrantes (2006) afirma que os jovens representam o futuro dos públicos dos *media* e para eles, jovens, a Internet representa o futuro dos *media*.

Em relação às estratégias¹²⁴ utilizadas pelo IFRS no uso das mídias sociais, é nítida a preocupação com o formato das mensagens e o perfil do usuário, na direção do que pregam¹²⁵ os especialistas da área.

Sim, ele [conteúdo] é diferente. Ele é diferente, mas não era assim até pouco tempo atrás. Às vezes as pessoas entendem que a mesma notícia que vai para um aluno, por exemplo, pode ser repercutida no Face da mesma forma. Não é o mesmo público. Até porque quem olha, quem lê o Face, lê o site, são pessoas diferentes. [...] A nossa ideia aqui no Instituto é de certa forma trabalhar isto. Nós estamos numa tentativa de mudar o nosso site para se adequar esta nova realidade que é um pouco disto assim: “Bem eu não gosto de ler”.

Pesquisador: Segmentação.

Isto. Eu não gosto de ler, mas eu gosto de assistir vídeo. Trabalhar com estas diferenciações que hoje são uma realidade. Eu não acredito que haja modificação neste cenário. Eu sou uma pessoa que acho que este cenário veio pra ficar (Dados primários, R, 2015).

[...] a gente chegou à conclusão de que não adianta querer utilizar o Twitter para tudo. A gente tem que segmentar as redes sociais. O Facebook será nossa rede social mais ampla, onde a gente vai fazer todo o contato de quem tá fora, com alunos, com servidores, mas sem priorizar conteúdo de comunicação interna [...]. A gente decidiu que o Facebook vai ser mais amplo e o Twitter vai priorizar notícias e também um contato com alunos. A gente vai tentar interação com alunos. O YouTube a gente deixa para postar vídeos institucionais [...] (Dados primários, J, 2015).

Em referência às redes sociais, Shirky (2011:157) entende que o compartilhamento de pensamentos, expressões e ações entre várias pessoas se tornou uma atividade corriqueira, “podendo funcionar em escalas e duração antes inimagináveis”. A diretora de comunicação entende que o impacto trazido pelas mídias sociais “é muito positivo”, pois “faz toda a diferença, [...] principalmente para os alunos, que é um público jovem, que busca uma coisa

¹²⁴ A diretora de comunicação explica que há planejamento das postagens que envolvem toda a assessoria de comunicação. “A gente deu toda uma atenção ao Facebook e o resultado foi muito bom. Em setembro a gente tinha um número *xis* [5.746] de curtidas e aumentou muito [8.203]” (Dados primários, J, 2015).

¹²⁵ De acordo com o Mapa da Comunicação Brasileira (2013:52), “a presença nas redes sociais implica mudanças significativas no *modus operandi* da comunicação. Em primeiro lugar, exige uma linguagem renovada, na qual a lógica da objetividade e da linearidade do texto informativo se perde na navegação, um espaço que impõe um hábito de leitura muito diferente das mídias tradicionais; em segundo, é preciso traduzir, para os códigos das redes, as estratégias empresariais; em terceiro lugar, é preciso lidar com um relacionamento também muito diferente dos que faziam parte do repertório da comunicação empresarial; por fim, exige reações rápidas e adequadas a este novo ambiente”.

mais descontraída, humaniza muito, porque tem o contato com eles, são trocas constantes, perguntas, respostas, curtidas, compartilhamentos”.

Neste sentido, um dos principais componentes das redes sociais, a interatividade¹²⁶, é destacada pelas entrevistadas como o mais relevante atributo obtido no uso dos novos *media* digitais.

Eu consigo esta interação com as pessoas, eu consigo fazer com que as pessoas olhem para o Instituto como uma grande instituição, uma grande organização. Enfim, eu acho que melhorou muito. Sem sombra de dúvida nossos materiais ganharam muita qualidade. Nossa interação com as pessoas, com o nosso público, quer seja aluno, quer seja professor, quer seja servidor do Instituto nosso, de outro Instituto, isto também fortalece a questão do atendimento em rede (Dados primários, R, 2015).

Interatividade, instantaneidade, informação contínua, a hipertextualidade porque através de um *link* se pode, os nós são infinitos, a leitura não é linear, as pessoas vão além. [...] As características essas estão muito presentes nas mídias sociais. Principalmente instantaneidade, hipertextualidade, interatividade. De todas elas acho que interatividade é a palavra-chave (Dados primários, J, 2015).

O reconhecimento por parte das gestoras de que a palavra-chave no uso dos novos *media* é a interatividade vai ao encontro do que pensa Recuero (2011:15) sobre as redes sociais, segundo a qual “[a] informação circula, é filtrada e repassada; conectada à conversação, onde é debatida, discutida e, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social [...]”. Nesta direção, a diretora de comunicação diz que na utilização das mídias sociais a organização está conseguindo “humanizar as relações. Não é aquela frasezinha pronta, sem sentimento nenhum. A gente coloca o coração, coloca uma carinha feliz, usa *hashtag*. Isto humaniza muito. E nosso objetivo é humanizar cada vez mais”.

De acordo com o Mapa da Comunicação Brasileira (2103), para 91% dos gestores ouvidos, o surgimento de novos líderes de opinião nas redes sociais demanda a criação de estratégias; e 58% dos entrevistados afirmam que vêm tentando buscar formas de identificar novos líderes de opinião. Sobre este tema, que está relacionado ao engajamento, atributo que ajuda na “construção de valores como visibilidade, reputação, popularidade e autoridade” (Recuero, 2009a), a diretora de comunicação afirma ser um dos pontos positivos dos sites das redes sociais, inclusive com a identificação de multiplicadores das mensagens.

¹²⁶ Terra (2011:7) explica que a mídia social “tem como característica o formato de conversação e não de monólogo, procura facilitar a discussão bidirecional e evitar moderação e a censura; tem como protagonistas as pessoas e não as empresas ou marcas, isto é, quem controla sua interação com as corporações são os próprios usuários; tem como principais valores a honestidade e a transparência; e privilegia a distribuição em vez da centralização, uma vez que têm diversos interlocutores que tornam a informação heterogênea e rica”.

Esta percepção do IFRS referenda aquilo que defende Saad Corrêa (2009), quando diz que a organização não pode ignorar as tendências da comunicação virtual, tais como conteúdo gerado pelo usuário, participação em massa desses usuários na avaliação e disseminação do conteúdo, diálogo e conversações.

Uma coisa muito legal é que as pessoas começam a se marcar. “Vem aí o processo seletivo”, “fulano olha só”, aquilo toma uma proporção.

Pesquisador: Engajamento.

Muito engajamento. É muito legal. Às vezes são servidores, é bem bacana.

Pesquisador: Consegue perceber quem são os elementos chave na rede do IFRS?

Servidores e alunos.

Pesquisador: Multiplicadores.

São multiplicadores. Têm pessoas que estão sempre na nossa página. Nos auxiliam muito. São fãs do Instituto (Dados primários, J, 2015).

Apesar de valorizar e ter presença nos sites de redes sociais, a organização não faz uso de mensurações específicas para avaliar o trabalho e planejar estratégias, o que parece ser uma tendência negativa das instituições públicas, conforme apurou o Mapa da Comunicação Brasileira (2013)¹²⁷.

Com o Facebook é através do sistema de análise do próprio Facebook. Ele nos dá curtidas, de onde vieram, alcance, são dados que o Face nos fornece. E o YouTube é através das curtidas. E do Twitter ainda não.

Pesquisador: Vocês não usam nenhuma outra ferramenta ou site de análise para mensurar?

Não, não. No caso do processo seletivo que a gente fez um site específico a mensuração foi através de ferramentas do próprio site, que ele dá todas as análises. O nosso site infelizmente não tem isto.

Pesquisador: E vocês estão pensando em alguma outra ferramenta de mensuração de mídias sociais?

Por enquanto não (Dados primários, J, 2015).

4.2.4. TIC e governo eletrônico

Zémor (2009:190) diz que foi a partir dos anos 1970, na Europa, que as instituições públicas começaram a se preocupar com o público, pois até então os governantes eram despreparados, arrogantes e muitas vezes sonegavam a informação. “Encorajados pelas exigências de descentralização e de transparência nas tomadas de decisões públicas, eles desceram de seus pedestais para se comunicar com os cidadãos: colocar à disposição os dados

¹²⁷ De acordo com o estudo, o setor público é o que menos utiliza pesquisas: apenas 28% dos entrevistados confirmaram o emprego desse tipo de recurso. Já as empresas estrangeiras estabelecidas no Brasil são as que mais usam pesquisas como método de avaliação da comunicação: 90% delas adotam tal prática. Ainda segundo o Mapa da Comunicação Brasileira (2013), enquanto 78% das empresas brasileiras e 74% das estrangeiras realizam pesquisas de comunicação interna, no setor público apenas 50% dos gestores ouvidos disseram adotar essa prática.

públicos, informar, explicar, escutar, dialogar”. No Brasil, o governo eletrônico foi instituído no ano 2000 e desde então os órgãos públicos vem aprimorando os canais de diálogo e a disponibilização das informações com a sociedade por meio das TIC. A reitora do IFRS cita a Ouvidoria como ferramenta digital de acesso à população.

É aberto. Qualquer pessoa pode mandar email pra Ouvidoria relatando a sua situação. [...] Inclusive a gente tem algumas situações que foram criadas, foram trazidas à tona pela Ouvidoria e que resultaram em ações de aperfeiçoamento (Dados primários, R, 2015).

Nas palavras de Britto (2006:114), as organizações públicas têm no e-gov uma estrutura “mais matricial e interativa, que interliga setores [...] e sistemas de informações, numa convergência que cria condições de atender as expectativas dos cidadãos quanto às suas necessidades de informação, comunicação e de melhores serviços públicos”. Neste sentido, por tratar-se de uma autarquia federal vinculada ao MEC, o IFRS faz uso dos sistemas de gestão adotados pelo governo federal.

Eu acho que existem outras formas. Não acho que seja a única nem a mais perfeita [Ouvidoria].

Pesquisador: Há pregão eletrônico?

Claro, pregão eletrônico, Comprasnet¹²⁸. Todos os sistemas de governo digital, por exemplo, o SISU¹²⁹.

Pesquisador: Ele [IFRS] adere a todos os sistemas do governo que venham a facilitar, a economizar?

Isto. Todos os sistemas que o governo federal adota de gestão no MEC nós estamos integrados. SISU, Comprasnet, SIMEC¹³⁰, que é o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das obras, hoje não só de obras, ele é de gestão (Dados primários, R, 2015).

Ademais, a partir da sanção da LAI, em 2011, pela presidente da República, Dilma Rousseff, permitindo a todos os cidadãos acesso a toda e qualquer informação do governo federal, com exceção de assuntos de segurança nacional, o IFRS criou em seu site institucional a aba “Acesso à Informação”, disponibilizando dados sobre convênios, contratos, licitações, lista dos servidores etc. Levantamento realizado pelo órgão no período de junho de

¹²⁸ Portal de compras por meio de licitação eletrônica do governo federal (<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>).

¹²⁹ Sistema de Seleção Unificado do Ministério da Educação, por meio do qual, instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do Enem (<http://sisu.mec.gov.br/>).

¹³⁰ O Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec) é um portal operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e monitoramento das propostas on-line do governo federal na área da educação (<http://simec.mec.gov.br/>).

2013 a maio de 2014 aponta 53 pedidos de informação via o formulário da LAI disponível no site, uma média de 4,42 solicitações por mês, com todos os pedidos respondidos, segundo o relatório. A temática “educação profissional e tecnológica” concentrou 94% dos pedidos. Assim, a adoção das TIC pelo IFRS é “uma forma de transparência e aproximação com a população” (Kondo *et al.*, 2002:14).

Para Britto (2006:115), “informações oficiais e públicas com acesso irrestrito para os cidadãos são fundamentais para aperfeiçoar os processos de discussão pública e política na democracia, e para aumentar a confiança dos cidadãos em relação ao governo”. Desta forma, a reitora entende que a implantação de um novo sistema digital de gestão na organização vai beneficiar o usuário.

Eu acredito que com a nova ferramenta de gestão que a gente está implantando, que é o SIG, eu acredito que a gente vai conseguir melhorar esta questão. De as pessoas poderem ter mais acesso direto, sem depender, sem ser dependente.

Pesquisador: SIG é o Sistema Integrado de Gestão?

Isto, Sistema Integrado de Gestão, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Eu acredito que a gente vai conseguir melhorar, porque o sistema é muito bom. E ele dá pra gente ter em tempo real algumas coisas. Que permite que a gente tome decisões rápidas e que permite a gente fazer um monitoramento mais amigável. Ele puxa todos os gráficos institucionais na hora, matrícula, curso ofertado, relatórios (Dados primários, R, 2015).

Como bem assinala Lévy (1999:93-94), “a perspectiva da digitalização geral das informações provavelmente tornará o ciberespaço o principal canal de comunicação e suporte de memória da humanidade”. Nesta direção, a reitora classifica de “revolucionária” a ferramenta de e-gov que o IFRS está implementando.

[...] um módulo de gestão de documentos. Que eu acho que é o futuro.

Pesquisador: Revolucionário?

Revolucionário. E eu acredito, eu ponho muita fé que este projeto do SIG vai melhorar muito a nossa vida.

Pesquisador: Desburocratiza também.

Com certeza. Hoje não dá mais para tratar a questão do documento físico como a gente trata. A gente não pode no século XXI deixar de usar estas ferramentas que a gente tem.

Pesquisador: Primeiro tem um custo, segundo meio ambiente, terceiro agilidade.

Claro. Por isso eu pedi prioridade para este módulo de gestão de documentos. Vai resolver nosso problema. Com estas funções a gente vai conseguir melhorar a nossa transparência, as nossas ações de transparência junto à sociedade (Dados primários, R, 2015).

4.3. Levantamento de campo (*survey*)

A parte quantitativa da pesquisa foi abordada por meio da aplicação de questionário eletrônico¹³¹, de 2 a 13 de março de 2015, denominado ‘As mídias sociais e o IFRS’, constituído por 20 questões mistas¹³², sendo 16 fechadas e quatro abertas, e dirigidas a uma amostra do universo da instituição, isto é, aos alunos e aos servidores do campus Porto Alegre¹³³, bem como aos *stakeholders* externos ao campus. Assim, adotamos uma amostra não probabilística intencional, que, de acordo com Gil (2008:94) “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população”.

Nesta direção, Fonseca, J. (2002:20) afirma que “como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa”. Como vantagens da pesquisa quantitativa, Gil (2008:56-57) destaca o “conhecimento direto da realidade, a economia e rapidez, e a quantificação”. Já em relação às limitações, o autor cita “a ênfase nos aspectos perspectivos, a pouca profundidade e a limitada apreensão do processo de mudança”. Gil conclui dizendo que os levantamentos “são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes”.

O cálculo do tamanho da amostra seguiu as etapas definidas em Gil (2008:95-96), conforme detalhamento a seguir:

- a) Classificação das amostras como oriundas de populações finitas.
- b) Utilização da equação abaixo para populações finitas conforme mostra a figura 13:

¹³¹ Para que a pesquisa fosse respondida apenas uma vez por participante foi solicitada a indicação do CPF ou RG do respondente no questionário. Segundo Fonseca, J. (2002:33), “a pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa”. O questionário ‘As mídias sociais e o IFRS’ encontra-se em Apêndices G.

¹³² De acordo com Gerhardt e Silveira (2009:70), a maior parte dos questionários apresenta uma proporção variável entre os dois tipos de questões. Segundo as autoras, nas questões “abertas o informante responde livremente, da forma que desejar”, enquanto nas questões fechadas “o informante deve escolher uma resposta entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda à que deseja fornecer. Este último caso favorece uma padronização e uniformização dos dados coletados pelo questionário maior do que no caso das perguntas abertas”. Por seu lado, Novelli (2011:173) ressalta que as perguntas abertas devem ser usadas com muita cautela pelo volume de informações que geram e pela eficácia das respostas. A autora entende que as perguntas fechadas “prestam-se melhor à comparação entre as respostas dos entrevistados”.

¹³³ O campus Porto Alegre é o maior campus do IFRS em número de alunos e de professores, além de ser o mais antigo; em 2009 a escola completou 100 anos de existência. Isto porque o atual campus foi em sua origem a Escola de Comércio de Porto Alegre, criada em 26 de novembro de 1909, mais tarde transformada em Escola Técnica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Em dezembro de 2008 aderiu a proposta dos institutos federais, desvinculando-se da UFRGS e passando a ser um campus da nova instituição que surgia.

Figura 13: Equação para populações finitas

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

Fonte: Gil (2008:96)

Onde:

“n” é o tamanho da amostra a ser apurado;

“ σ^2 ” representa o nível de confiança escolhido para definir a amostra de indivíduos que responderão à análise do objeto de estudo. Na prática, o nível de confiança definido é de 95%. Ou seja, a amostra a ser definida tem 95% de probabilidade de representar o fenômeno em estudo a partir de um valor médio considerando-se a apresentação dos dados com formato de uma distribuição Normal. Por essa distribuição, os 95% estão associados a 1,96 desvios padrões relativamente a esse valor médio;

“p” é a percentagem com a qual o fenômeno em estudo se verifica. No caso, “p” representa o percentual de pessoas [população finita] que tem conhecimento sobre as TIC utilizadas pelo IFRS. Para a população de servidores considerou-se “p” como sendo 80%. Já para os alunos, “p” foi arbitrado como 50%.

“q” é a percentagem complementar (100 – p). No caso em estudo, para a população de servidores o valor de “q” é igual a 20%. O valor de “q” para os alunos é de 50%.

“e²” refere-se ao erro máximo admitido para a medição do fenômeno em estudo. Esta pesquisa adotou o erro máximo de 5%, conforme sugerido pelo autor.

O campus Porto Alegre conta com 190 servidores, sendo 118 docentes e 72 técnico-administrativos e 1.932 alunos, sendo 1.381 estudantes de cursos técnicos e 551 estudantes de graduação (cursos superiores de tecnologia e licenciaturas). A partir da equação de Gil (2008), para que os resultados representassem com fidedignidade as características da população, as amostras mínimas a serem alcançadas ficaram em 321 alunos e 107 servidores [ver cálculos detalhados na seção Apêndices A e B]. Em relação aos *stakeholders* externos, considerando-se que é um número de difícil estimativa e para não destoar das amostras do público interno [alunos e servidores], estabelecemos a quantidade de 100 respostas. Em todos os três públicos foram alcançadas as amostras mínimas, dentro da margem de erro, o que nos permite generalizar os resultados para o universo do campus Porto Alegre.

A fim de corrigir possíveis distorções no questionário aplicou-se um pré-teste (Novelli, 2011) com oito pessoas que compunham a amostra da pesquisa, a saber: três alunos (dois de curso técnico e um de curso superior), três servidores (um docente, um técnico administrativo de nível superior e um técnico administrativo de nível médio) e dois membros da comunidade externa (um homem e uma mulher). Ressalta-se ainda que conteúdo do questionário aplicado relaciona-se com pelo menos quatro dos objetivos específicos desta dissertação, de acordo com o detalhado a seguir.

Quadro 2: Questionário e objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
Identificar a perspectiva dos alunos, dos servidores e dos <i>stakeholders</i> externos na utilização de mídias sociais pelos IFRS	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 e 20
Caracterizar o perfil dos usuários dos sites de redes sociais do IFRS	1, 2
Identificar o uso do governo eletrônico pelo IFRS	18
Apontar as possibilidades de aprimoramento no uso das ferramentas digitais de comunicação pelo IFRS	3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

Fonte: Elaborado pelo autor

A divulgação para preenchimento do questionário *online* foi realizada pelos canais oficiais¹³⁴ do campus Porto Alegre durante todo o período da pesquisa. O cronograma do *survey* foi organizado conforme explicitado no quadro 3:

Quadro 3: Cronograma da pesquisa quantitativa

DATA	AÇÃO
19/02/2015	Elaboração do questionário
23 a 25/02/2015	Pré-teste
26/02/2015	Ajustes após o pré-teste
27/02/2015	Reuniões de sensibilização com o diretor do campus Porto Alegre, com a diretoria de ensino e com a assessoria de comunicação
02 a 13/03/2015	Divulgação da pesquisa nos canais oficiais
02 a 13/03/2015	Período de realização da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

¹³⁴ Para que o maior número de servidores e alunos do campus Porto Alegre participasse da pesquisa foram realizadas ações de divulgação em parceria com a assessoria de comunicação e a diretoria de ensino da instituição. Para tanto, foram produzidos release para o site, *post* para o Facebook e o Twitter [ver Anexos C, D e E] e email enviado para os *media*, fornecedores e instituições parceiras, considerados *stakeholders* externos. Também foram enviados dois emails (dias 2 e 9 de março de 2015) aos servidores do campus com o *link* da pesquisa. O questionário também foi disponibilizado no Moodle para os alunos.

Em seguida são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa ‘As mídias sociais e o IFRS’, bem como a realização da análise estatística por meio dos softwares Google Forms e Microsoft Excel. O primeiro, além de proporcionar a aplicação do questionário, forneceu uma base de relatório com os resultados, enquanto o segundo foi utilizado para a montagem dos gráficos e o cruzamento de dados.

4.3.1. Análise e exposição dos dados quantitativos

Antes de procedermos a análise e a exposição dos dados propriamente ditos, apresentamos o quantitativo do universo por público-alvo, as amostras mínimas a serem alcançadas e o índice de respostas que, conforme já colocamos, atingiu a meta, dando à pesquisa relevância estatística.

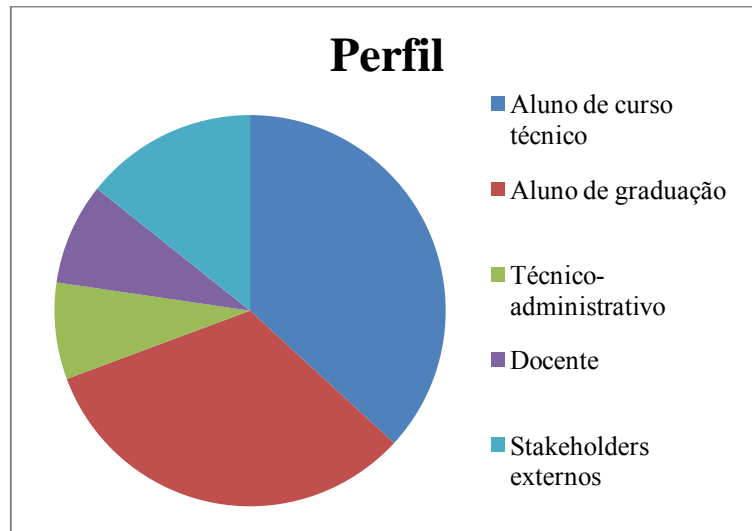
Tabela 1: Quantitativo e amostras com a aplicação de questionários por público-alvo

Público-alvo	Quantitativo	Amostra mínima	Amostra alcançada
Alunos	1.932	321	495
Servidores	190	107	117
<i>Stakeholders</i> externos	100	100	102
Total	2.222	528	714

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do exposto, o gráfico 1 caracteriza quem são os usuários de mídias sociais do IFRS, evidenciando que os alunos formam o maior público. Dos 714 entrevistados, 495 (69,3%) são estudantes, sendo 263 de cursos técnicos e 232 de cursos de graduação. O segundo maior público, com 117 respondentes (16,3%), é constituído pelos servidores, sendo 60 docentes e 57 técnico-administrativos. Por fim, 102 inquiridos (14,2%) integram o grupo dos chamados *stakeholders* externos.

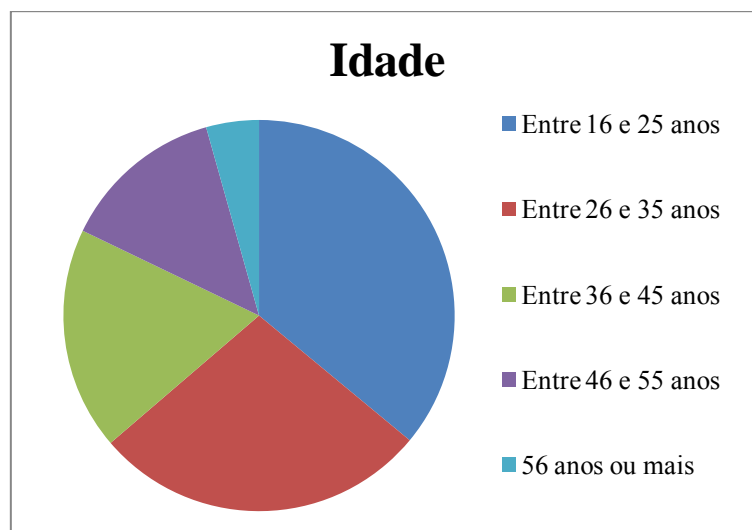
Gráfico 1: Perfil dos entrevistados



Fonte: Pesquisa quantitativa

Em relação à idade, o maior público concentra-se na faixa etária entre os 16 e os 25 anos (35,8%), o que pode ser explicado pela maioria dos respondentes serem alunos de cursos técnicos e de tecnólogos, formados basicamente por jovens. Com 27,5% aparece o público compreendido entre os 26 e os 35 anos, seguido pela faixa etária de 36 a 45 anos (18,3%). A faixa etária entre os 46 e os 55 anos corresponde a 13,4% e os que têm 56 anos ou mais são apenas 4,3% da amostra, conforme se percebe no gráfico 2.

Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Pesquisa quantitativa

Sobre o uso de redes sociais, o levantamento confirma a ascensão dos novos *media*, inclusive com o resultado superior à média registrada nas pesquisas já apresentadas neste trabalho. São 96,6% os que se declaram usuários de algum site de rede social, tais como Facebook, Twitter, YouTube etc. Apenas 3,3% disseram não utilizar rede social. Também se percebe que elementos geracionais detectados em estudos nacionais, como a Pesquisa Brasileira de Mídia (2015), impactam nos resultados. Por exemplo: dos que não são usuários, somente 4,5% possui entre 16 e 25 anos. Ademais, observa-se um dado relevante para a comunicação estratégica da instituição no que diz respeito ao elevado número de alunos e funcionários usuários de redes sociais. Segundo o levantamento, 97,3% dos estudantes e 94,8% dos servidores usam sites de redes sociais, conforme detalhado no quadro 4.

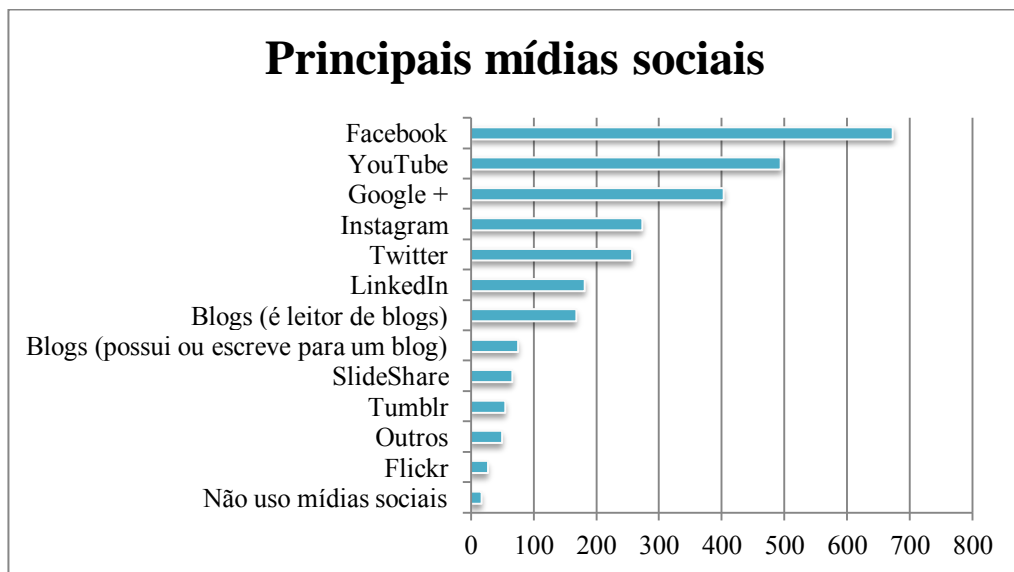
Quadro 4: Faixa etária dos entrevistados

Público	Usuário de Mídia Social	Percentual
Geral	Sim	96,6%
	Não	3,3%
Alunos	Sim	97,3%
	Não	2,6%
Servidores	Sim	94,8%
	Não	5,1%
Stakeholders externos	Sim	95,1%
	Não	2,8%

Fonte: Pesquisa quantitativa

Na questão sobre quais as mídias sociais utilizadas, os entrevistados podiam optar por respostas múltiplas, conforme demonstra o gráfico 3. Por isso, a simples soma das respostas não “fecha” em 100%. Entre as respostas mais mencionadas pelos entrevistados estão: Facebook (92,4%), YouTube (67,9%), Google + (55,4%), Instagram (37,5%) e Twitter (35,3%). Destas mídias, apenas o Google+ ainda não é utilizado pela comunicação do IFRS. Destaca-se que os dois primeiros sites de redes sociais citados (Facebook e YouTube) também integram a lista dos mais lembrados da Pesquisa Brasileira de Mídia (2015). No gráfico 3, todas as mídias sociais citadas.

Gráfico 3: Principais mídias sociais utilizadas



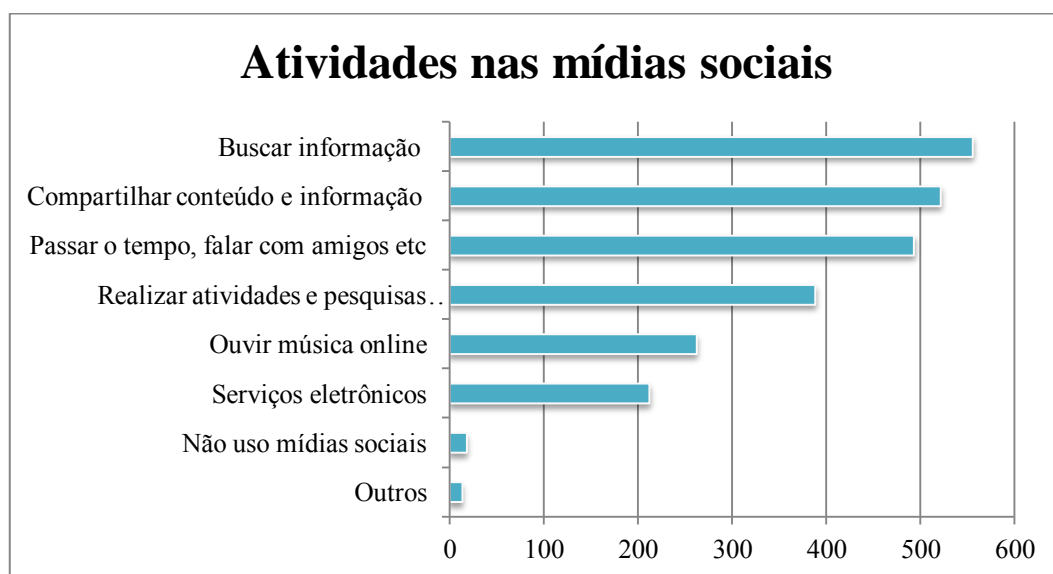
Fonte: Pesquisa quantitativa

Por ser do tipo aberta, nesta questão o entrevistado ainda tinha a possibilidade de citar alguma mídia social que fazia uso e por ventura não estivesse contemplada na lista. A mais mencionada foi a Pinterest, rede social de compartilhamento de fotos. O aplicativo de celular Whatsapp, embora não considerado um site de rede social, também foi citado.

Os resultados da pesquisa indicam que entre as atividades¹³⁵ mais populares nas mídias sociais estão às relacionadas com comunicação, conforme detalhado no gráfico 4. A pergunta de múltipla escolha permitia ao inquirido marcar mais de uma opção. ‘Buscar informação (ler notícias)’ aparece em primeiro com 76,2%, seguido de ‘Compartilhar conteúdo e informação’ (71,6%), ‘Passar o tempo, falar com amigos e ver o que as pessoas estão fazendo’ tem 67,7% e ‘Realizar atividades e pesquisas escolares/acadêmicas’ soma 53,3%. Esta questão continha um item nas respostas referente a serviços eletrônicos (Entrar em contato com organizações, reclamar de uma marca, tirar dúvida etc.), um elemento de e-gov. Esse item foi mencionado por 29,1% dos entrevistados.

¹³⁵ Os resultados são similares ao obtido pela pesquisa TIC Domicílios (2013), como, por exemplo, o compartilhamento de conteúdo (60%) e atividades/pesquisas escolares (55%).

Gráfico 4: Principais atividades nas mídias sociais

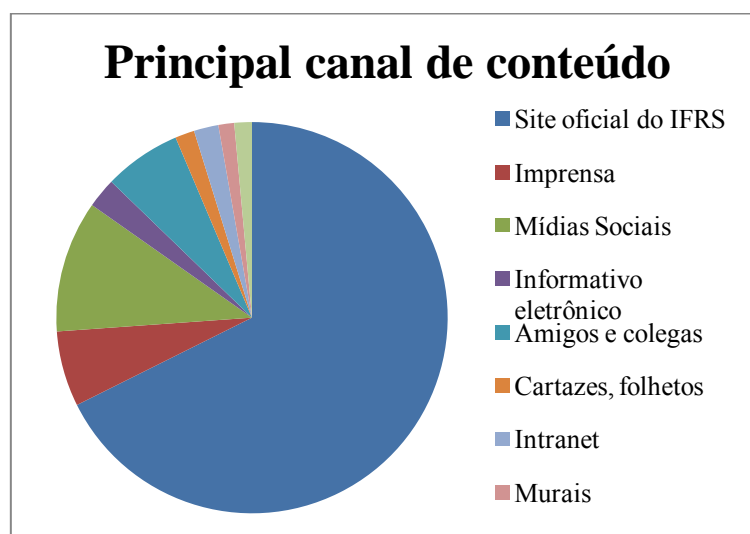


Fonte: Pesquisa quantitativa

O site¹³⁶ oficial do IFRS (www.ifrs.edu.br) é o principal canal de conteúdo utilizado para a busca de informações e de notícias, de acordo com 65,2%. Em segundo aparecem as mídias sociais, com 10,3%, seguidos de ‘amigos e colegas’ com 6,1% e imprensa (*media*) com 6%. Em relação aos *media*, o baixo índice na comparação com o item mais citado parece ir ao encontro do que a reitora expôs na pesquisa qualitativa, segundo o qual “nós [IFRS] temos uma dificuldade muito grande no Estado do Rio Grande do Sul de entrar na mídia tradicional. [...] o Instituto Federal não aparece no noticiário, não aparece no jornal, a gente tem esta dificuldade”. Como bem assinala Figueira (2014:26), as organizações necessitam cada vez mais “saber usar, isto é, influenciar os agendamentos noticiosos para que eles se ocupem dos acontecimentos, projetos e produtos de uma empresa e, com isso, favoreçam a sua imagem pública e a posicionem num plano de destaque”. Em época de sustentabilidade, contenção de gastos pelos governos e proliferação de ambiências digitais, o baixo índice dos que preferem informar-se por murais (1,2%) e cartazes/folhetos (1,5%), conforme mostra o gráfico 5, é um bom sinal para planejamentos futuros da comunicação organizacional.

¹³⁶ Em pesquisa realizada pelo IFRS, em 2014, 65% da comunidade escolar concorda ou concorda plenamente que o site da instituição fornece, com clareza e agilidade, informações sobre o Instituto e seu funcionamento, enquanto 18% discordam ou discordam plenamente da afirmação. Outros 17% não concordam nem discordam (IFRS, 2014b). De acordo com Kunsch (2012:26), “a importância dos *websites* e da internet para facilitar a comunicação governamental e o exercício da cidadania é fato incontestável. As experiências em curso, em nível mundial, são altamente positivas”.

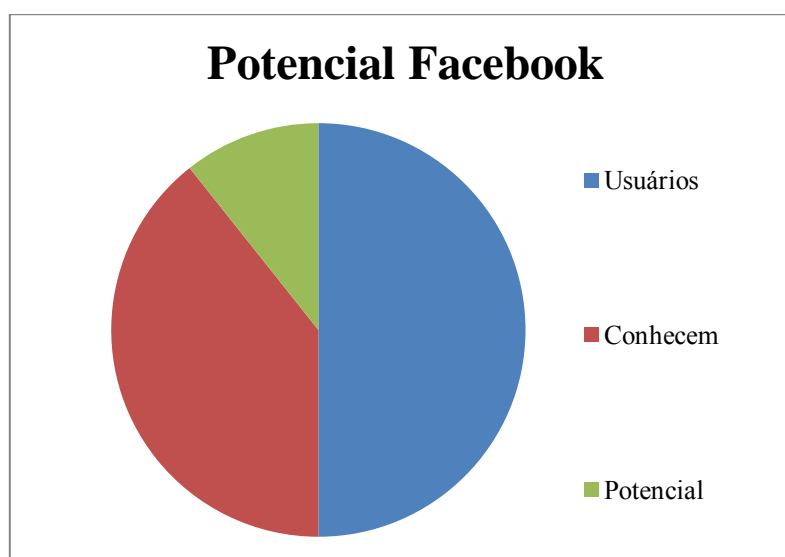
Gráfico 5: Principal canal de conteúdo



Fonte: Pesquisa quantitativa

Quatro questões da pesquisa abordaram o Facebook, principal site de rede social adotado pelo IFRS e, como vimos, o preferido dos usuários. De acordo com a pesquisa, 73,6% tem conhecimento da existência de uma página do IFRS no Facebook contra 26,3% dos que não sabem. Contudo, o número cai para 60,6% quando indagados se já haviam acessado o conteúdo ou curtido a página oficial. Ou seja, há um contingente de 18,8% de usuários em potencial [usuários do Facebook subtraído por aqueles que conhecem a página oficial] que podem ser atraídos pela comunicação organizacional do IFRS.

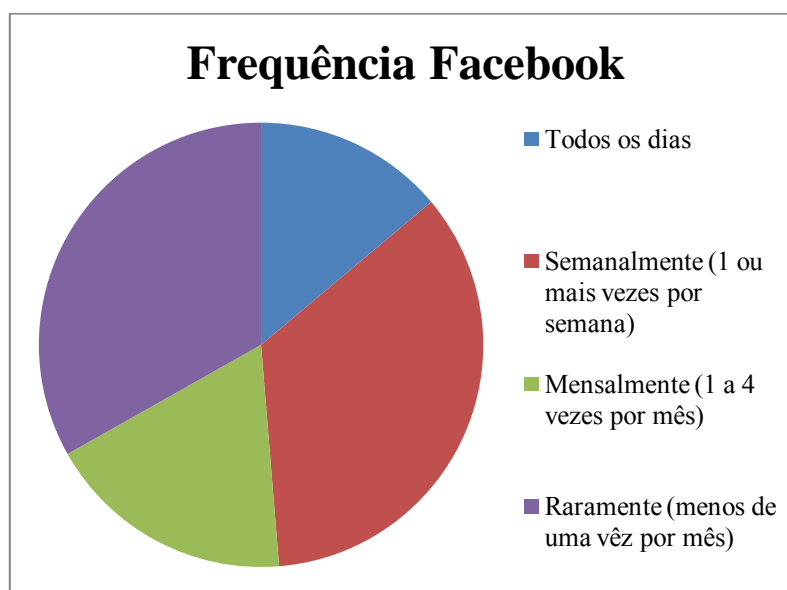
Gráfico 6: Potencial Facebook



Fonte: Pesquisa quantitativa

Em relação à frequência de visita à página oficial do órgão no Facebook daqueles que disseram ter acessado alguma vez, 13,6% o faz todos os dias, 34,1% semanalmente (1 ou mais vezes por semana), 17,7% mensalmente (1 a 4 vezes por mês) e 32,5% raramente (menos de uma vez por mês), conforme detalhado no gráfico 7.

Gráfico 7: Frequência Facebook



Fonte: Pesquisa quantitativa

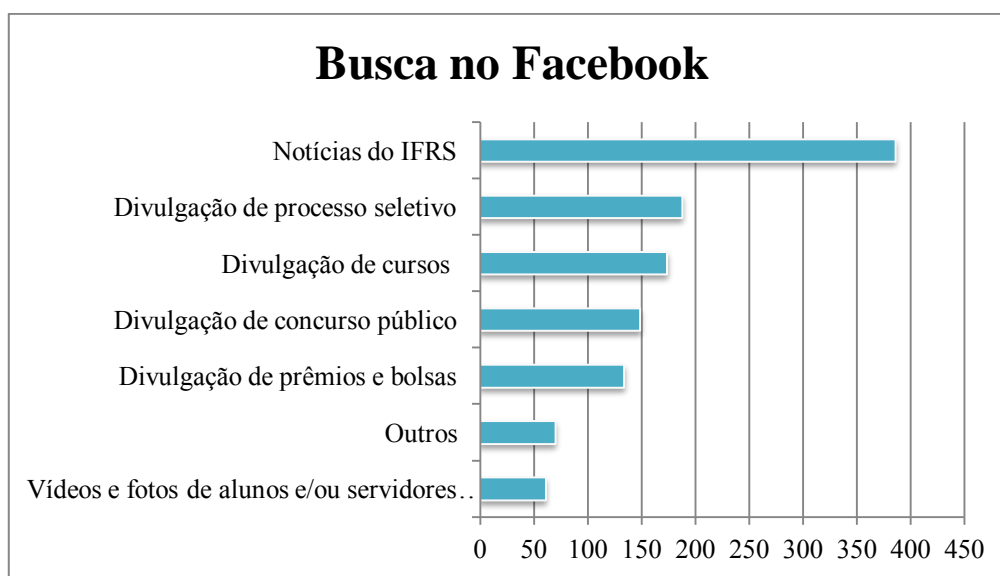
Mesmo realizando o planejamento das postagens no Facebook, como afirma a diretora de comunicação na qualitativa, o resultado da pesquisa aponta a existência de espaço para melhorar a frequência dos usuários que visitam o perfil oficial, como sugere a ferramenta de marketing LikeAlyzer¹³⁷. Aliás, o fato de a instituição não utilizar mensurações específicas é um elemento que deve ser repensado, pois “o planejamento, o monitoramento e a avaliação são três componentes vitais para uma comunicação realmente afinada com os objetivos e estratégias da instituição e capaz de responder a desafios” (Mapa da Comunicação Brasileira,

¹³⁷ O site de avaliação e mensuração da rede social, visitado no dia 28 de março de 2015 (<http://likealyzer.com/es/facebook/ifrsocial>), faz cinco recomendações para aperfeiçoamento da página oficial do IFRS no Facebook. São elas: responder com mais frequência às publicações de outras pessoas, aumentar a variedade das publicações, com mais vídeos, por exemplo, responder mais rapidamente às perguntas e aos comentários dos fãs, fazer uma campanha no Facebook para gerar mais fãs, incorporar marcos, com o objetivo de contar histórias da organização, destacar momentos importantes etc. Contudo, a página oficial do IFRS alcança 85 pontos no ranking do LikeAlyzer, bem à frente da média de organizações governamentais, que é de 59 pontos. O ranking é calculado a partir de quesitos como número de fãs, número de curtidas e compartilhamentos e engajamento dos seguidores.

2013:58) ou ainda como nas palavras de Terra (2006:106), “monitorar e mensurar este retorno é parte fundamental para se construir um meio de comunicação bidirecional”.

A pesquisa também perguntou o que o usuário busca na página oficial do IFRS no Facebook, em uma questão de múltipla escolha, como mostra o gráfico 8. Em primeiro lugar aparecem ‘Notícias do IFRS’, com 53%, seguido de ‘Divulgação de processo seletivo’ (25,8%), ‘Divulgação de cursos (idiomas etc.)’ (23,9%), ‘Divulgação de concurso público’ (20,5%) e ‘Divulgação de prêmios e bolsas’ (18,4%). Por tratar-se de uma questão aberta, ainda foram citados outros interesses, tais como estágios, ações comunitárias e empregos.

Gráfico 8: Busca no Facebook

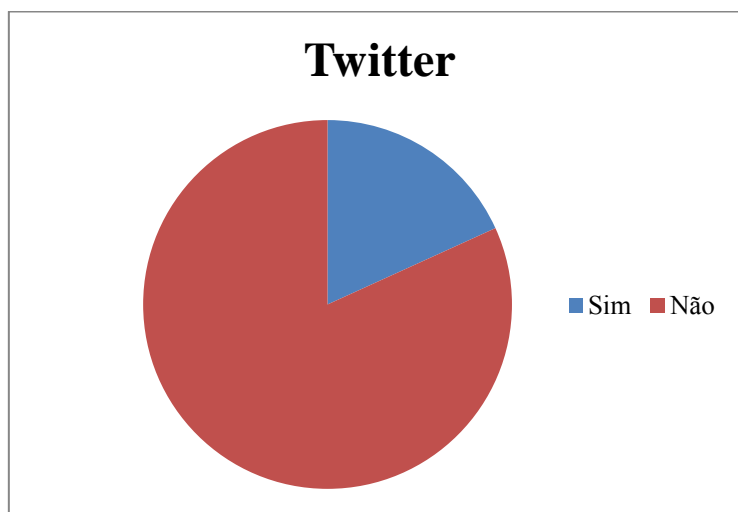


Fonte: Pesquisa quantitativa

Com efeito, se a página oficial do IFRS no Facebook é conhecida por mais de 70%, o mesmo não se pode dizer sobre as outras mídias sociais utilizadas pela instituição. Em relação ao Twitter¹³⁸, 81,7% não sabem que o IFRS possui um perfil no microblog, contra apenas 18,2% daqueles que sabem, como se pode observar pelo gráfico 9.

¹³⁸ No dia 3 de março de 2015 a conta oficial do IFRS no Twitter contabilizava 1.974 seguidores. Ao final da pesquisa, no dia 13 do mesmo mês o número era de 2.007 seguidores.

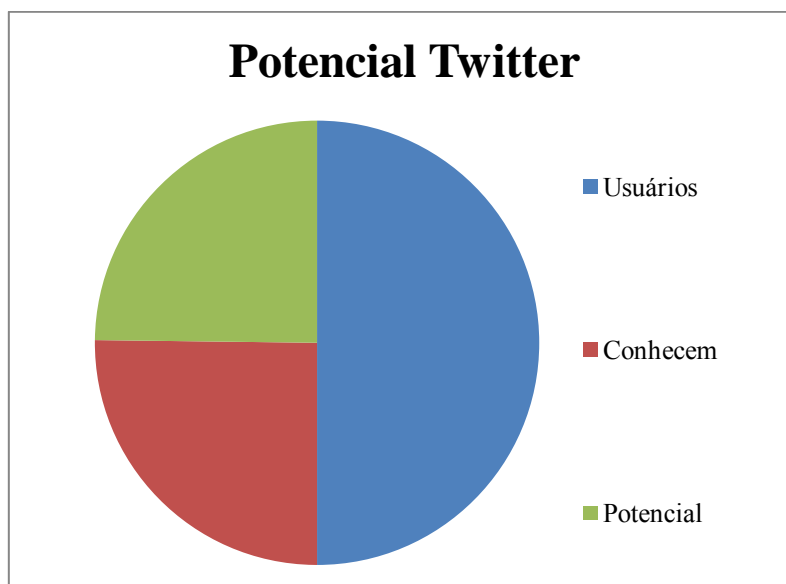
Gráfico 9: Conhecimento Twitter



Fonte: Pesquisa quantitativa

Considerando-se que são 35,3% os usuários do Twitter, há um contingente de 17,1% de internautas em potencial para se tornarem novos seguidores da conta oficial da organização, em conformidade com o apresentado no gráfico 10.

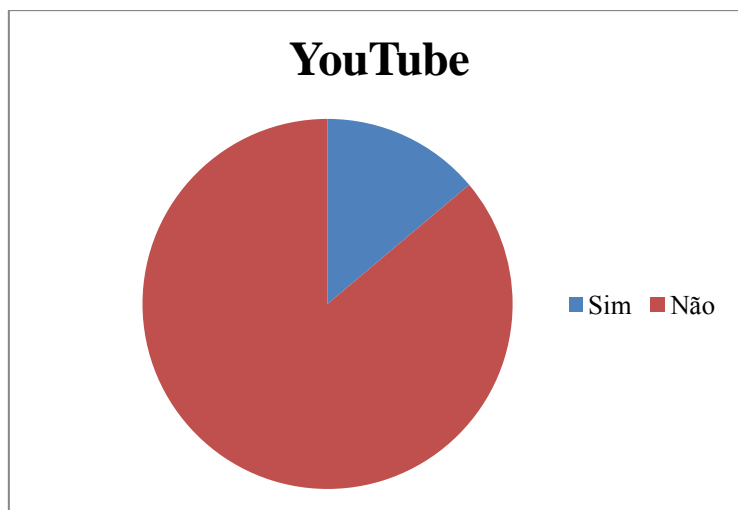
Gráfico 10: Potencial Twitter



Fonte: Pesquisa quantitativa

Em relação ao YouTube, são 86,1% os que não sabem que a organização possui um canal na rede social, contra 13,8% dos que sabem, conforme mostra o gráfico 11.

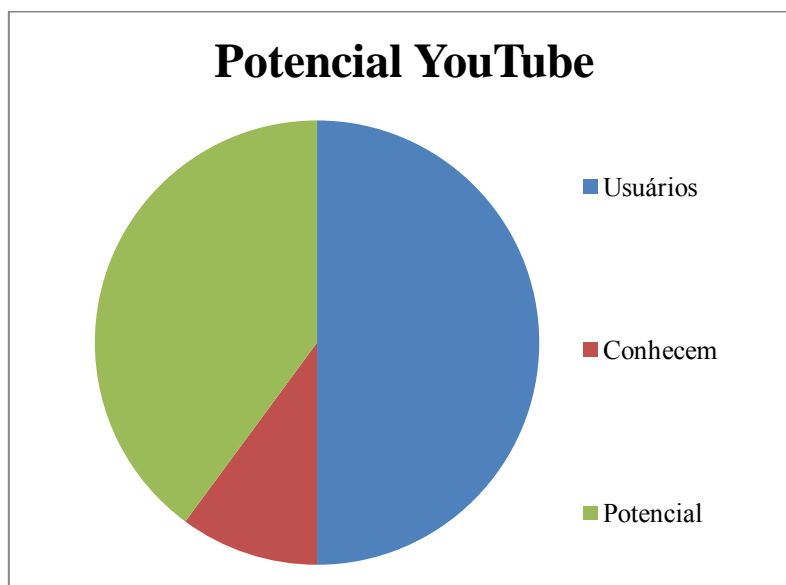
Gráfico 11: Conhecimento YouTube



Fonte: Pesquisa quantitativa

Pela mesma lógica dos sites de rede social anteriormente citados, considerando-se que 67,9% são usuários do YouTube, o IFRS tem um considerável público em potencial no canal de vídeos de 54,1%, que pode ser percebido no gráfico 12.

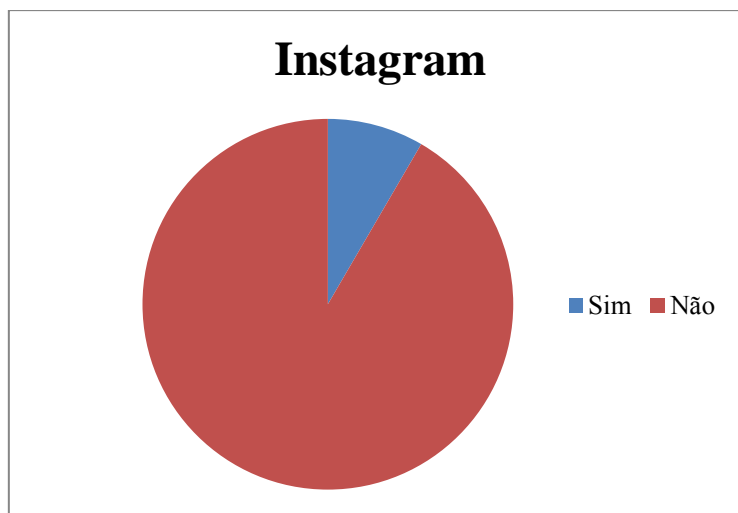
Gráfico 12: Potencial YouTube



Fonte: Pesquisa quantitativa

Sobre o Instagram, o número dos que desconhecem a página é ainda maior (91,5%), contra apenas 8,4% dos que têm conhecimento¹³⁹, conforme revela o gráfico 13.

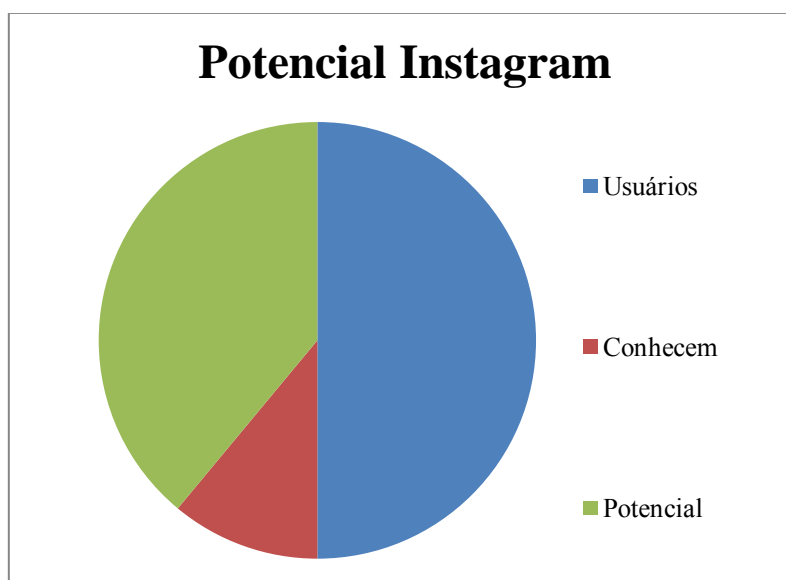
Gráfico 13: Conhecimento Instagram



Fonte: Pesquisa quantitativa

Uma vez que 37,5% dos usuários estão no site de compartilhamento de fotos, há um público potencial para conquistar no Instagram de 29,1%, conforme mostra o gráfico 14.

Gráfico 14: Potencial Instagram

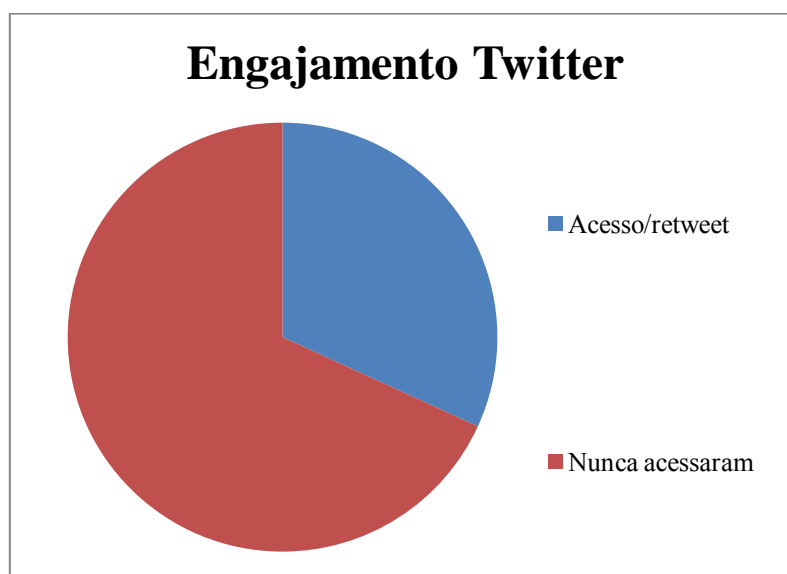


Fonte: Pesquisa quantitativa

¹³⁹ Faz-se necessário ressaltar que a página do IFRS no Instagram foi lançada em fevereiro, um mês antes da realização da pesquisa, o que pode explicar o alto índice de desconhecimento.

Dos que tinham conhecimento do perfil oficial do IFRS no Twitter, apenas 32% acessaram e/ou ‘retweetaram’ uma mensagem da organização no microblog, contra 68% que não acessaram e/ou ‘retweetaram’, o que demonstra baixo “engajamento” (Recuero, 2009a) dos seguidores.

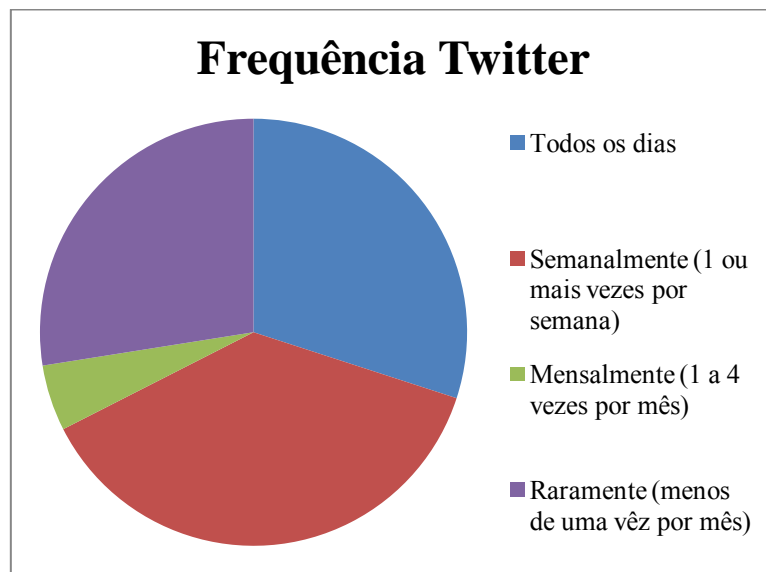
Gráfico 15: Acesso e *retweet* no Twitter



Fonte: Pesquisa quantitativa

Ainda dentre aqueles que acessaram o perfil oficial, 28,5% acompanham diariamente as mensagens, 35,7% semanalmente (1 ou mais vezes por semana), 4,7% mensalmente (1 a 4 vezes por mês) e 26,9% raramente (menos de uma vez por mês), como mostra o gráfico 16. O fraco desempenho no Twitter pode ser explicado pela pouca atenção dada ao site de rede social no último período como revelado pela diretora de comunicação na pesquisa qualitativa. “O Twitter tava esquecido, ficou de lado durante este tempo que demos atenção ao Facebook, até porque estamos com muitas demandas e pouco tempo. [...] Todo mundo sempre na correria, fazendo mil coisas e aí o Twitter acabou ficando de lado” (Dados primários, J, 2015).

Gráfico 16: Frequência Twitter

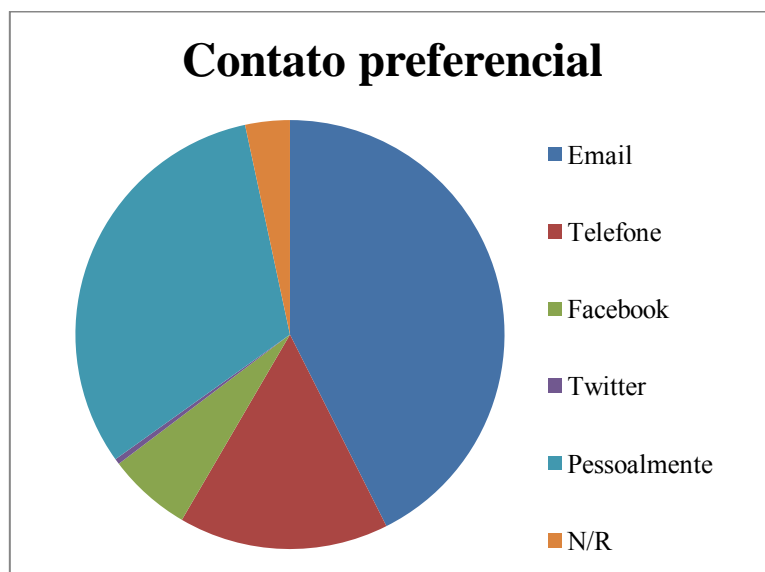


Fonte: Pesquisa quantitativa

Em relação aos vídeos do IFRS no YouTube, 83,7% nunca assistiram, enquanto 13,5% assistiram alguma vez. Desses que já assistiram, 22% são servidores, 69% são alunos e 9% *stakeholders* externos. Sobre o Instagram, 94,8% nunca publicaram ou compartilharam alguma foto no perfil do IFRS neste site de rede social, contra apenas 2,1% que o fizeram. Desses que já publicaram ou compartilharam imagens, o maior número é de alunos (62,5%), seguido de servidores (25%) e da comunidade externa (12,5%).

Sobre a forma preferida de entrar em contato com o IFRS, 42,5% elegem o email, seguido por pessoalmente (31,5%), telefone (15,8%), Facebook (6,3%) e Twitter (0,4%). Outros 3,3% não responderam, conforme demonstra o gráfico 17.

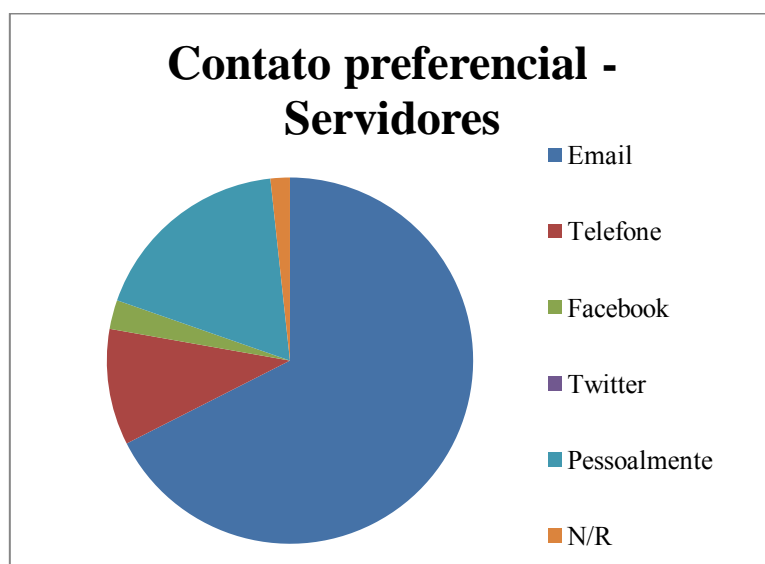
Gráfico 17: Contato preferencial



Fonte: Pesquisa quantitativa

Ainda sobre o correio eletrônico, cabe destacar a preferência dos servidores pela ferramenta (67,5%), superior à média da pesquisa, o que demonstra a agilidade e a confiabilidade do email por parte deste público¹⁴⁰. Em seguida aparece pessoalmente, com 17,9%, o telefone com 10,2% e o contato via Facebook, que é feito por 2,5% dos servidores, conforme detalha o gráfico 18.

Gráfico 18: Contato preferencial servidores

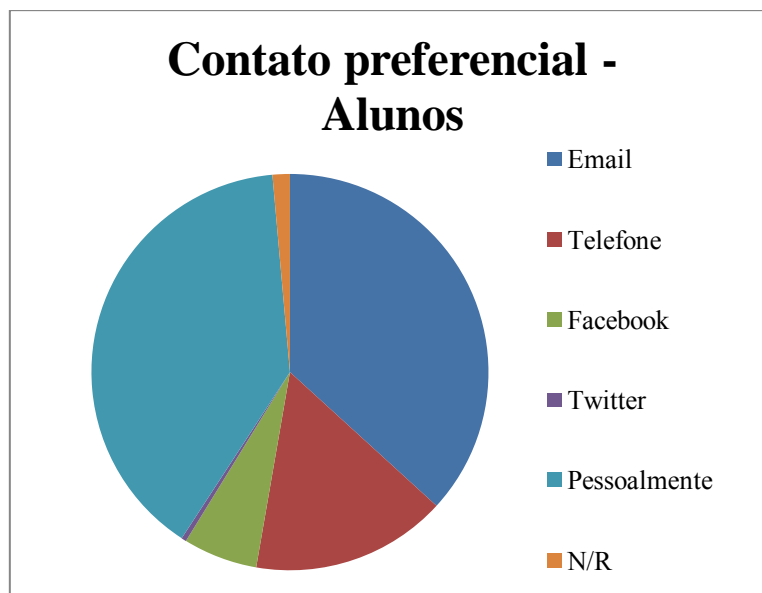


Fonte: Pesquisa quantitativa

¹⁴⁰ Há de se ressaltar que a Reitoria do IFRS localiza-se em Bento Gonçalves e os servidores que responderam ao questionário estão lotados em Porto Alegre, o que pode explicar a maciça preferência pelo correio eletrônico.

Em relação aos alunos (gráfico 19), 39,3% preferem o contato pessoal, seguido do email (36,7%), telefone (15,9%), Facebook (6%) e Twitter (0,4%).

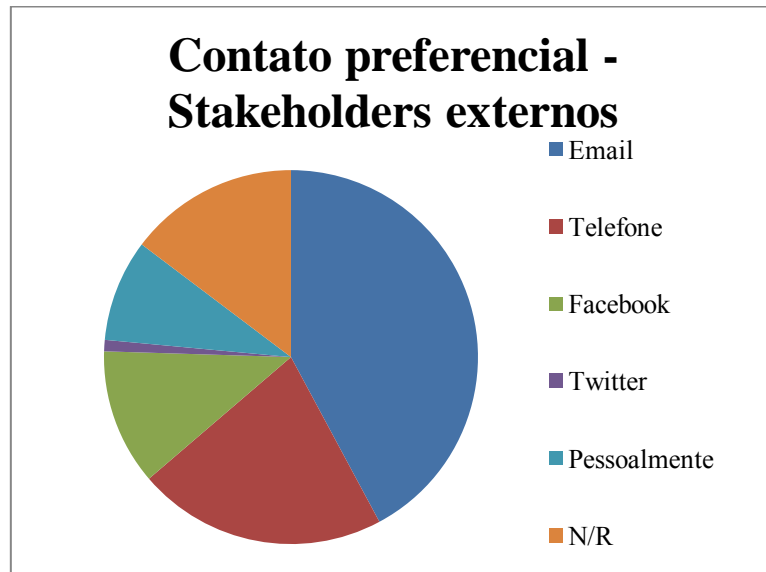
Gráfico 19: Contato preferencial alunos



Fonte: Pesquisa quantitativa

Entre os *stakeholders* externos (gráfico 20), a preferência de contato com a instituição também é o email, com 42,1%, seguida pelo telefone (22%), Facebook (11,7%) e pessoalmente (8,8%). Não responderam 14,7%. Aqui o destaque fica por conta de um número razoável de preferência pela rede social, uma porta de entrada recente nas organizações que se utiliza da agilidade da comunicação, mas que precisa na maioria das vezes buscar as informações em outros setores, o que pode gerar comprometimento no prazo de resposta, como ressaltou a diretora de comunicação na qualitativa. “[...] O problema de não conseguir atender tão rapidamente a todos os questionamentos. [...] Todo mundo tem que ser respondido. A gente faz isto só que muitas vezes não só em função do nosso tempo, mas não ter a resposta prontamente” (Dados primários, J, 2015).

Gráfico 20: Contato preferencial *stakeholders* externos



Fonte: Pesquisa quantitativa

Os resultados da pesquisa atestam a importância das redes sociais para o relacionamento entre organização e público. Para 66,5% dos entrevistados é “muito importante” uma organização pública estar presente nas redes sociais, enquanto para 26,4% é “importante”, totalizando o expressivo índice de 92,9%. São 5,3% os que se declararam “indiferentes” ao fato de uma organização pública estar nas redes sociais e um número ainda menor (1,6%) que “não acha importante”, conforme demonstra o gráfico 21.

Gráfico 21: Presença nas redes sociais



Fonte: Pesquisa quantitativa

Esta percepção ajuda a entender porque 35% dos gestores consideram as redes sociais como uma das três atividades prioritárias¹⁴¹, segundo o Mapa da Comunicação Brasileira (2013), com destaque para o setor público, onde saltou da 5ª para a 2ª prioridade entre 2011 e 2013, perdendo apenas para a assessoria de imprensa e o relacionamento com os *media*.

Se segmentarmos os públicos [ver tabela 2], percebe-se que, entre os servidores, 61,5% consideram “muito importante” uma organização pública estar presente nas redes sociais; outros 31,6% acham “importante”. Declararam-se “indiferentes” 5,1% e apenas 1,7% afirma “não ser importante”. Entre os alunos, o número que entende ser “muito importante” é de 65,4%, “importante” (26,6%), “indiferente” (6,2%) e “não importante” (1,6%). São os *stakeholders* externos os que mais entendem ser “muito importante” estar nas redes sociais, com 77,4%. Para 19,6% é “importante”. Outros 1,9% “não acham importante” e 0,9% são “indiferente”.

Tabela 2: Presença de organização pública nas redes sociais

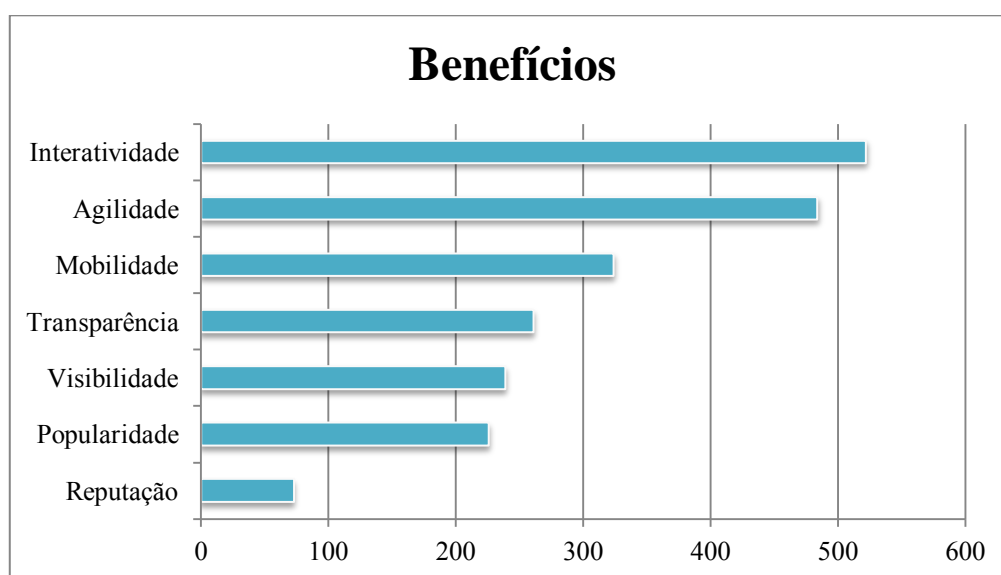
Público	Opinião	Percentual
Alunos	Muito importante	65,4%
	Importante	26,6%
	Indiferente	6,2%
	Não é importante	1,6%
Servidores	Muito importante	61,5%
	Importante	31,6%
	Indiferente	5,1%
	Não é importante	1,7%
Stakeholders externos	Muito importante	77,4%
	Importante	19,6%
	Indiferente	0,9%
	Não é importante	1,9%

Fonte: Pesquisa quantitativa

¹⁴¹ Cardoso, O. (2006:1128) entende que “a empresa precisa, da melhor forma possível, comunicar-se com a comunidade, com o cliente, com os agentes governamentais, com os fornecedores, enfim, com outras organizações e/ou agentes que também atuam nesse universo ou rede. A comunicação assume, assim, um papel fundamental na absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão”.

Conseqüentemente, como organização pública, não há dúvida da importância de o IFRS estar presente nas redes sociais. Neste contexto, a pesquisa quis saber quais os principais benefícios desta presença, quando o inquirido podia escolher até três respostas. “Interatividade” [possibilidade de questionar, compartilhar informações, produzir conteúdo] foi o benefício mais mencionado, com 71,7%, seguido de “Agilidade” [informações online rápidas e acessíveis], alcançando 66,5% das citações, “Mobilidade” [acesso as informações de onde você estiver e com a ferramenta que você quiser utilizar], com 44,5%, “Transparência” [exposição de dados e informações], com 35,9%, “Visibilidade” [estar presente onde o público está], com 32,8%, “Popularidade” [potencializar a rede de contatos e as informações junto ao público-alvo do IFRS (alunos, servidores, comunidade externa)], com 31% e “Reputação” [perceber como os usuários avaliam o IFRS], com 10%, como mostra o gráfico 22.

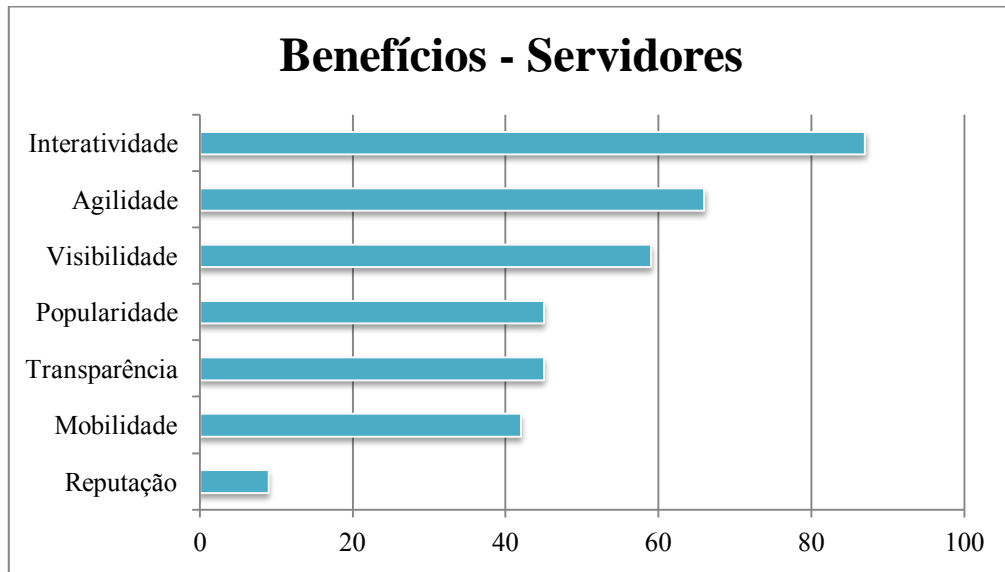
Gráfico 22: Benefícios da presença nas redes sociais



Fonte: Pesquisa quantitativa

Se segmentarmos as amostras, a ordem dos três primeiros altera-se, com exceção da interatividade, que continua sendo o benefício mais citado pelos três públicos. Para 74,3% dos servidores a interatividade é o principal benefício de estar nas redes sociais, seguido de agilidade com 56,4% e visibilidade com 50,4%, conforme detalhado no gráfico 23.

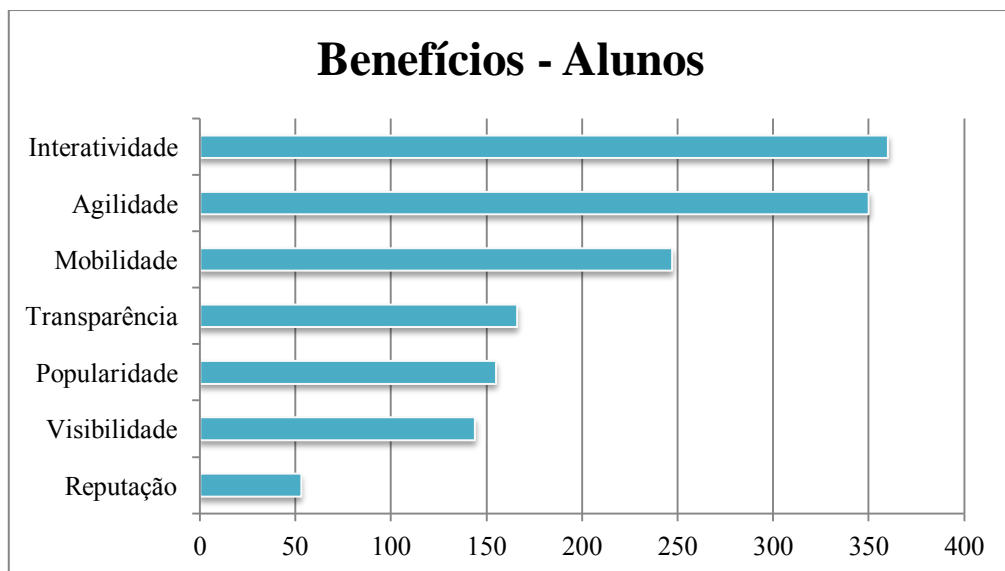
Gráfico 23: Benefícios da presença nas redes sociais/servidores



Fonte: Pesquisa quantitativa

Em relação aos estudantes (gráfico 24), há um empate técnico no primeiro lugar, com interatividade somando 72,7% e agilidade 70,7%. Em terceiro aparece mobilidade, com 49,8%, o que pode ser explicado pelo hábito dos jovens se conectarem à Internet utilizando dispositivos móveis, em especial o *smartphone*.

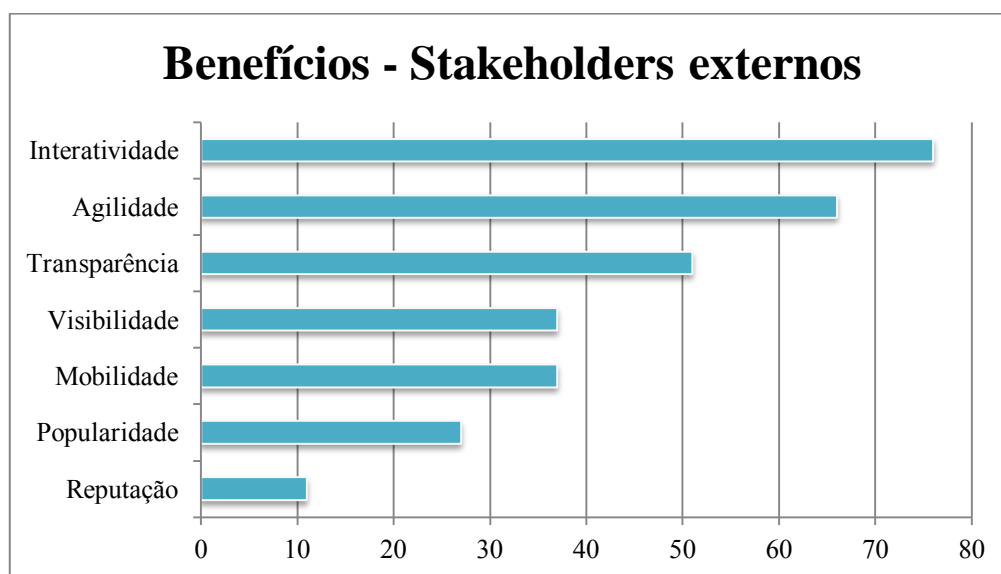
Gráfico 24: Benefícios da presença nas redes sociais/alunos



Fonte: Pesquisa quantitativa

Segundo os *stakeholders* externos (gráfico 25), a interatividade representa 74,5%, o maior índice entre os três públicos. Em segundo aparece agilidade com 64,7% e em terceiro transparência com 50%, o que é uma informação relevante de *feedback* para a organização, demonstrando que a população considera importante este quesito.

Gráfico 25: Benefícios da presença nas redes sociais/*stakeholders* externos



Fonte: Pesquisa quantitativa

A constatação de que a interatividade e a agilidade são os dois principais benefícios percebidos por todos os públicos-alvo do IFRS está em acordo com o argumento de Recuero (2009a) e Terra (2011) em relação às características mais relevantes das mídias sociais. Nesta direção, Tessler (2008:28) afirma que é o momento “de a comunicação pública abrir a porta para a participação cidadã, fazer com que a interatividade aconteça de verdade”. Por seu lado, Duarte (2007) propõe quatro eixos centrais para a ação dos agentes e instituições que lidam com a comunicação pública, sendo os três primeiros diretamente relacionados à comunicação digital¹⁴².

¹⁴² São eles: “a) transparência: diz respeito a assumir compromisso com a atuação responsável no trato com as questões públicas, incluindo a oferta de informações, estímulo ao acesso, facilitação da fiscalização e a prestação de contas; b) acesso: a sociedade deve ter facilidade de obter informações, ser estimulada e orientada a buscá-las, a dar sua opinião, a fiscalizar e a influir na gestão daquilo que é público; c) interação: significa a criação, manutenção e fortalecimento de instrumentos de comunicação que viabilizem fluxos bi ou multilaterais, onde sejam respeitadas premissas para um diálogo equilibrado, simétrico, em que todos os envolvidos tenham igual [sic] direito e oportunidade de falar e ser ouvidos; d) ouvidoria social: o interesse em conhecer e compreender a opinião pública e os diversos segmentos que a compõem é pressuposto para o atendimento às expectativas da sociedade” (Duarte, 2007:7).

Assim, “a atitude de propiciar mais informações e novos canais virtuais para os cidadãos por meio das novas TICs, sem intermediários burocratizantes ou filtros ideológicos” (Britto, 2006:115) permite ao cidadão, onde quer que esteja, interagir de forma ágil com a organização, que por meio da transparência de suas ações populariza-se e obtém uma boa reputação.

CONCLUSÃO

Esse trabalho não é exaustivo e nem tem a pretensão de exprimir a realidade em toda a sua complexidade, mesmo porque o fenômeno das mídias sociais é recente, mutante e em permanente avanço; o que se pretende é capturar os aspectos principais que devem ser analisados e compreendidos quando investigamos o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação como forma de relacionamento pela comunicação organizacional. Nesta seção são apresentadas respostas à pergunta de partida, aos objetivos da pesquisa e às hipóteses levantadas.

Conforme proposto na Introdução, compusemos o enquadramento teórico à luz da bibliografia atualizada e da análise documental e eletrônica, verificando como a revolução comunicacional a partir do advento da Internet e das TIC transforma nossa sociedade em uma sociedade em rede e flexibiliza as organizações. Abordamos inclusão digital como fator de desenvolvimento das nações e a temática do governo eletrônico como fator de transparência e incentivo à participação popular. Revisitamos, ainda, a literatura a respeito da comunicação organizacional, suas vertentes, a sua importância para a gestão estratégica das organizações e de que forma contribui para a construção da cidadania.

Como descrito na Metodologia, lançamos mão de um estudo de caso com a aplicação de pesquisas qualitativa e quantitativa, buscando responder ao problema do estudo e alcançar o objetivo geral desta pesquisa. A análise e a interpretação dos dados obtidos nos permitiu formular algumas conclusões que passamos a apresentar, sob a forma de observações, seguidas aos objetivos específicos listados no início do trabalho.

Objetivo 1: Identificar as mídias sociais utilizadas pela comunicação organizacional do IFRS

O expressivo índice de 96,6% dos entrevistados do *survey* que se declaram usuários de algum site de rede social evidencia por si só a importância de as organizações estarem presentes nas mídias sociais, na direção do que afirma (Terra, 2006:27): “não há hoje órgão produtivo que não esteja, direta ou indiretamente, relacionado a algum tipo de relação de comunicação digital”. Como vimos no capítulo Estudo de Caso, identificamos que o IFRS relaciona-se com seus públicos através do site oficial — espinha dorsal da comunicação da instituição —, de *releases* enviados aos *media* e por meio da presença em quatro sites de redes sociais: Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

Essa presença é incentivada pela gestora máxima da instituição, conforme se observa na afirmação: “Tu tem que potencializar a mídia social. Criar nas pessoas a cultura de que não existe uma mídia que seja certa ou que seja adequada. [...] Existem coisas maravilhosas que não estão dentro da mídia tradicional. Cada vez mais. E a gente tem que levar isto adiante” (Dados primários, R, 2015). E vai ao encontro do que defendem Terra (2006) e Weinberg (2009), ao destacarem que a presença nas mídias sociais é uma tendência irreversível, na qual é preferível as organizações participarem do diálogo a saberem por terceiros o que ocorre nas redes digitais.

Contudo, a nosso ver, essa presença ainda ocorre de forma tímida, dado o universo da organização — 20 mil alunos e 1.400 servidores — e o potencial de crescimento percebido pela pesquisa, segundo o qual existem 18,8% de usuários em potencial no Facebook, 17,1% no Twitter, 54,1% no YouTube e 29,1% no Instagram. O baixo número de usuários dos sites de redes sociais oficiais é atestado quando comparamos com os números de seguidores e fãs dos outros Institutos Federais. Entre os 38 existentes, o IFRS aparece na 21ª posição no Facebook e na 22ª no Twitter [ranking Apêndices C e D].

Objetivo 2: Verificar e descrever a estratégia adotada pela assessoria de comunicação do IFRS na utilização dos sites de redes sociais

Constatamos nas entrevistas em profundidade que a organização preocupa-se com o formato das mensagens que publica nas redes sociais, bem como as diferencia de acordo com o perfil do usuário, na linha do que é defendido pelos especialistas em mídias digitais. O Mapa da Comunicação Brasileira (2013:52) afirma que “a presença nas redes sociais implica mudanças significativas no *modus operandi* da comunicação”, o que faz com que a organização recicle a sua linguagem, esteja preparada a receber comentários, críticas e dúvidas e consiga levar para estas plataformas digitais seus objetivos planejados.

Ao humanizar as mensagens publicadas em suas redes oficiais, percebendo o usuário como ser único e engajando-o como um difusor das notícias da instituição, não resta dúvidas que a estratégia adotada pela organização é positiva, ainda que no Twitter, como vimos na pesquisa quantitativa, o engajamento seja baixo. Fato reconhecido pela reitora: “Multiplicar a informação. Eu acho que esta é uma questão que a gente vai ter que tratar. Como a gente incentiva as pessoas a compartilhar?” (‘R’, 2015). Neste aspecto, Saad Corrêa (2005:110) destaca que “quanto mais integrada a comunicação com os públicos no meio digital, mais

complexo o sistema de representação; quanto maior a complexidade, maiores as possibilidades de ações de relacionamento eficazes com os públicos”. No nosso entendimento, pelo menos em relação ao Facebook, a organização está no caminho certo, pois trabalha com o conceito de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003), pensando e executando a estratégia de forma coletiva.

Objetivo 3: Identificar a perspectiva dos alunos, dos servidores e dos stakeholders externos na utilização de mídias sociais pelos IFRS

A perspectiva positiva dos usuários em relação à presença da organização pública nas redes sociais revela, a nosso ver, a necessidade de aprimoramento permanente da instituição nesta participação digital. Como vimos, para 66,5% dos entrevistados é “muito importante” uma organização pública estar presente nas redes sociais, enquanto para 26,4% é “importante”, totalizando o elevado índice de 92,9%. Como bem assinala Saad Corrêa (2009:163), “ultrapassamos a discussão sobre a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais”, isto é, “hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na **construção de relacionamentos da organização com seus públicos** [...]” [grifo nosso].

Os três benefícios mais apreciados pelos inquiridos, a interatividade (71,7%), a agilidade (66,5%) e a transparência (44,5%) dialogam com a nova configuração comunicacional digital, ao permitir que “todos os atores sejam emissores e receptores, num elevado nível de interatividade entre as partes” (Britto, 2006:113). Ainda segundo o autor, “a Internet, em especial, provocou expansão na forma pela qual as pessoas e organizações se relacionam, dada a sua rapidez, acessibilidade, transculturalidade e transnacionalidade”, o que torna imperativo que a comunicação organizacional do IFRS faça uso de mensurações específicas para avaliar e conhecer as perspectivas dos usuários e planejar estratégias, além de incentivar os variados públicos da instituição a serem protagonistas na produção e na difusão da informação, no que Castells (2003) classifica de “autocomunicação de massas”.

Objetivo 4: Identificar o uso do governo eletrônico pelo IFRS

Compreender a comunicação como uma ferramenta que qualifica a gestão e aprofunda a democracia, inclusive a interna, na medida em que dá voz e espaço para a sociedade e para o empregado, é uma tarefa a ser qualificada e incentivada pela instituição.

Ao potencializar o uso do governo eletrônico para além da Ouvidoria, dos sistemas de gestão adotados pelo governo federal e do cumprimento da Lei de Acesso à Informação, o IFRS “permitirá maior aproximação do ideal democrático do acesso às informações e conhecimentos universais, com transparência, solidariedade, direitos humanos e participação dos cidadãos” (Britto, 2006:119).

O fato de 42,5% elegerem o email como a forma preferida de entrar em contato com o IFRS indica a importância do e-gov, na medida em que o email é uma ferramenta digital de custo baixo que facilita a vida do cidadão e aproxima-o da organização pública. Neste diapasão, ao adotar o uso intensivo das TIC as organizações avançam não só do ponto de vista da prestação de contas e da difusão da informação, mas demonstram a tentativa de estabelecer uma comunicação direta com a sociedade, trazendo para a cidadania o protagonismo na construção das políticas públicas e da participação efetiva na governação. Assim, “comunicação pública, então, deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação. Deve incluir a possibilidade de o cidadão ter pleno conhecimento da informação que lhe diz respeito [...]” (Duarte, 2012:64).

Objetivo 5: Examinar de que forma a comunicação organizacional estratégica insere-se na gestão

Em relação ao binômio comunicação e gestão estratégicas, por mais que os gestores entrevistados defendam que a comunicação é estratégica para a organização, como vimos na qualitativa [“Não dá pra pensar uma organização hoje que não trabalhe com a comunicação como uma ferramenta estratégica” (Dados primários, R, 2015)], na prática o que se constata é que o setor não tem assento nem voz na tomada de decisões do IFRS, caminhando na contramão do que assinalam Canel e Sanders (2010:28), visto que, para as autoras, “*la comunicación viene a ser una contribución estratégica en la toma de decisiones; no es posterior a esta, sino que está al mismo nivel y acompañando la decisión*”.

Diante dessa realidade, Bueno (2005:12) defende uma mudança de cultura a partir da alta gestão, pois “a intenção ou o desejo apenas não produz a realidade. Logo, se esses pressupostos não estiverem devidamente satisfeitos, será prematuro concluir pelo caráter estratégico da comunicação empresarial”. Contudo, entendemos que a política de comunicação que está sendo desenvolvida pela organização contribuirá para o processo de mudança deste quadro, fazendo com que a comunicação assuma “um papel fundamental na

absorção e divulgação dos novos paradigmas empresariais, podendo agir como poderosa ferramenta estratégica de gestão” (Cardoso, O., 2006:1128)

Objetivo 6: Verificar se a comunicação organizacional atende aos requisitos da comunicação pública de transparência e informação para a cidadania

A transparência é um princípio da administração pública e um dos valores do IFRS. Neste sentido, a comunicação desenvolvida pela organização parte desta premissa, o que ficou explícito, inclusive, na afirmação das gestoras ouvidas na entrevista em profundidade. “A gente toma por base de que a **transparência** ela é um princípio, além de questão ética, é legal” (Dados primários, R, 2015). “O papel da comunicação é divulgar ações do Instituto, que o Instituto está realizando, no que acontece no Instituto, e principalmente com muita **transparência**” (Dados primários, J, 2015) [grifos nosso]. A atitude está sintonizada com os pensamentos de Koçouski (2012:92), segundo a qual “comunicação pública é uma estratégia ou ação comunicativa que acontece quando o olhar é direcionado ao interesse público, a partir da responsabilidade que o agente tem (ou assume) de reconhecer e atender o direito dos cidadãos à informação e participação [...]”, e de Kondo *et al.* (2012:15): “Os governos devem assegurar que a informação seja completa, objetiva, confiável, relevante, fácil de encontrar e de compreender”.

O IFRS, ao relacionar-se com seus públicos por meio das redes sociais, também cumpre o que preceitua a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República em relação à comunicação pública, que se realiza “por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do Poder Executivo Federal”. Assim, no nosso ponto de vista e neste quesito, parece não haver dúvida de que o IFRS está no caminho certo, ao seguir a premissa apresentada por Kunsch (2012:15):

A instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação. É a instituição que ouve a sociedade, que atende às demandas sociais, procurando, por meio da abertura de canais, amenizar os problemas cruciais da população, como saúde, educação, transportes, moradia e exclusão social.

No campo das hipóteses, a partir da investigação realizada, confirmamos plenamente as quatro hipóteses levantadas neste estudo. Certamente, **o IFRS está presente nos sites de redes sociais**, uma vez que no momento da pesquisa possuía perfis oficiais no Facebook, Twitter, YouTube e Instagram. Também supomos que **as TIC têm potencial de crescimento na comunicação organizacional do IFRS**, afirmação que se confirma ao constatarmos a diferença no número de usuários das mídias sociais em relação às mídias oficiais da organização e o universo em potencial da instituição [ver mais em Recomendações]. Vimos que **a transparência é elemento central na comunicação e gestão da organização**, fato comprovado no discurso e na ação das gestoras e no reconhecimento pelos públicos na etapa quantitativa da pesquisa. Por fim, verificamos que **a temática do governo eletrônico é incipiente na organização**, pois ainda que o IFRS adote diversos sistemas de gestão digitais do governo federal, no nosso entendimento há um espaço considerável para crescimento nesta área, em especial para a participação dos cidadãos, alunos e servidores na gestão e no *feedback* com a instituição. Afinal, como bem diz Castells (2002:233), “organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; [...] e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva”.

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo de caso, ainda que composto por pesquisas quantitativa e qualitativa, os resultados devem ser compreendidos dentro de um contexto específico e, portanto, não generalizáveis, embora a realidade dos congêneres do IFRS pelo Brasil seja bastante similar.

Outra limitação deste trabalho diz respeito ao universo pesquisado no *survey*, mesmo que a amostra atingida tenha sido expressiva. No entanto, por questões práticas, temporais, financeiras e de logística optamos por selecionar um dos *campi* do IFRS, o que nos leva a ter a precaução de entender o resultado como uma tendência na organização. Ainda sobre a etapa quantitativa, verificamos aquilo que diz Gil (2008:56-57), ao destacar que “há uma limitação em relação a pouca profundidade”.

Por fim, a seleção dos elementos-chave para as entrevistas da pesquisa qualitativa; mesmo que esse pesquisador tenha a liberdade para escolher, como defende Duarte (2011b), e ambas as inquiridas respondiam, à época deste estudo, ao cargo máximo da instituição e a diretoria de comunicação, pode se discutir se eram as únicas fontes para esta investigação.

RECOMENDAÇÕES

Uma das premissas de qualquer investigação científica é a sua aplicação prática. Assim, por termos realizado uma pesquisa exploratória e descritiva, por meio de um estudo de caso, entendemos ser possível cumprir o que propusemos como um dos objetivos específicos desta dissertação, o de **apontar possibilidades de aprimoramento no uso de ferramentas digitais de comunicação pelo IFRS**, além de outras sugestões sobre a comunicação organizacional da instituição. Fazemos a partir de tópicos: 1) Avaliar a inserção da organização no Google+, devido ao elevado número de usuários de acordo com os resultados obtidos na pesquisa quantitativa; 2) Aumentar a divulgação dos sites de redes sociais oficiais, como, por exemplo, na própria rede por meio de patrocínio e nos *campi* com materiais gráficos de apoio, com o objetivo de alcançar maior número de fãs e de seguidores; 3) Diversificar a variedade das publicações no Facebook e Twitter, fazendo uso de mais vídeos e lançamento de promoções e Quiz, no sentido de aumentar o engajamento; 4) Redesenhar o *website*, principal canal de conteúdo da organização, modernizando-o e segmentando-o por público e tornando-o mais atrativo e dinâmico; 5) Entregar ao aluno na hora da matrícula um folder institucional com dados da instituição, mídias sociais oficiais, canais de contato, ferramentas de e-gov etc.; 6) Replicar a pesquisa quantitativa para o universo da organização a fim de conhecer em detalhes a percepção dos públicos do IFRS; 7) Alterar o organograma da organização no que diz respeito ao departamento de comunicação, alocando-o sob a coordenação direta e exclusiva do gabinete do (a) reitor (a) e não de uma das pró-reitorias, aproximando-o da gestão e seguindo a tendência das principais organizações brasileiras, como por exemplo os ministérios; 8) Mudar o regimento para que o (a) diretor (a) de comunicação tenha assento nos comitês executivos da organização, reconhecendo de fato o caráter estratégico da comunicação; 9) Aprimorar e intensificar a relação com os *media*, na linha do que defendem Duarte e Carvalho (2011:371), ao dizerem que “não é mais viável apenas terceirizar para as mídias tradicionais a tarefa e esperar que façam o trabalho de comunicação pela organização. Por isso a necessidade de canais próprios, comunicação dirigida [...], sem intermediários na edição”; 10) Inspirar outros Institutos Federais a investigarem suas ferramentas de comunicação, em especial as mídias sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abiahy, Ana Carolina (2013) “Instituições federais de ensino na rede virtual: um passo para a comunicação pública” in *Simpósio Hipertexto e Tecnologias na Educação*. Recife, 13 a 15 de novembro de 2013. Recife: Universidade Federal de Pernambuco.
- Abrantes, José Carlos (coord.) (2006) *Ecrãs em mudança: dos jovens na Internet ao Provedor de televisão*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Aguadero, Francisco (1997) *La sociedad de la información*. Madrid: Acento Editorial.
- Almeida, Virgílio (2014) “Apresentação” in Barbosa, Alexandre (coord.) *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas 2013*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 29.
- Amaral, Luiz (2011) “Assessoria de imprensa nos Estados Unidos” in Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 22-38.
- Amaral, Adriana; Recuero, Raquel; Montardo, Sandra Portella (2008) “Blogs: Mapeando um objeto” in *VI Congresso Nacional de História da Mídia*. Niterói, 13 a 16 de maio de 2008. Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- Arena, Gregorio (2004) *Situazione e tendenze della comunicazione istituzionale in Italia (2000-2004) - Rapporto al Ministro per la Funzione Pubblica*. Milano: Università IULM di Milano.
- Baldissera, Rudimar; Sólío, Marlene Branca (2008) “Relações Públicas – Processo histórico e Complexidade” in Moura, Cláudia Peixoto (org.) *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Barbosa, Alexandre (coord.) (2013) *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas 2012*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- _____ (2014) *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas 2013*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- Bardin, Laurence (1977) *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Barquero Cabrero, José Daniel; Barquero Cabrero, Mario (2001) *O livro de ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

- Bauman, Zygmunt (2004) *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beck, Ulrich (1999) *O que é Globalização?* São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Beltrame, Marcela Monteiro de Lima Lin (2014) *Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Bernays, Edward (1961) *Crystallizing public opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Bobbio, Norberto (1986) *O futuro da democracia. Uma defesa das regras do jogo*. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Bocchetti, Paulo (1997) “Das escolas de ofício no Brasil ao projeto CEFET” in Markert, Werner (org.) *Formação profissional no Brasil*. Rio de Janeiro: Paratodos, 144-159.
- Boyd, Danah; Elisson, Nicole (2008) “Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship” *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230, DOI10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x [21/04/2014].
- Brandão, Elizabeth Pazito (2012) “Conceito de comunicação pública” in Duarte, Jorge (org.) *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 1-33.
- Brasil (2010) *Comunicação social na rede federal*. Brasília: SETEC/MEC.
- _____ (2012) *Manual de orientação para atuação em redes sociais*. Brasília: SECOM/PR.
- _____ (2014) *Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM): hábitos de consumo de mídia pela população brasileira*. Brasília: SECOM/PR.
- _____ (2015) Programa de Governo Eletrônico Brasileiro. <http://www.governoeletronico.gov.br> [10/01/2015].
- Britto, José Augusto Pereira (2006) “Cibercidadania: a virtualização na Comunicação Pública contemporânea” *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 3, número 4. Dossiê Comunicação Pública e Governamental, <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/58> [20/02/2015].
- Bueno, Wilson da Costa (2005) “A Comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito” *Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul*, v. 4, n. 7, 11-20, jan./jun. 2005, <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/146/137> [14/02/15].

- _____ (2013) *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Caetano, Liliâne Monteiro (2012) “A comunicação pública e a rede: podemos o que queremos?” in Matos, Heloiza (org.) *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 97-114.
- Canel, María José (2007) *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos.
- Canel, María José; Sanders, Karen (2010) “Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión” *Comunicación y sociedad*, vol. XXIII, N° 1, 2010, 7-48, http://www.unav.es/fcom/communication-society/es/resumen.php?art_id=349 [13/02/2015].
- Cantú, Ariadna; Cimadevilla, Gustavo (1998) “Orientación, Consumo, Recepción y Uso de los Medios: una propuesta de articulación conceptual” *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 21, n° 2, 41-54, jul/dez 1998, <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/viewArticle/90> [15/01/14].
- Cardoso, Gustavo (1998) *Por uma sociologia do ciberespaço*. Oeiras: Celta Editora.
- _____ (2003) *O que é Internet*. Quimera Editores.
- Cardoso, Gustavo; Castells, Manuel (orgs.) (2005). *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política*. Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Cardoso, Onésimo (2006) “Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos” *RAP Rio de Janeiro* 40 (6): 1123-44, Nov./Dez. 2006, <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf> [10/04/2014].
- Carrillo, Maria Victoria (2014) “Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais” *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 2014, 71-80, [doi:10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025) [10/02/2015].
- Castells, Manuel (2001a) *A Galáxia da Internet. Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Tradução: Maria Luiza X. De A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar.
- _____ (2001b) *La era de la información. Fin de milênio*. Volume 3. Madrid: Alianza.
- _____ (2002) *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume 1, 6ª edição. São Paulo: Paz e Terra.

- _____ (2003) *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume 1. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- _____ (2010) *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza.
- _____ (2013) *Redes de indignação e esperança. Movimentos sociais na era da internet*. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar.
- Cavazza, Frédéric (2008) “Panorama des médias sociaux” <http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panorama-des-medias-sociaux/> [02/02/2015].
- Chaparro, Manuel Carlos (2011) “Cem anos de assessoria de imprensa” in Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 3-21.
- Chias, Josep (1995) *Marketing Público – Por um Gobierno y una Administración al servicio del público*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000) *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- _____ (2005) *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chomsky, Noam (2003) *A manipulação dos media: os efeitos extraordinários da propaganda*. Tradução: Mário Matos e Lemos. Mem Martins: Inquérito.
- Comitê Gestor da Internet no Brasil (2014) *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e Empresas 2013*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- Corrado, Frank M. (1994) *A Força da Comunicação*. São Paulo: Makron Books.
- Costa, Rogério (2003) *A cultura digital*. São Paulo: Publifolha.
- Costa Badia, Pere-Oriol; Giraldo Luque, Santiago (2013) “La alfabetización mediática: una responsabilidad de las administraciones em la época del gobierno electrónico” in Gutiérrez-García, Elena; La Porte, Teresa (eds.) *Tendencias emergentes em la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC.
- Curvelo, João José Azevedo (2011) “Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações” in Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 96-112.
- Cury, Antônio (2005) *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Editora Atlas.

- Dahlgren, Peter (2011) “As culturas cívicas e a internet para uma contextualização da participação política” *Revista Media & Jornalismo*, nº 18, vol. 10, 11–30, http://www.cimj.org/images/stories/docs_cimj/18artigo-1.pdf [06/03/2014].
- Di Felice, Massimo (org.) (2008) *Do público para as redes. A comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- _____ (2010) “Network society: da esfera pública para a conectividade” in Marchiori, Marlene (org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão.
- Drucker, Peter Ferdinand (1996) *La Gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa.
- _____ (2000a) “Além da Revolução da Informação” *HSM Management*, Ano 4, Número 18, Janeiro-Fevereiro, www.strategia.com.br/Arquivos/Além_da_revolução_da_informação.pdf [15/11/2014].
- _____ (2000b) *Desafios da gestão para o século XXI*. Tradução: Geraldine Correia. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Duarte, Jorge (2007) “Comunicação Pública” <http://www.jforni.jor.br/forni/files/Comp%C3%BAblicaJDuartevf.pdf> [20/04/2014].
- _____ (org.) (2011a) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- _____ (2011b) “Entrevista em profundidade” in Duarte, Jorge; Barros, Antonio (orgs.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 62-83.
- _____ (org.) (2012) *Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Duarte, Jorge; Carvalho, Nino (2011) “Sala de imprensa online” in Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 370-385.
- Eco, Umberto (2007) *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 13ª edição. Editorial Presença.
- Facebook (2015) <https://www.facebook.com/> [15/01/2015].
- Figueira, João (2014) “A Vida é Bela: processos de institucionalização e construção de sentido através dos media” *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 2014, 22-46, doi: [10.17231/comsoc.26\(2014\).2023](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2023) [15/02/2015].

- Fonseca, Celso Suckow da (1962) *História do ensino industrial no Brasil*. V. 2. Rio de Janeiro.
- Fonseca, João José Saraiva (2002) *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Forester, Tom (1992) *Sociedad de alta tecnología: la historia de la revolución de la tecnología de la información*. México: Siglo XXI.
- Freitas, Sidinéia Gomes (2008) “Comunicação interna e o diálogo nas organizações” in Kunsch, Margarida M. Krohling (ed.) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 139-153.
- Garrido, Francisco Javier (2001) *Comunicación estratégica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Gerhardt, Tatiana Engel; Silveira, Denise Tolfo (2009) *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gil, Antonio Carlos (1991) *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.
- _____ (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, Wilson (2005a) “Internet e participação política em sociedades democráticas” *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*, vol. 1, nº 27, <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3323/2581> [18/06/2014].
- _____ (2005b) “A democracia digital e o problema da participação civil na decisão política” *Revista Fronteiras estudos midiáticos*, vol. 7, nº 3, <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/6394> [20/06/2014].
- Grunig, James E. (2003) “A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal” *Revista Comunicação & Sociedade*, a. 24, nº 39, 67-92, 1º. sem. 2003, http://200.144.189.42/ojs/index.php/cs_umesp/article/viewFile/142/102 [27/05/2014].
- Gurgel, J. B. Serra (1985) *Cronologia da evolução histórica das relações públicas*. 3ª. ed. Brasília: Linha Gráfica e Editora.
- Gushiken, Yuji (2008) “Estudos em Relações Públicas e o Pensamento Latino-Americano em Comunicação” in Moura, Cláudia Peixoto (org.) *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

- Handem, Priscila de Castro *et al.* (2007) “Metodologia: interpretando autores” in Figueiredo, Nélia Maria Almeida de (org) *Método e metodologia na pesquisa científica*. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 89-116.
- Haswani, Mariângela Furlan (2010) *A comunicação estatal como garantia de direitos: foco no Brasil, na Colômbia e na Venezuela*. Tese de Doutorado em Integração da América Latina. Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31082012-122619/pt-br.php> [20/04/2014].
- Hood, Christopher (1991) “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration*, vol. 69, 3-19, www.ipf.se/static/files/12/hood_the_paper.pdf [20/04/2014].
- IBGE (2012) *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2011 - Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal*. Rio de Janeiro: IBGE.
- IBGE (2014) <http://www.ibge.gov.br/home/> [20/11/2014].
- IBGE (2015) *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2013 - Acesso à Internet e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal*. Rio de Janeiro: IBGE.
- IFMG (2014) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Belo Horizonte: IFMG.
- IFRS (2015) www.ifrs.edu.br [05/01/2015].
- ____ (2014a) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Bento Gonçalves: IFRS.
- ____ (2014b) Relatório da Comissão Própria de Avaliação. Bento Gonçalves: IFRS.
- ITU (2014) *Measuring the Information Society Report*. Geneva: ITU.
- Ilharco, Fernando (2006) “A Tecnologia como Contexto ou a Ordenação Informacional e Comunicacional do Mundo” *Revista Prisma*, nº 2, 60-76, <http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/612> [23/10/2014].
- Instagram (2015) <https://instagram.com/> [10/01/2015].
- Instituto FSB Pesquisa (2013) *Mapa da Comunicação Brasileira*. Brasília: FSB Comunicações.
- Internet Lives Stats (2015) <http://www.internetlivestats.com/internet-users/brazil/> [06/01/2015].
- Jenkins, Henry (2009) *Cultura da convergência: a colisão entre os velhos e novos meios de comunicação*. São Paulo: Aleph.
- Júnior, Wilson C. da Fonseca (2011) “Análise de conteúdo” in Duarte, Jorge; Barros, Antonio (orgs.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 280-303.

- Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael (2010) "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media" *Business Horizons* 53, 59-68, [doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003) [18/01/2015].
- Kellner, Douglas (2001) *A Cultura da mídia*. Edusc.
- Kietzmann, Jan H.; Hermkens, Kris; McCarthy, Ian P.; Silvestre, Bruno S. (2011) "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media" *Business Horizons* 54 (3): 241-251, [doi:10.1016/j.bushor.2011.01.005](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005) [18/02/2015].
- Koçouski, Mariana (2012) *A comunicação pública face ao dever estatal de informar: pra não dizer que não falei das flores: estudo de caso do Incra-SP*. Dissertação de Mestrado em Teoria e Pesquisa em Comunicação. Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-17052013-133211/pt-br.php> [10/04/2014].
- Kondo, Seiichi *et al.* (2002) *Transparência e Responsabilização no Setor Público: fazendo acontecer*. Brasília: MP, SEGES.
- Kunsch, Margarida M. Krohling (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- _____ (2007) "Comunicação organizacional na era digital" *Signo y Pensamiento* 51, volumen XXV, 38-51, julio-diciembre 2007, <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379> [10/02/2015].
- _____ (2009) "Planejamento estratégico da comunicação" in _____ (org.) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2ª ed., São Caetano do Sul: Difusão Editora, 107-123.
- _____ (2012) "Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas" in Mattos, Heloiza (org.) *Comunicação pública interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP.
- Kunsch, Waldemar (2006) "Do mercado à academia: as relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006)" *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v.29, n.2, 55-87, <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/213> [25/03/2014].
- La Porte, Teresa; Gutiérrez-García, Elena (eds.) (2013) *Tendências emergentes em la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC.

- Lévy, Pierre (1993) *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Tradução: Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34.
- _____ (1996) *O Que é o Virtual*. São Paulo: Editora 34.
- _____ (1997) *A Inteligência Colectiva. Para uma antropologia do ciberespaço*. Lisboa: Piaget.
- _____ (1999) *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34.
- _____ (2003) *Ciberdemocracia*. Lisboa: Piaget.
- Li, Charlene; Bernoff, Josh (2009) *Fenômenos sociais nos negócios: vença em um mundo transformado pelas redes sociais*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Likalyzer (2015) <http://likealyzer.com/es/facebook/ifrsoficial> [28/03/2015].
- Lipovetsky, Gilles (1983) *A Era do Vazio: ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Lisboa: Relógio d'água.
- Lopes, Maria Immacolata Vassalo (1994) *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola.
- Maia, Rousiley (2002) “Redes cívicas e internet: do ambiente denso às condições da deliberação pública” in Eisenberg, José; Cepik, Marco (orgs.) *Internet e Política: teoria e prática da democracia eletrônica*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Martinez, Maria Regina Estevez (2011) “Implantando uma assessoria de imprensa” in Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 191-211.
- Mattelart, Armand (2002) *História da sociedade da informação*. Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Matias-Pereira, José (2010) *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Atlas.
- Matos, Heloiza (2000) “Comunicação Pública e comunicação global” in *XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2-6/9/2000*. Manaus: Universidade do Amazonas. <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/57f31ff3f65841ae49e19383fd7ee0d4.pdf> [10/01/2015].
- Maximiano, Antonio Cesar Amaru (1997) *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Editora Atlas.
- McLuhan, Marshall (2008) *Compreender os meios de comunicação: extensões do homem*. Tradução: José Miguel Silva. Lisboa: Relógio D' Água.
- MEC (2015) www.mec.gov.br [05/01/2015].

- Mendonça, Carla Etiene (2013) *Jovens do Brasil e dos Estados Unidos e o uso da autocomunicação de massa: uma comparação possível*. Tese de Doutorado em Ciências Sociais. Universidade de Brasília. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16060> [10/02/2015].
- Molleda, Juan Carlos (2011) “Um modelo de diálogo com a imprensa” in Duarte, Jorge (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 147-162.
- Naik, Umesha; Shivalingaiah, D. (2008) “Comparative Study of Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0” *6th International CALIBER - 2008, University of Allahabad, Allahabad, February 28-29 & March 1, 2008*, ir.inflibnet.ac.in/bitstream/1944/1285/1/54.pdf [09/10/2014].
- Nassar, Paulo (2006) “O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual” in Margarida M. Krohling (org.) *Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefícios das organizações e da sociedade em geral*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 149-162.
- _____ (2008) “Conceitos e processos de comunicação organizacional” in Kunsch, Margarida M. Krohling (org.) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 61-75.
- Negroponte, Nicholas (2000) *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B.
- Neri, Marcelo (coord.) (2012) *Mapa da Inclusão Digital*. Rio de Janeiro: FGV, CPS.
- Novelli, Ana Lucia C. Romero (2006) “O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança” *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 3, nº4, 1º sem. 2006, <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56> [22/04/2014].
- _____ (2011) “Pesquisa de opinião” in Duarte, Jorge; Barros, Antonio (orgs.) *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 164-178.
- OCDE (2001) *Understanding the digital divide*. Paris: OECD, <http://www.oecd.org/dataoecd/38/57/1888451.pdf> [06/06/2014].
- _____ (2003a) *The Case for E-Government: Excerpts from the OECD Report “The E-Government Imperative”*. Paris: OECD, <http://www.oecd.org/gov/budgeting/43496369.pdf> [10/11/2014].

- _____ (2003b) *A Proposed Classification of ICT Goods*, OECD Working Party on Indicators for the Information Society. Paris: OECD, <http://www.oecd.org/sti/sci-tech/36177203.pdf> [10/11/2014].
- Oliveira, Custódio (2012) *Governar é comunicar*. Porto: Omnisinal Edições.
- Oliveira, Maria José da Costa (2012) “Comunicação organizacional e comunicação pública” in Matos, Heloiza (org.) *Comunicação pública interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA/USP, 31-52.
- ONU (2012) *E-government Survey 2012*. New York: ONU. <http://www.un.org/en/development/desa/publications/connecting-governments-to-citizens.html> [28/09/2014].
- _____ (2014) *E-government Survey 2014*. New York: ONU. <http://unpan3.un.org/egovkb/enus/Reports/UN-E-Government-Survey-2014> [18/01/2015].
- O’Reilly, Tim (2007) “What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software” *Communications & Strategies*, n.º 65, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1008839&download=yes%22. [08/07/2014].
- Otranto, Celia Regina (2011) “A política de educação profissional do governo Lula: novos caminhos da educação superior” *34ª Reunião Anual da ANPED, Natal, RN, 2011*. <http://www.anped11.uerj.br/GT11-315%20int.pdf> [08/03/2015].
- Pacheco, Eliezer (2010) *Um novo modelo de educação profissional e tecnológica. Concepção e diretrizes*. Brasília: MEC.
- _____ (org.) (2011) *Institutos federais uma revolução na educação profissional e tecnológica*. Brasília: Moderna.
- Pato, Anabela da Cruz (2009) *O Papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea. Nascimento, percurso e futuro da actividade*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Jornalismo. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/13490> [19/11/2014].
- Pereira, Daniel (2011) *As mídias sociais como estratégia de comunicação em instituições de ensino: estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina.

- Pinho, Júlio Afonso (2008) “O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas” in Moura, Cláudia Peixoto (org.) *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Primo, Alex (2008) “Os blogs não são diários pessoais online: matriz para a tipificação da blogosfera” *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, v. 2, n. 36, 122-128, 2008,
- _____ (2009) “Interatividade” in Spyer, Juliano (org.) *Para Entender a Internet – Noções, práticas e desafios da comunicação em rede*. Versão Beta. Não Zero, 21-22.
- _____ (2011) “Prefácio” in Brambilla, Ana (org.) *Para Entender as Mídias Sociais*. Salvador: Edições VNI, 8-10.
- _____ (2012) “O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede” *Contemporânea - comunicação e cultura*, v.10, n.03, set-dez 2012, 618-641, <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/viewArticle/6800> [19/01/2015].
- Queluz, Gilson Leandro (1998) “Método intuitivo e o Serviço de Remodelação do Ensino Técnico Profissional” *Revista Educação e Tecnologia*, v. 3, n.2, São Paulo, 1998, <http://revistas.utfr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/view/1036/641> [14/02/2015].
- _____ (2000) *Concepções de ensino técnico na República Velha (1909-1930)*. Curitiba: CEFET (PR).
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2005) *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramonet, Ignácio (2000) “Globalización, Internet y democracia” *I Escuela de Verano UGT Asturias*, <http://fundacionasturias.org/escuela/1edicion.htm> [22/10/2014].
- Recuero, Raquel (2009a) *Redes sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- _____ (2009b) “Redes sociais” in Spyer, Juliano (org.) *Para Entender a Internet – Noções, práticas e desafios da comunicação em rede*. Versão Beta. Não Zero, 25-26.
- _____ (2011) “A Nova Revolução: as Redes são as Mensagens” in Brambilla, Ana (org.) *Para Entender as Mídias Sociais*, 14-18.
- _____ (2012) “A rede é a mensagem: Efeitos da Difusão da Informação nos sites de Rede Social” in Vizer, Eduardo (coord.) *Lo que Mcluhan no previó*. Colección Norte Sur de la Asociación Argentina de Estudios Canadienses, Editorial La Crujía, 205-223.

- Reis, Maria do Carmo; Marchiori, Marlene; Casali, Adriana Machado (2010) “A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais” in Marchiori, Marlene (org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Renó, Denis, (2007) “YouTube, el mediador de la cultura popular en el ciberespacio” *Revista Latina de Comunicación Social*, 62, http://www.ull.es/publicaciones/latina/200717Denis_Reno.htm [22/02/2015].
- Rheingold, Howard (1993) *A comunidade virtual*. Lisboa: Gradiva.
- Riboldi, Bruna Angélica Pelicioli (2014) *O Instagram como Espaço de Construção de Cidades Imaginadas: O Rio de Janeiro como Cidade Virtual*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Nova de Lisboa.
- Rio Grande do Sul (2015) www.rs.gov.br [20/01/2015].
- Rojasorduña, Octavio Isaa (2005) *Relaciones Publicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: Esic Edictorial.
- Rosenau, James; Czempiel, Ernst-Otto (orgs.) (2000) *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. Brasília: Editora UNB.
- Ruão, Teresa; Kunsch, Margarida M. Krohling (2014) “A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória” *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 2014, 7-13, doi:10.17231/comsoc.26(2014).2021 [21/01/2015].
- Rubim, Antonio Albino Canelas (2000) *Comunicação & política*. São Paulo: Hacker Editores.
- Ruótolo, Antonio Carlos (2012) “Audiência e recepção: perspectivas” <http://www.ibope.com/pt-br/conhecimento/artigospapers/paginas/audiencia-e-recepcao-perspectivas.aspx> [17/01/2014].
- Saad Corrêa, Elisabeth (2005) “Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos” *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom*, ano 2, nº3, 2º semestre de 2005, <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42> [10/04/2014].
- _____ (2008) “Comunicação digital e seus usos institucionais” in Kunsch, Margarida M. Krohling (ed.) *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.

- _____ (2009) “A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações” *Organicom*, ano 6, edição especial, números 10/11, 2009, <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201> [10/02/2015].
- Saló, Nuria (2005) *Aprender a comunicarse em las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Schittine, Denise (2004) *Blog: comunicação e escrita íntima na internet*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Schlegel, Rogerio (2009) “Internauta brasileiro: perfil diferenciado, opiniões indiferenciadas” *Revista Sociologia Política*, vol. 17, nº 34, Curitiba, <http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/rsp/article/view/29355> [25/11/2013].
- Shirky, Clay (2008) *Lá vem todo mundo*. Rio de Janeiro: Zahar.
- _____ (2011) *A cultura da participação*. Rio de Janeiro. Zahar.
- Soares, Manoel de Jesus A. (1982) “As escolas de aprendizes artífices – estrutura e evolução” *Fórum Educacional*. Rio de Janeiro: FGV/IESAE. Ano 6, nº 2, out/dez 1982, 58-92.
- Sodré, Muniz (2002) *Antropológica do espelho: Uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Takahashi, Tadao (org.) (2000) *Sociedade da informação no Brasil: livro verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia.
- Tapscott, Don; Williams, Anthony (2008) *Wikomics. A nova economia das multidões inteligentes*. Lisboa: Quidnovi.
- Terra, Carolina Frazon (2006) *Comunicação Corporativa Digital: o futuro das Relações Públicas na rede*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02072007-144237/ptbr.php> [25/01/2015].
- _____ (2010) “Grandes corporações nas redes sociais *on-line*: Um estudo sobre a presença das organizações nas mídias sociais” *Trabalho enviado ao GT ABRAPCORP 3 - Comunicação digital, inovações tecnológicas e os impactos nas organizações*, <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/c.html> [30/01/2015].
- _____ (2011) *Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais*. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação. Universidade de São Paulo. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/> [25/01/2015].

- Tessler, Eduardo (2008) “Os desafios da comunicação pública na era das novas tecnologias” *in XII Seminário de Comunicação Banco do Brasil*. Brasília, 30/09/2008. Brasília: BB.
- Torquato, Gaudêncio (2002) *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Torres, Juliana Cutolo (2008) “Cyborgcracia: entre gestão digital dos territórios e redes sociais digitais” *in Di Felice, Massimo (org.) Do público para as redes. A comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 227-285.
- Twitter (2015) www.twitter.com [15/01/2015].
- Uhlir, Paul F. (2006) *Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público*. Brasília: UNESCO.
- UNESCO (1998) *Educação um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo: Cortez Editora.
- Von Bertalanffy, Ludwig (1977) *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes.
- Weinberg, Tamar (2009) *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. Sebastopol: O’Reilly Media.
- Wikipédia (2015) “BRIC” <http://pt.wikipedia.org/wiki/BRIC> [15/02/2015].
- _____ (2015) “Web semântica” http://pt.wikipedia.org/wiki/Web_sem%C3%A2ntica [22/02/2015].
- Wolton, Dominique (2000) *E depois da Internet?: para uma teoria crítica dos novos mídias*. Lisboa: Difel.
- Wright, Peter; Kroll, Mark J.; Parnell, John (2009) *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Yin, Robert K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.
- YouTube (2015) www.youtube.com [15/02/2015].
- Zémor, Pierre (1995) *La Communication Publique*. Tradução: Elizabeth Brandão. Paris: PUF. <http://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf> [11/04/2014].
- _____ (2009) “Como anda a comunicação pública?” *Revista do Serviço Público, Brasília 60 (2): 189-195, Abr/Jun de 2009*.

I. APÊNDICES

A) Cálculo para definição de amostra mínima (alunos)

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + (\sigma^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1932}{0,05^2 \times (1932-1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{1.855,4928}{4,8275 + 0,9604} = \frac{1.855,428}{5,7879}$$

$$n = 320,57 \cong 321$$

B) Cálculo para definição de amostra mínima (servidores)

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N-1) + (\sigma^2 \times p \times q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,8 \times 0,2 \times 190}{0,05^2 \times (190-1) + (1,96^2 \times 0,8 \times 0,2)}$$

$$n = \frac{116,78464}{0,4725 + 0,614656} = \frac{116,78464}{1,087156}$$

$$n = 107,42 \cong 107$$

C) Ranking dos Institutos Federais por número de fãs no Facebook

IF	Facebook
IFRN	73.151
IFSC	47.171
IFBA	39.379
IFES	37.358
IFB	32.060
IFPI	31.500
IFPE	29.261
IFSERTÃOPE	24.840
IFPR	21.247
IFBAIANO	20.740
IFCE	19.841
IFCATARINENSE	18.763
IFS	15.950
IFRO	15.142
IFSP	13.948
IFTO	13.069
IFPB	12.960
IFG	11.347
IFMG	10.408
IFAC	9.508
IFRS	7.688
IFSUL	7.572
IFGO	7.505
IFSULMINAS	7.145
IFAM	6.825
IFSUDESTEMG	6.774
IFMT	6.764
IFFARROUPILHA	6.236
IFMS	5.422
IFAL	4.749
IFRJ	4.361
IFAP	4.184
IFPA	3.504
IFNMG	3.076
IFTRIÂNGULO	3.075
IFRR	2.525
IFF	1.658
IFMA**	—

*Coleta: 4 e 5/1/15 ** No período investigado não possuía perfil oficial no Facebook.

D) Ranking dos Institutos Federais por número de seguidores no Twitter

IF	Twitter
IFRN	30.300
IFSC	8.864
IFCE	8.421
IFPB	7.560
IFES	6.984
IFPI	4.507
IFG	3.896
IFF	3.083
IFTO	2.932
IFMA	2.850
IFAL	2.713
IFRO	2.562
IFAM	2.549
IFGO	2.469
IFSUL	2.267
IFMT	2.201
IFPR	2.195
IFSERTÃOPE	2.018
IFB	2.010
IFSULMINAS	1.952
IFMS	1.952
IFRS	1.930
IFSP	1.828
IFS	1.807
IFPE	1.679
IFMG	1.641
IFPA	1.248
IFTRIÂNGULO	1.155
IFAC	1.137
IFSUDESTEMG	986
IFBAIANO	981
IFBA	933
IFRR	714
IFAP	644
IFNMG	374
IFCATARINENSE	108
IFFARROUPILHA	26
IFRJ**	—

*Coleta: 4 e 5/1/15 ** No período investigado não possuía perfil oficial no Twitter.

E) Transcrição da entrevista em profundidade com a reitora do IFRS, Claudia Schiedeck de Souza

Pesquisador: Em sua opinião qual o papel da comunicação em uma organização pública? E no IFRS?

Bom, nós temos uma história no Instituto Federal do Rio Grande do Sul que é antes e depois da estruturação da comunicação. Eu entendo que a comunicação é estratégica e fundamental para uma organização ou no caso uma instituição pública, que tem dificuldade para fazer a propaganda institucional normalmente como qualquer empresa privada faz. Então, no nosso caso ter um departamento de comunicação, com pessoas vinculadas à comunicação, digamos assim, é em todas as áreas multidisciplinar é fundamental para que a nossa instituição possa se inserir na comunidade. E aí quando falo em comunidade, falo em comunidade regional, estadual, nacional, tem um grupo de comunicação que possa pensar a comunicação como uma estratégia, ter conhecimento da instituição, dos cursos, enfim da atividade que a gente realiza no dia a dia, é, não dá pra pensar uma organização hoje que não trabalhe com a comunicação como uma ferramenta estratégica.

Pesquisador: Especialistas em comunicação organizacional defendem que a comunicação deve integrar a alta gestão, desde o planejamento das ações e metas até a tomada de decisões. Qual a sua opinião a respeito?

Reitora: Eu tenho esta compreensão. A nossa relação aqui é uma relação muito próxima com a comunicação, embora ela não esteja ainda vinculada no organograma a alta gestão, não por uma opinião minha, da gestora máxima da instituição, mas sim porque houve toda uma discussão de plano de desenvolvimento institucional onde as pessoas entenderam, majoritariamente, a comunidade entendeu que a comunicação não deveria estar vinculada diretamente ao reitor. Mas eu não compactuo desta ideia. Eu acho que a comunicação deve estar vinculada diretamente, não só a reitoria, à gestão máxima do instituto, mas como a outros órgãos máximos da instituição. Nós temos o conselho superior, quer dizer a comunicação ela tem que ter, como a gente diz....

Pesquisador: Transversal, horizontal.

Reitora: Transversal, exatamente. Ela [comunicação] tem que perpassar toda a gestão.

Pesquisador: Mas não perpassa hoje. Na tomada de decisões, eu digo nos conselhos executivos da gestão (CONSUP, Colégio de Dirigentes).

Reitora: Não.

Pesquisador: Não tem assento, nem voz?

Reitora: Não, não. Ainda não.

Pesquisador: Não está na alta gestão e na tomada de decisões. Está no planejamento.

Reitora: Não. Exatamente, está no planejamento. Não está na tomada de decisões

Pesquisador: Como são definidas as estratégias de comunicação desenvolvidas pelo IFRS?

Reitora: Bom, nós temos reuniões periódicas e a gente sempre procura. Eu parto do seguinte princípio, Felipe: eu não sou comunicadora, portanto eu sou gestora. O que eu posso fazer? Eu posso entender que nós temos alguns gargalos, que precisam de pessoas profissionais para lidar com o problema. Então quando a gente entende que tem uma situação que precisa pensar a instituição... Vou dar um exemplo claro que aconteceu conosco o ano passado. Nós estamos migrando para um novo sistema de gestão unificado. Nós adotamos, fizemos uma licitação, compramos um sistema de gestão que vai.

Pesquisador: Unifica, né?

Reitora: Exatamente, que vai unificar todos os dados da instituição. Como é que a gente pensou isto? Como a gente já teve outras experiências que não deram certo, eu chamei o pessoal da comunicação e disse: nós precisamos pensar uma estratégia de fazer com que esta implantação do sistema funcione. E aí nós criamos todo um plano de lançamento, um programa que trouxe os gestores máximos da instituição, lança boletins, mensais, para todos os servidores da instituição para que todos saibam que o processo está em andamento. Foi toda uma estratégia.

Pesquisador: Pensada para aquela ação.

Reitora: Para aquela ação.

Pesquisador: Então, *on demand*. A comunicação funciona através de demanda, fazendo plano de ação específico.

Reitora: Exatamente. Agora claro, a comunicação tem também, dentro do planejamento, do plano de ação do Instituto, a comunicação tem o seu planejamento. A gente procura dar o suporte, todo suporte possível para a comunicação. A gente faz capacitações, faz reuniões

periódicas, eles têm reuniões periódicas com as equipes dos câmpus, porque a gente entende que é um setor que precisa, assim como os gestores, ter estas capacitações periódicas. Eu acho que nós avançamos muito. Mas sem sombra de dúvidas a gente tá muito longe daquilo que a gente considera ideal.

Pesquisador: Os seminários de planejamento que deram origem ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014 – 2018) identificaram 17 itens como fraquezas institucionais. Pelo menos um deles diz respeito à comunicação, que é o item “fragilidade da comunicação”. Para 52% dos participantes a fragilidade da comunicação tem alta probabilidade de ocorrer. Para 35,8% a probabilidade é média e para apenas 11% a probabilidade de ocorrer fragilidade nesta área é baixa. Como a gestão enxerga estes números e qual as medidas preventivas tomadas? Em sua opinião as metas planejadas são capazes de alterar este quadro?

Reitora: Eu começo te dizendo o seguinte. Primeiro que o conceito que as pessoas têm de comunicação é um conceito às vezes muito limitado. Então quando a gente conversa na reunião de gestores e a gente fala sobre comunicação, as pessoas tendem a achar que comunicação é única e exclusivamente propaganda em meios de comunicação, como jornal, como televisão. Elas não olham para a comunicação como estratégia para internamente ou outras formas de comunicação como redes sociais, como blogs, enfim. Elas não enxergam isto. Talvez este percentual alto ele esteja vinculado a nossa fragilidade em fazer.

Pesquisador: Em discutir o conceito.

Reitora: Exatamente. Em trabalhar com a comunicação única e exclusivamente no conceito de mídia tradicional. Inserções na televisão, inserções nos jornais. Esta é uma questão que tem que ser avaliada. Mas acho que sim, eu acho que as fragilidades que a gente tem na comunicação elas decorrem também de um outro fator, que é basicamente a não relevância para a comunicação. Que alguns gestores dão.

Pesquisador: Ou não dão.

Reitora: Ou não dão. Por exemplo, se tu pegar algum dos nossos câmpus, a tendência é que comunicação não seja vista como uma coisa importante para a estratégia. É simplesmente, meramente, reprodutora das notícias.

Pesquisador: Um acessório.

Reitora: Exatamente, um acessório. E não potencializa a capacidade que hoje os jornalistas, os técnicos que trabalham nesta área nos campus podem dar de suporte para uma série de coisas. Hoje a comunicação na instituição vai desde o gerenciamento de crise até a comunicação interna mesmo. Então, daqui a pouco as pessoas entendem. A gente se comunica mal, a gente tem tido vários problemas no uso do email institucional. Realmente a gente tem probabilidade de dar errado, porque a estratégia que a gente está adotando de comunicação de email ela está equivocada. Provavelmente ela está. Foi criada em um momento e a gente precisa passar por uma reformulação. Eu acho que a gente nunca dá conta 100% de atingir a perfeição no quesito comunicação. As pessoas sempre vão achar que tem alguma falha. Eu acho que a gente caminha bem. Eu posso fazer uma comparação do IFRS com outros institutos que eu conheço, que não tem talvez 1/3 da equipe que hoje nós temos na reitoria e também nos campus. A gente tem trabalhado muito com os gestores no sentido que todos os campus tenha um jornalista, pelo menos um jornalista, e pelo menos um técnico em áudio visual, para que possa dar suporte para as demandas. Faltam servidores? Sem sombra de dúvida, mas já é um caminho. Dificilmente um campus nosso começa sem ter um jornalista para fazer esta integração com a comunidade. Eu acho que talvez as questões que estejam colocadas lá [PDI] não deem conta da comunicação que a gente entende como um todo, mas acho que elas vão ajudar nos próximos anos. Ajudam a melhorar o quadro. Elas podem é não resolver 100% o problema, até porque a gente hoje, a questão da comunicação a gente vive hoje um quadro conjuntural no mundo que ele é muito rápido, muito dinâmico. Tem, por exemplo, ferramentas de comunicação nas mídias sociais, surgem às vezes da noite pro dia, e que ganham notoriedade e que muitas vezes a gente nem sabe usar, e que se obriga a usar e se obriga a usar estratégia ideal para lidar com aquela [ferramenta]. Uma coisa é o Facebook, outra coisa é o Twitter, são públicos diferentes, pessoas diferentes, metas diferentes. No momento que a gente conseguir delimitar quais são os nossos públicos, porque nós temos vários, os alunos, que são diferentes dos professores, que são diferentes dos técnicos, que são diferentes da comunidade externa. Dentro da comunidade externa tem a sociedade civil como um todo e tu tem pais que estão vinculados diretamente.

Pesquisador: Estamos quase entrando na próxima pergunta, mas não tem problema. Eu só queria fazer uma colocação e ver o que a senhora acha. O problema não é só da comunicação, mas de comunicação.

Reitora: Com certeza.

Pesquisador: Não te parece que o fetiche é a comunicação, mas muitas vezes o servidor não consegue conversar com seu colega ao lado. E aí é um problema de comunicação.

Reitora: É e isto a gente vê muito claramente, né Felipe. As pessoas acham que às vezes criar um email resolve o problema. Daí a gente cria o email. E aí a pessoa não consegue discutir com seu colega. Nem dialogar com seu colega. Ele entra numa disputa pessoal muito forte e ele não consegue se comunicar igual. Eu que sou formada em Letras eu sei que muitas vezes uma palavra mal colocada pode gerar um problema e que não necessariamente foi aquilo que a pessoa quis dizer, mas foi a palavra que ela achou melhor, e isto às vezes desencadeia um problema de comunicação.

Pesquisador: Que nada tem a ver com a comunicação.

Reitora: Exatamente. ‘De’ comunicação e não ‘da’ comunicação. A gente tem discutido isto sistematicamente no Instituto, ainda desde antes quando era gestora do Cefet, o problema de comunicação e da comunicação é muito sério, principalmente como eu disse, a gente tem restrições legais que impedem às vezes de fazer, de expor a instituição para a sociedade brasileira como um todo. Diferente do que faz o Sistema S, que compra espaços, faz uma propaganda muito bonita na mídia, põe nos aviões e isto faz com que sejam muito conhecidos. Talvez as pessoas

Pesquisador: A reputação deles é grande, mas os Institutos fazem mais.

Reitora: Isto. Exatamente. Mas a gente tem muita dificuldade, mas eu acho que as metas dão conta, acho que a gente vai caminhando, acho que é um processo, não é um processo fechado, acabado, mas ele é um processo de crescimento.

Pesquisador: Como bem falastes, com a revolução tecnológica que estamos vivendo, as TIC estão em todos os lugares. De que modo o IFRS faz uso das TIC para se comunicar e se relacionar com os seus públicos?

Reitora: Se a gente olhar para dois anos atrás, três anos atrás, a gente não tinha nenhum domínio oficial. Eu vejo o seguinte, a gente avançou muito nas mídias sociais, nós temos mídias oficiais do Instituto, que publicam diariamente notícias sobre a instituição, feitos da instituição, mas aí tem um outro problema, que o problema do usuário. O nosso público muitas vezes sabe que é importante quando ele recebe aquela informação via Face, via Twitter, via Google +, via Instagram, enfim, qualquer que seja a ferramenta que ele tá usando dele compartilhar. Para nós o compartilhamento, a gente discutiu isto estes dias em reunião

com a comunicação, de que o compartilhamento com outras pessoas da sua rede social é a nossa única forma às vezes de atingir o maior número de pessoas possíveis.

Pesquisador: Multiplicar a informação.

Reitora: Multiplicar a informação. Eu acho que esta é uma questão que a gente vai ter que tratar. Como a gente incentiva as pessoas a compartilhar. Como é que a gente incentiva, eu tenho, por exemplo no meu Face eu tenho 5 mil seguidores, como eu faço com que estes 5 mil.

Pesquisador: Se engajem.

Reitora: Se engajem.

Pesquisador: Ou sejam multiplicadores.

Reitora: Ou sejam multiplicadores desta questão. Este é um gargalo que a gente tem que superar nas mídias sociais porque ela funciona diferente da mídia tradicional. Ela é completamente diferente. Então eu acho que esta é uma questão que a gente vai ter que trabalhar muito. Acho que melhorou bastante. Melhoramos muito neste último ano, mas acho que ainda precisa avançar bastante. A outra coisa, a outra questão que tu colocas.

Pesquisador: Estratégias diferenciadas para públicos diferenciados. Tem isto?

Reitora: Sim, nós estamos trabalhando nisto. Acho que hoje, pelos menos nas últimas reuniões que temos tido percebo na equipe que trabalha, hoje a gente tem publicitário, a gente tem designer gráfico, tem técnico em áudio visual, tem uma pessoa de TI, tem uma produtora cultural, são dois jornalistas, mais dois estagiários, a gente tem uma equipe boa, que pensa isto.

Pesquisador: Mas tem estratégias? O conteúdo da mensagem é o mesmo, mas o formato desta mensagem é diferente ou não?

Reitora: Sim, ele é diferente. Ele é diferente, mas não era assim até pouco tempo atrás. Às vezes as pessoas entendem que a mesma notícia que vai para um aluno, por exemplo, pode ser repercutida no Face da mesma forma. Não é o mesmo público. Até porque quem olha, quem lê o Face, lê o site, são pessoas diferentes. E aí entra uma outra questão. A gente lida com profissionais da educação, servidores e alunos, e pais de alunos que não necessariamente são afeitos às mídias sociais. Porque existe. Inclusive são refratárias. “Não vou expor minha filha”, “Nem quero”, “Não tenho face”...

Pesquisador: Sou contra.

Reitora: Exatamente, tem isto também. Às vezes é uma questão de romper barreiras para as pessoas entenderem

Pesquisador: Ou alternativa.

Reitora: Ou alternativa. Eu acho que a gente avançou muito. Conseguiu divulgar muito o Instituto nestes dois últimos anos, principalmente utilizando as ferramentas de mídia social, tá. Eu acho que uma grande dificuldade que o Instituto tem e talvez isto esteja relacionado com aquela questão anterior que tu colocaste antes que é a questão do entendimento da comunicação. Nós temos uma dificuldade muito grande no Estado do Rio Grande do Sul de entrar na mídia tradicional. Por que? Porque primeiro não entende o que é instituto federal. Se falar para eles que é escola técnica talvez eles até entendam, mas para nós é ruim. Reforçar uma coisa que não existe. Não existe escola técnica, existe escola técnica estadual. Instituto federal é instituto federal. É uma outra concepção. E eles têm muita dificuldade em entender. Segundo, porque imagino que seja assim em todo o Brasil, a mídia impressa está diretamente vinculada ao anúncio pago. O fato de tu não anunciar, porque tu não pode, trava a tua relação com a mídia de uma forma geral. Então isto gera para as pessoas um desânimo no sentido de dizer eu faço, faço, faço, trabalha, trabalha, trabalha e o Instituto Federal não aparece no noticiário, não aparece no jornal, a gente tem esta dificuldade. Os jornais do interior, e aí eu posso falar aqui da região de Bento, a nossa mídia aqui, rádio...

Pesquisador: Mídia regional.

Reitora: Mídia regional, exatamente. Ela é muito mais acessível. Pra ela a notícia de que o instituto é o primeiro no IGC [Índice Geral de Cursos do MEC] é notícia.

Pesquisador: Pro grande jornal do Estado não é.

Reitora: Pro grande jornal não é. Essa é uma dificuldade que a gente tem. Isto não acontece em todos os estados. No Rio Grande do Sul é bem característico.

Pesquisador: O governo da presidenta Dilma tem incentivado todos os órgãos da administração federal a ingressarem nas redes sociais para aprimorar a comunicação. A própria Dilma reativou seu Twitter. Como as mídias sociais estão inseridas na comunicação organizacional do IFRS?

Reitora: Estes dois últimos anos o governo federal de certa forma, e a própria presidenta como tu bem colocaste, trabalhou muito com as mídias sociais. Como eu digo, eu sou da área de Letras, eu fui analisar o blog, o site de campanha dela. E o que a gente via ali? A gente via

mídias completamente diferentes para todos os formatos, para todos os gostos, para quem queria texto escrito, para quem queria vídeo, para quem queria Facebook...

Pesquisador: Para todos os públicos.

Reitora: Para todos os públicos, exatamente. A nossa ideia aqui no Instituto é de certa forma trabalhar isto. Nós estamos numa tentativa de mudar o nosso site para se adequar esta nova realidade que é um pouco disto assim. “Bem eu não gosto de ler”

Pesquisador: Segmentação.

Reitora: Isto. Eu não gosto de ler, mas eu gosto de assistir vídeo. Trabalhar com estas diferenciações que hoje são uma realidade. Eu não acredito que haja modificação neste cenário. Eu sou uma pessoa que acho que este cenário veio pra ficar

Pesquisador: Até por isto o Instituto tem que se adequar.

Reitora: Exatamente. Até por isto a gente tem que se adequar. E isto significa abrir mão de pré-conceitos que a gente possa ter com relação ao processo de comunicação. Que é um problema sério. Eu como professora de Letras, volto a repetir, quando o aluno hoje escreve cifrado porque é do perfil dele.

Pesquisador: Da cultura comunicacional dele.

Reitora: É, ele faz isto no Face, no Twitter, Whatsapp, uma linguagem cifrada, o que e as pessoas tendem a achar? Tendem a vilanizar o meio de comunicação, a mídia social. “Ah, a mídia social interfere na alfabetização do aluno”. Eu acho que não é assim. Tu tem que potencializar a mídia social. Criar nas pessoas a cultura de que não existe uma mídia que seja certa ou que seja adequada.

Pesquisador: Esta aqui é uma alternativa ou complementar a tradicional.

Reitora: Exatamente. Existem coisas maravilhosas que não estão dentro da mídia tradicional. Cada vez mais. E a gente tem que levar isto adiante. Tem que potencializar a mídia social. Eu acho que melhorou muito. As pessoas hoje...

Pesquisador: Quais são os impactos trazidos pelas mídias sociais no Instituto?

Extremamente positiva. Por que? Porque a gente faz um parâmetro do nosso processo seletivo, por exemplo. Do ano de 2013 e do ano de 2014, ele é completamente diferente.

Pesquisador: Este último foi usado muita mídia social.

Reitora: Foi usado.

Pesquisador: E houve crescimento?

Reitora: Sem sombra de dúvida. De participação das pessoas, as pessoas se reportam ao site da instituição, tentar ver com quem elas entram em contato. Isto acaba fazendo com que a instituição seja mais aberta para a comunidade. O que as mídias sociais têm de diferente das mídias tradicionais?

Pesquisador: Interação.

Reitora: A Interação. Coisas que às vezes eu não consigo fazer com colunista de jornal, ou com o jornal em si, na mídia social eu consigo. Eu consigo esta interação com as pessoas, eu consigo fazer com que as pessoas olhem para o Instituto como uma grande instituição, uma grande organização. Enfim, eu acho que melhorou muito. Sem sombra de dúvida nossos materiais ganharam muita qualidade. Nossa interação com as pessoas, com o nosso público, quer seja aluno, quer seja professor, quer seja servidor do Instituto nosso, de outro Instituto, isto também fortalece a questão do atendimento em rede.

Pesquisador: Aí já é comunicação interna.

Reitora: Interna e externa, pois quando eu compartilho alguma coisa boa de um outro instituto, eu fortaleço os institutos federais como um todo. É um trabalho em rede.

Pesquisador: A identidade em rede.

Reitora: A identidade de rede. Que a mídia tradicional não me permite fazer.

Pesquisador: Nem reconhece este papel.

Reitora: Nem reconhece.

Pesquisador: E como as mídias sociais estão articuladas com o papel do IFRS na sociedade? Questão do planejamento institucional, da missão, dos valores. Tem como vincular isto às mídias sociais?

Reitora: Acho que tem como vincular.

Pesquisador: Questão da transparência.

Reitora: Claro, com os princípios constitucionais. A gente é uma instituição pública. A gente é pago com os impostos das pessoas e obviamente a gente deve satisfação para a comunidade que está aí fora. Em todo o país. Eu não posso me furtar a fazer este debate, esta discussão. E demonstrar para as pessoas o que estou produzindo. Quando a gente tem na missão institucional a formação profissional de jovens, adultos, eu não tenho como deixar de dar satisfação para a sociedade de como eu estou fazendo isto. Com que qualidade eu estou fazendo isto. Com que efetividade eu estou fazendo isto. Com que relação com a comunidade eu estou fazendo isto. Não adianta eu querer colocar em um campus que tem tradição em

agricultura, como é caso do campus Sertão, um curso de engenharia civil. Que de repente não tem nada a ver. Isto proporciona uma interação com as pessoas e fortalece a instituição pública que tem sim seus deveres, suas especificidades e que deve satisfação à comunidade.

Pesquisador: Daria para dizer que a mídia social é uma porta, uma janela que a instituição abriu para a sociedade? Prestando contas de forma mais...Estando exposto.

Reitora: Esta é a questão. A gente não tem como fugir que estamos expostos e é obrigação legal. Acho que facilitou. As mídias sociais facilitam esta transparência. (ou azul) Facilitam esta relação com a comunidade, na medida em que, bom se eu quero saber o que o IFRS está fazendo, como eu circulo muito, vou a vários lugares, as pessoas dizem assim: eu acompanho tua vida pelo Face, eu acompanho a vida do Instituto pelo Face ou pelo Twitter. Engraçado porque as pessoas retornam, elas dão este *feedback* para a gente.

Pesquisador: Um dos valores do IFRS é a transparência. Eu queria saber de que modo, na prática, este valor está presente nas ações de comunicação do IFRS?

Reitora: A gente toma por base de que a transparência ela é um princípio, além de questão ética, é legal. A gente procura todas as ações do Instituto, a gente procura dar visibilidade. É claro que às vezes, até por conta de o site não estar bem adequado, não tá bem estruturado, precisa de uma nova arquitetura, talvez em alguns momentos isto não fique tão evidente para as pessoas. Mas a gente ao longo do tempo tem buscado alternativas. Então, por exemplo, hoje nós já temos para dar transparência aos atos de gestão de pessoas, temos um link específico que direciona para a página de gestão de pessoas, onde lá vão encontrar informações sobre a sua vida funcional, ou sobre novos cursos. É um direcionamento. Então a gente procura sempre fazer com que as nossas ações principais e mesmo aquelas que não têm tanta repercussão, são atos diários, portarias, sempre estejam visíveis e acessíveis a todas as pessoas. Inclusive uma preocupação que a gente tem é com a acessibilidade do site. Nós temos uma equipe, um grupo grande que trabalha exclusivamente com a questão da acessibilidade das pessoas com deficiência. A comunicação trabalha diretamente com este núcleo. Nossas fotos, a gente já sabe que elas têm que ter um tratamento diferenciado no texto. Porque muitas vezes pessoas que tem deficiência visual não conseguem enxergar a foto, por isso a foto tem que estar descrita no texto. Esta interação da comunicação, esta transversalidade da comunicação com outros departamentos ela vai ocorrendo. É claro, o

instituto ainda é uma organização muito nova, nós temos seis anos, é difícil sensibilizar as pessoas para que cada vez mais se abram para esta questão.

Pesquisador: Como tu já falaste, é um processo.

Reitora: É um processo. Mas eu acho que a gente tem procurado fazer ações que garantam este valor da transparência nas nossas mídias, inclusive se for o caso em algum momento notas de esclarecimento, passo a passo, quer dizer, a gente sempre procura ser o mais transparente e didático possível para que as pessoas possam entender.

Pesquisador: A Lei de Acesso à Informação obriga os órgãos da União a divulgarem, independentemente de solicitação, todas as informações de interesse geral ou coletivo, exceto aquelas de segurança nacional etc. Eu queria saber se além desta ação obrigatória, o IFRS tem alguma outra ação que vai ao encontro do conceito de governo eletrônico, ou seja, a administração pública mais próxima ao cidadão, mais aberta ao cidadão? Alguma ação onde o aluno ou servidor possa de forma digital se comunicar com a organização?

Reitora: Existem serviços tradicionais, a Ouvidoria do Instituto.

Pesquisador: Via formulário eletrônico?

Reitora: Via, eu não sei hoje como está no site Felipe, mas as pessoas encaminham email, mandam email para nós através da ouvidoria. É digital, não é fisicamente. Inclusive a gente tem algumas situações que foram criadas, foram trazidas à tona pela Ouvidoria e que resultaram em ações de aperfeiçoamento.

Pesquisador: Da população ou alguém interno?

Reitora: Qualquer pessoa.

Pesquisador: É aberto?

Reitora: É aberto. Qualquer pessoa pode mandar email pra Ouvidoria relatando a sua situação. “Olha eu tive um problema assim no campus”... Além disso, nos criamos o blog da reitora. Esta é uma preocupação que eu tinha. Eu tenho muita coisa, eu faço muita coisa, mas aparentemente as pessoas olham para um cargo de gestão e dizem: “ela não faz nada”. A ideia do blog era justamente dar transparência e prestar contas. Só que não é uma coisa tradicional. É um blog.

Pesquisador: Há espaço para comentários?

Reitora: Há espaço para comentários.

Pesquisador: E tu recebe comentários?

Reitora: Sim. As pessoas podem fazer comentários. Eu acho que ele carece de uma estratégia. A gente iniciou ele com uma ideia e agora precisa de um remodelamento. Mas a ideia é esta. Dar publicidade para uma agenda. Qual é agenda da reitora? A agenda da reitora é uma reunião em Sertão onde ela vai conversar com os servidores sobre isto. Ela vai fazer uma viagem internacional onde ela vai tratar...

Pesquisador: Sem ser pessoal...

Reitora: Não é pessoal. É institucional. É como se fosse uma agenda, relatando ali quais foram as ações da reitora.

Pesquisador: É mais uma forma de transparência.

Reitora: Isto. É que tem muita gente que a gente recebe, faz reunião e as às vezes são coisas que estamos discutindo e não chega lá na ponta. Não tem como.

Pesquisador: Tu utilizas uma linguagem diferente? Não é a mesma do site?

Reitora: É um outro formato.

Pesquisador: De governo eletrônico então tu citaria a Ouvidoria.

Reitora: É. Como canal digital. Eu acho que existem outras formas. Não acho que seja a única nem a mais perfeita.

Pesquisador: Há pregão eletrônico?

Reitora: Claro, pregão eletrônico, Comprasnet. Todos os sistemas de governo digital, por exemplo, o Sisu.

Pesquisador: Ele adere a todos os sistemas do governo que venham a facilitar, a economizar...

Reitora: Isto. Todos os sistemas que o governo federal adota de gestão no MEC nós estamos integrados. Sisu, Comprasnet, Simec, que é o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento das obras, hoje não só de obras, ele é de gestão.

Pesquisador: Se a pessoa quiser acompanhar uma obra, por exemplo, do campus Rolante?

Reitora: Daí existe a LAI.

Pesquisador: Mas daí é uma iniciativa do cidadão. Eu digo enquanto instituição. Se eu quiser acompanhar a obra não tem.

Reitora: Não. A gente publica, a gente dá publicidade.

Pesquisador: Lembrei agora do governo do Estado anterior onde tinha um acompanhe as obras, lupa... É diferente o governo estadual de uma instituição de ensino, mas era interessante a ferramenta.

Reitora: Eu acho que ele teve, o governo anterior, um dos grandes acertos o gabinete digital. Ele propiciou isto, a discussão de vários temas, a votação de várias coisas. Eu acredito que com a nova ferramenta de gestão que a gente está implantando, que é o SIG, eu acredito que a gente vai conseguir melhorar esta questão. De as pessoas poderem ter mais acesso direto, sem depender, sem ser dependente.

Pesquisador: SIG é o Sistema Integrado de Gestão?

Reitora: Isto. Sistema Integrado de Gestão, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Eu acredito que a gente vai conseguir melhorar, porque o sistema é muito bom. E ele dá pra gente ter em tempo real algumas coisas. Que permite que a gente tome decisões rápidas e que permite a gente fazer um monitoramento mais amíúde. Ele puxa todos os gráficos institucionais na hora, matrícula, curso ofertado, relatórios.

Pesquisador: Qual a previsão?

Reitora: Estamos começando. Vamos finalizar a implantação do módulo de gestão de pessoas, que é o primeiro módulo. Logo em seguida acho que a gente deve ter o módulo acadêmico, administrativo acho que vem antes, e talvez junto, paralelamente, eu pedi, um módulo de gestão de documentos. Que eu acho que é o futuro.

Pesquisador: Revolucionário?

Reitora: Revolucionário. E eu acredito, eu ponho muita fé que este projeto do SIG vai melhorar muito a nossa vida.

Pesquisador: Desburocratiza também.

Reitora: Com certeza. Hoje não dá mais para tratar a questão do documento físico como a gente trata. A gente não pode no século XXI deixar de usar estas ferramentas que a gente tem.

Pesquisador: Primeiro tem um custo, segundo meio ambiente, terceiro agilidade.

Reitora: Claro. Por isso eu pedi prioridade para este módulo de gestão de documentos. Vai resolver nosso problema. Com estas funções a gente vai conseguir melhorar a nossa transparência, as nossas ações de transparência junto à sociedade.

Pesquisador: Perfeito. Da minha parte estou satisfeito. Gostaria de saber se tem mais alguma consideração?

Reitora: A comunicação organizacional do Instituto tanto pra dentro quanto pra fora da instituição ela ainda tá muito longe daquilo que eu gostaria de ver implantado no IFRS.

Pesquisador: E o que tu gostarias de ver?

Reitora: Eu gostaria que fosse perfeito, mas como comunicação perfeita não existe, né?

Pesquisador: Mas o que é comunicação de excelência para ti?

Reitora: Acho que é uma comunicação rápida, eficaz, que atinja os objetivos claros aos quais a gente se propôs, atinja o maior número possível de pessoas, que consiga mobilizar o maior número de pessoas e que consiga ser referência para a sociedade.

Pesquisador: A comunicação ou o órgão? Ou os dois? Porque às vezes a comunicação é de excelência e órgão é horrível. Ou vice-versa.

Reitora: Claro, os dois. A gente tem muito cuidado aqui no Instituto com aquilo que a gente fala. Não dá pra criar uma propaganda enganosa. A gente tem problemas. E a gente não foge. Mas eu acho que a instituição caminha bem, ela cresceu muito, a gente saiu de 2009 de 5 mil alunos para 25 mil alunos, a gente saiu de quatro câmpus para 18, 17, a gente tem uma inserção regional, estadual, fantástica, a gente tem tido resultados excepcionais, tem criado estratégias de gestão excepcionais, a gente é referência, é o primeiro Instituto do País na avaliação, no IGC, só para graduação, abrimos nossos primeiros cursos de mestrado, a gente vem com uma caminhada positiva. A tendência é que este cenário ele vá se consolidando daqui pra frente e que ele permaneça ou amplie esta questão. Hoje nós somos referência nacional em várias coisas. A ideia é isto. Que esta referência possa ser transmitida para a sociedade, que muitas vezes não consegue ver. Isto me incomoda muito. “A educação tá uma porcaria”. Qual a educação que estamos falando? Porque nós estamos fazendo nossa parte muito bem feita. Tem problemas, tem, mas toda instituição tem. A gente não consegue dar esta publicidade, não consegue chegar nas pessoas. O meu sonho ideal seria este, é ter a instituição funcionando bem, não vou dizer perfeitamente, com reconhecimento da sociedade do trabalho que ela realiza.

Pesquisador: Quero lhe agradecer e pedir autorização para usar este conteúdo em minha dissertação.

Reitora: Com certeza, pode utilizar tudo.

F) Transcrição da entrevista em profundidade com a diretora de comunicação do IFRS, jornalista Melina Leite

Pesquisador: Em sua opinião qual o papel da comunicação em uma organização pública, em especial no IFRS?

Jornalista: O papel da comunicação é divulgar ações do Instituto, que o Instituto está realizando, no que acontece no Instituto, e principalmente com muita transparência. Para que fique bem claro para as pessoas o porquê de cada coisa, tudo com o máximo de transparência possível.

Pesquisador: Especialistas em comunicação organizacional entendem que a comunicação deve integrar a alta gestão, desde o planejamento das ações e metas até a tomada de decisões. Qual a sua opinião a respeito?

Jornalista: Eu concordo. Eu acho que tanto para a comunicação, quanto para a gestão é importante porque se caminharem juntos as estratégias de desenvolvimento, de projetos, depois a divulgação, plano de ação. Eu acho que é uma série de coisas envolvidas que se forem planejadas juntas, depois fica tudo mais tranquilo, vamos dizer assim. A gente tem que ter conhecimento do que está sendo planejado, do que está sendo tratado, dos objetivos, para que a gente possa trabalhar de maneira que não aconteçam ruídos, falta de conexão.

Pesquisador: Sintonizar as ações.

Jornalista: Sintonizar, isto aí. A palavra certa é esta: sintonia. Porque daqui a pouco está acontecendo alguma coisa e a comunicação não tá sabendo, daí surge um problema, ou tu poderia ter tratado uma ação, um planejamento, uma campanha.

Pesquisador: Chegar só para apagar o incêndio não é o ideal.

Jornalista: Não, não.

Pesquisador: É melhor o planejamento do início ao fim.

Jornalista: Sim, eu acredito nisto. Tem que caminhar juntas. Eu acho que a comunicação tem que participar da alta gestão.

Pesquisador: Com assento e voz.

Jornalista: Sim.

Pesquisador: Como são definidas as estratégias de comunicação desenvolvidas pelo IFRS?

Jornalista: A gente define as estratégias através das demandas. Hoje em dia é assim.

Pesquisador: Mas as estratégias?

Jornalista: Sim.

Pesquisador: Trabalha sob demanda então?

Jornalista: É.

Pesquisador: Não há estratégia anterior? Porque estratégia pressupõe planejar anterior a ação.

Jornalista: É.

Pesquisador: Se é sob demanda é porque a ação já existe. Em tese.

Jornalista: Vou te dar um exemplo, não sei se entendi bem a tua pergunta. O processo seletivo. Vai ter o processo seletivo, então a gente trabalha antes no planejamento desta ação. Outro exemplo: campanhas. Campanha do outubro Rosa, do novembro azul.

Pesquisador: Então tem uma lista de ações...

Jornalista: Isto. E a gente desenvolve um planejamento, uma estratégia para cada ação.

Pesquisador: Com outras áreas ou só comunicação?

Jornalista: Atualmente a gente tá trabalhando com outras áreas, por exemplo, com pró-reitorias, principalmente na parte de pesquisa, ensino e extensão. A pró-reitoria de desenvolvimento institucional para avaliar o PDI, para divulgar. A CPA. Como a gente vai fazer. Vamos lançar o questionário, então antes a gente pensa como é que vai fazer, como vai ser divulgado, tem o questionário, depois os resultados. A gente trabalha assim. Hoje basicamente é assim.

Pesquisador: No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014 – 2018) do IFRS é dito que as principais competências da assessoria de comunicação são “propiciar a contínua prestação de contas à sociedade através dos meios disponíveis; disponibilizar aos cidadãos informações relativas às oportunidades propiciadas pela instituição; e elaborar o Plano Anual de Comunicação do IFRS”. Gostaria que detalhasse como isto é feito na prática (ferramentas utilizadas, profissionais envolvidos, ações planejadas e desenvolvidas, relação com a mídia, estrutura da Assessoria [integrada, digital etc]).

Jornalista: Estes dados de transparência a gente divulga através do nosso site. Tem um espaço no site que é para isto. Como é feita esta alimentação? É através de uma servidora lotada na

reitoria, na pró-reitoria de desenvolvimento. Ela nos passa as informações e a gente publica. Hoje a gente não tem envolvimento de buscar, ela que nos passa e a gente publica.

Pesquisador: Isto específico da LAI, né?

Jornalista: Isto.

Pesquisador: Mas todas as áreas do site são coordenadas pela comunicação, né?

Jornalista: Pela comunicação. Mas por exemplo, a parte de ensino. O pessoal tem autonomia para publicar nas suas abas. Para nós é fundamental. Se a gente tivesse que publicar. Pronatec, por exemplo, tem mil editais.

Pesquisador: Queria que focasse nas ações de comunicação. Quais as ferramentas que a comunicação utiliza para se relacionar com seus públicos, com a mídia. Qual é a estrutura da comunicação.

Jornalista: Estrutura de pessoal nós somos quatro jornalistas, sendo dois licenciados, um relações públicas, uma produtora cultural, um programador visual, uma publicitária, um técnico em áudio visual, um técnico em tecnologia da informação, uma estagiária de designer, uma estagiária de publicidade e uma estagiária de jornalismo.

Pesquisador: Esta é a equipe de comunicação organizacional na Reitoria?

Jornalista: Da Reitoria. Nos campus, cada campus tem um jornalista, alguns campus tem técnico em áudio visual e no caso do campus Bento são dois técnicos em áudio visual e um TAE.

Pesquisador: Esta comunicação organizacional é integrada?

Jornalista: É. Aqui na Reitoria a gente trabalha com a parte mais institucional e os campus fazem mais do que acontece.

Pesquisador: Mas eu digo, esta aqui da Reitoria é integrada? Tu pedes uma peça gráfica, um profissional elabora, o outro faz o conteúdo, outro trabalha no digital, tem toda uma integração entre as áreas?

Jornalista: Tem toda uma integração. A gente faz reuniões que participa um de cada área e daí a gente define quem faz o que e como. A gente tem um fluxo. Qualquer demanda que precisa entra pelo email da comunicação e a gente dá o destino pela pessoa que fica responsável.

Pesquisador: Então dá pra dizer que a comunicação é integrada?

Jornalista: É, é integrada.

Pesquisador: Queria saber as ferramentas que vocês utilizam para divulgação de conteúdo?

Jornalista: A gente utiliza o site institucional, site da Reitoria, quando tem necessidade de replicar nos campus, a gente faz a solicitação para que eles repliquem. O Facebook, a gente utiliza, o Twitter, o You Tube, quando tem vídeo, e através de releases a gente manda pra imprensa.

Pesquisador: Tem um *mailing list*?

A gente tem um *mailing* unificado, que a gente tem todos os veículos estaduais, alguns nacionais, todas as cidades onde tem campus e próximas onde a gente tem campus.

Pesquisador: Você está falando em relação à proatividade, mas também, obviamente atende demandas da imprensa?

Jornalista: Sim. Sempre que eles nos solicitam alguma coisa, a gente corre para atender o mais rápido possível e satisfazer a informação que eles buscam.

Pesquisador: Os seminários de planejamento que deram origem ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014 – 2018) identificaram 17 itens como fraquezas institucionais. Pelo menos um deles diz respeito à comunicação, que é o item “fragilidade da comunicação”. Para 52% dos participantes a fragilidade da comunicação tem alta probabilidade de ocorrer. Para 35,8% a probabilidade é média e para apenas 11% a probabilidade de ocorrer fragilidade nesta área é baixa. Como a Assessoria de Comunicação enxerga estes números e qual as medidas preventivas tomadas?

Jornalista: Na verdade a fragilidade da comunicação não é do setor de comunicação, é da comunicação do Instituto. A gente já vem identificando a algum tempo. Então nosso trabalho atualmente consiste muito de planejar. Infelizmente a gente está ainda trabalhando muito por demanda. A gente não tá tão envolvido no planejamento como achamos que deveria ser. Mas isto já está mudando. Mas é uma coisa que leva tempo. Então eu acho que cada vez mais a gente tá conseguindo se inserir. A gente chamou uma reunião em dezembro com a reitora e as pró-reitorias pedindo para participar da calendarização de cada um dos setores, para que a gente possa começar desde o início, de cada ação, do que é importante. Vai ter alguma coisa importante, se vai ter algo para acontecer que faz diferença para a instituição, que vai ter relevância, retorno, precisa de um maior cuidado, tem que envolver a comunicação. Tudo que diz respeito à instituição a comunicação tem que participar. Tem que caminhar junto. Vou me repetir, mas é isto. Tem que caminhar junto para que as coisas saíam da melhor forma possível.

Pesquisador: Tu achas que as metas planejadas que estão lá no PDI dão conta de reverter este quadro?

Jornalista: [silêncio] Não sei. Não sei porque...

Pesquisador: Achas que tem que revisar, fazer um adendo?

Jornalista: Acho que sim. Na verdade o ponto é isso aí: ampliação.

Pesquisador: Até porque com este novo projeto de vocês talvez aquilo que está lá não contemple.

Jornalista: É, é. A gente faz tudo de acordo com o planejamento, mas o problema é que ele é feito muito antes. E acaba mudando sempre.

Pesquisador: Tem que cuidar muito também quando o problema é “da” comunicação e “de” comunicação.

Jornalista: Exatamente. A gente tem muito mais problemas “de” comunicação. A gente percebe que tem muito problema “de” comunicação porque as coisas não são planejadas.

Pesquisador: Obviamente que depois estoura na comunicação.

Jornalista: É.

Pesquisador: Estamos vivendo um momento de revolução tecnológica, as TIC estão em todos os lugares. De que modo o IFRS faz uso das TIC para se comunicar e se relacionar com os seus públicos?

Jornalista: É através, principalmente, do site e das redes sociais. A gente tenta utilizar principalmente as redes sociais para ter relação com nossos públicos de interesse.

Pesquisador: Como as mídias sociais estão inseridas na comunicação organizacional do IFRS? Tem estratégia adotada nestes canais?

Jornalista: Sim. Nós mudamos a maneira de utilizar o Facebook em setembro de 2014.

Pesquisador: Como era e o que foi feito?

Jornalista: Antes a gente não tinha padrões de postagem, era compartilhado coisas dos campus, muitas vezes não da maneira mais adequada, às vezes coisas que já tinham passado, às vezes coisas que não tinham tanta relevância. Não existia uma periodicidade.

Pesquisador: Não tinha protagonismo na Reitoria nem produção de conteúdo.

Jornalista: Pouco, pouco. Não tava adequado para o posicionamento que a gente quer ter.

Pesquisador: Qual é o posicionamento?

Jornalista: Divulgar o que a gente faz de melhor, divulgar as nossas ações, divulgar o que está acontecendo no Instituto como um todo, o que acontece lá na ponta, que são os campus, as oportunidades que a gente oferece, que são muitas. Editais, por exemplo. Tem processo seletivo, concursos, oportunidades para alunos, coisas interessantes que são produzidas, mas que muitas vezes não chegam ao conhecimento do grande público.

Pesquisador: E agora estão fazendo estratégias diferenciadas...

Jornalista: A mudança toda aconteceu no final de setembro com o lançamento do processo seletivo. A gente criou uma estratégia de *posts* diários, com artes planejadas para isto. Foi feito todo um planejamento de postagem. Era feito um planejamento semanal, sempre com 15 dias, 10 dias de antecedência a gente tinha tudo planejado no que seria na semana seguinte. Só do processo seletivo.

Pesquisador: Quase um piloto para as próximas ações?

Jornalista: Sim, na verdade foi um teste. A gente resolveu utilizar o processo seletivo como teste. Depois a gente apostou em campanhas, aquelas que eu citei, doação de sangue, outubro rosa, novembro azul. E aí a gente modificou a maneira de divulgar as notícias. A gente apostou em artes, mais utilização de artes. Fotos maiores. Ao invés de publicar fotos no nosso site que não tem um visualizador de fotos, a galeria é muito ruim, então a gente resolveu botar no Face álbuns de eventos, para as pessoas saberem que aqui acontecem eventos importantes, que a pesquisa e a extensão estão contemplados nestes eventos, os alunos têm espaço para as suas produções.

Pesquisador: esta estratégia montada por vocês no Facebook foi baseada em algum *benchmarking*, em algum estudo?

Jornalista: Foi porque a gente teve concurso para publicitário e aí entrou, tomou posse e a primeira coisa quando ela chegou, ela disse que ia analisar o Facebook e propor alterações.

Pesquisador: Quem gerencia as ferramentas de mídia social?

Jornalista: Basicamente é a publicitária junto com as jornalistas. É publicidade e jornalismo.

Pesquisador: Em relação ao Twitter tem alguma estratégia como tem no Facebook?

Jornalista: A gente deu toda uma atenção ao Facebook e o resultado foi muito bom. Em setembro a gente tinha um número xis [5.746] de curtidas e aumentou muito [8.203]. O Twitter tava esquecido, ficou de lado durante este tempo que demos atenção ao Facebook, até porque estamos com muitas demandas e pouco tempo. As coisas vão surgindo de última hora e a gente está sempre apagando incêndio. E mesmo com planejamento às vezes fica

complicado. Por mais que a gente tenha se planejado, fica complicado. Todo mundo sempre na correria, fazendo mil coisas e aí o Twitter acabou ficando de lado. Então agora no início do ano a gente fez uma reunião para conversar sobre isto e aí nossa colega estagiária de design analisou o Twitter, fez um relatório, apresentou, foi até uma experiência para ver como ela ia trabalhar, até para inserir os estagiários no nosso trabalho. Ela fez um relatório bem bacana, identificou algumas fraquezas que estão nas nossas postagens. Teve períodos, nosso Twitter é desde 2009, 2010, período que o Twitter teve bastante alcance, períodos que ficou totalmente parado. Agora não chega a dois mil curtidores. A ideia é, na nossa reunião a gente chegou a conclusão de que não adianta querer utilizar o Twitter para tudo. A gente tem que segmentar as redes sociais. O Facebook será nossa rede social mais ampla, onde a gente vai fazer todo o contato de quem tá fora, com alunos, com servidores, mas sem priorizar conteúdo de comunicação interna, hoje infelizmente a gente não tem instrumento de comunicação interna, hoje é só o boletim informativo, nosso informativo que é quinzenal que a gente manda para os servidores de forma *online*. A gente decidiu que o Facebook vai ser mais amplo e o Twitter vai priorizar notícias e também um contato com alunos. A gente vai tentar interação com alunos. O YouTube a gente deixa para postar vídeos institucionais, quando tem alguma palestra, quando solicitam gravação se põe lá também e postagens que a gente começou a fazer em julho quando teve o evento Unifica, que é um evento interno, então tem lá postado um vídeo motivacional que foi produzido pela nossa equipe de comunicação, pelo áudio visual e programador visual e aí depois a gente fez um vídeo reportagem também sobre nosso evento de pesquisa, ensino e extensão e teve um bom retorno, muito bom retorno. A gente fez uma matéria também com as meninas e os meninos que foram às finais dos Jogos dos Institutos Federais em Natal, a gente fez um vídeo, foi muito legal, a repercussão é muito boa.

Pesquisador: Quando envolve.

Jornalista: Quando envolve o público interno, servidores e alunos. As pessoas gostam de se ver. Isto dá resultado. Eles estão dizendo o que está sendo feito. É muito positivo. A ideia era fazer mais, mas devido ao tempo e pessoal a gente não tem conseguido.

Pesquisador: De mídia social então a atuação vai ser Facebook, Twitter e YouTube. E tem o blog da reitora. Este tem alguma estratégia?

Jornalista: Seria uma forma de transparência. Seguindo os princípios da administração pública, da Lei 8.112, transparência, dar publicidade aos atos.

Pesquisador: Como se dá a mensuração dos resultados nas mídias sociais?

Jornalista: Com o Facebook é através do sistema de análise do próprio Facebook. Ele nos dá curtidas, de onde vieram, alcance, são dados que o Face nos fornece. E o You Tube é através das curtidas. E do Twitter ainda não.

Pesquisador: Vocês não usam nenhuma outra ferramenta ou site de análise para mensurar?

Jornalista: Não, não. No caso do processo seletivo que a gente fez um site específico a mensuração foi através de ferramentas do próprio site, que ele dá todas as análises. O nosso site infelizmente não tem isto.

Pesquisador: E vocês estão pensando em alguma outra ferramenta de mensuração de mídias sociais?

Jornalista: Por enquanto não.

Pesquisador: Quais são suas impressões sobre o impacto trazido pela utilização das mídias sociais?

Jornalista: É muito positivo. Faz toda a diferença porque o site principalmente para os alunos, que é um público jovem, que busca uma coisa mais descontraída, humaniza muito, porque tem o contato com eles, são trocas constantes, perguntas, respostas, curtidas, compartilhamentos. Interatividade, instantaneidade, informação contínua, a hipertextualidade porque através de um *link* se pode, os nós são infinitos, a leitura não é linear, as pessoas vão além. Se interessam no Facebook por uma notícia e entram no site e acabam descobrindo outras coisas no nosso site, coisas que estamos oferecendo.

Pesquisador: Dialoga com a leitura preferida dos jovens, não linear.

Jornalista: Acho que sim. As características essas estão muito presentes nas mídias sociais. Principalmente instantaneidade, hipertextualidade, interatividade. De todas elas acho que interatividade é a palavra-chave.

Pesquisador: Para finalizar sobre mensuração, estima-se que que o IFRS tem 20 mil alunos, o número de 7 mil fãs no Facebook e de 1,9 mil no Twitter é razoável?

Jornalista: Acho que está super bom. Acho que está bom. Embora a gente sempre trabalhe, a gente quer alcançar mais.

Pesquisador: O IFRS integra uma rede de educação profissional formada por outras 37 institutos federais no País. É feito algum comparativo ou ação de *benchmarking* no que diz respeito a mídias sociais?

Jornalista: Nas mídias sociais a gente não faz, mais são os sites mesmo, o site institucional, o site do processo seletivo, eu particularmente fiz uma revisão de ponta a ponta, pois a gente queria ver como que estavam se posicionando.

Pesquisador: Viu de outros institutos?

Jornalista: De vários institutos. O Facebook não. Mídias sociais não. Só os sites mesmo. Nosso maior contato é com o IFSul e com o IF Farroupilha, que são do nosso Estado, a gente tá começando contatos, uma parceria, trocando ideais, mas não sobre mídias sociais. A gente produziu um vídeo do processo seletivo e aí o IF Farroupilha entrou em contato conosco, repercutiu o vídeo, ele deram um passo a frente, pois conseguiram colocar na TV. São conversas que estão em andamento. E a gente tem ideia de fazer parceria com eles de capacitações, a gente teve experiência da Reditec onde os três institutos organizaram e deu super certo, então a ideia é fazer uma parceria para agregar.

Pesquisador: Com mídias sociais nem com Institutos e nem com órgão de governo, tipo Secom?

Jornalista: Não, porque a gente tem que fazer uma coisa voltada para o nosso público.

Pesquisador: Sem modelos prontos...

Jornalista: Isto. A gente tá conseguindo bom retorno, bons resultados.

Pesquisador: Quais são as dificuldades ou limitações quanto à utilização das redes sociais?

Jornalista: Se a gente pudesse, aí é a implicação do serviço público. Se a gente pudesse ter links patrocinados. Tem instituto que tem conseguido fazer links patrocinados, através de agências. E os colegas que compartilharam as experiências têm dito que o resultado é positivo. Tem aumentado o número de curtidores, bom alcance. Isto é uma coisa que se a gente pudesse ter. Limitação é isto.

Pesquisador: Em relação a conteúdo por ser organização pública?

Jornalista: Não, bem tranquilo.

Pesquisador: Queria que tu destacasses pontos positivos e negativos sobre os sites de redes sociais do IFRS?

Jornalista: Não sei se seria um ponto negativo, o problema de não conseguir atender tão rapidamente a todos os questionamentos. Como eu gosto muito desta parte de jornalismo online, eu não gosto que ninguém fique sem resposta, email, rede social. Todo mundo tem que ser respondido. A gente faz isto só que muitas vezes não só em função do nosso tempo, mas não ter a resposta prontamente.

Pesquisador: O *timing* demora um pouco e a instantaneidade...

Jornalista: Fica um pouco comprometida.

Pesquisador: E positivo?

Jornalista: Positivo todos os que eu coloquei aqui. Conseguir dar visibilidade, ter instantaneidade, “ah, o mestrado foi aprovado”, tu vai coloca e em segundos ‘bomba’. Uma coisa muito legal é que as pessoas começam a se marcar. “Vem aí o processo seletivo”, “fulano olha só”, aquilo toma uma proporção.

Pesquisador: Engajamento.

Jornalista: Muito engajamento. É muito legal. Às vezes são servidores, é bem bacana.

Pesquisador: Consegue perceber quem são os elementos chave na rede do IFRS?

Jornalista: Servidores e alunos.

Pesquisador: Multiplicadores?

Jornalista: São multiplicadores. Têm pessoas que estão sempre na nossa página. Nos auxiliam muito. São fãs do Instituto.

Pesquisador: Não são robôs. São humanos.

Jornalista: Isto é importante. O que a gente tá conseguindo é humanizar as relações. Não é aquela frasezinha pronta, sem sentimento nenhum. A gente coloca o coração, coloca uma carinha feliz, usa hashtag. Isto humaniza muito. E nosso objetivo é humanizar cada vez mais. O nosso site um ponto que eu acho negativo, agora falando do site e não mídias sociais, é que a gente fica muito engessado. Não tem possibilidade de colocar vídeo, nossa galeria de fotos não é boa. Hoje em dia as pessoas não tem muita paciência para ler, o que é bom pro Facebook, tu coloca uma frase e tem um grande alcance, no entanto ao linkar pra notícia do site a pessoa não lê e ainda vai fazer perguntas que já estão com respostas contempladas no texto. Isto acontece o tempo inteiro.

Pesquisador: O problema é o que o site, mal ou bem, ele ainda é a porta de entrada da instituição.

Jornalista: É. E principalmente com a comunidade externa. Muitas pessoas ficam sabendo pelo instituto porque jogam alguma coisa no Google e aparece link para o site.

Pesquisador: E uma das dificuldades, eu acho e queria tua opinião, que é uma briga histórica entre TI e comunicação. O site é mais TI no gerenciamento e a comunicação fica amarrada, queria dar mais leveza e não consegue.

Jornalista: É. Até que a gente conseguiu resolver porque fizemos um grupo de trabalho que durou seis meses para fazer uma proposta de novo site. E ficou bem legal Só que em função da Instrução Normativa da Secom sobre sites governamentais, vamos ter que fazer uma reunião para ver como a gente vai fazer, porque temos um prazo para cumprir.

Pesquisador: De que modo, na prática, o valor transparência está presente nas ações de comunicação do IFRS?

Jornalista: Eu acho que está presente em todas as ações. A gente tá divulgando as coisas que estão ocorrendo, que estão acontecendo, de que forma, e eu acho que está em todas as ações. Na mínima coisa que a gente faz tá ali a transparência. A ideia é que cada vez isto se multiplique mais, tanto no site da Reitoria quanto nos campus. Por isso que a gente tem que contar com a colaboração de todo mundo e aí a gente volta lá no início da tua entrevista quando a gente fala do problema “de” comunicação, que infelizmente ainda existem. Aqui na Reitoria o pessoal descobriu a comunicação e tem solicitado muito. Às vezes não no momento ideal, às vezes quando a coisa já tá em andamento. E aí a gente acaba pegando o bonde andando e fica complicado. Mas vai. Mas se a gente participar do planejamento, desta calendarização, fica tudo mais fácil, até de ter esta transparência que a gente acha que deve ter em tudo, não só pela Lei, mas porque o Instituto tem esta característica. É uma característica da gestão.

Pesquisador: Da minha parte estou satisfeito gostaria de saber se você tem mais alguma consideração.

Jornalista: Não, obrigada.

G) Questionário do levantamento de campo (survey)

As mídias sociais e o IFRS

A pesquisa tem por objetivo identificar a perspectiva dos alunos, dos servidores do campus Porto Alegre e da comunidade externa na utilização de mídias sociais pelo Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS).

Informar CPF ou RG

A indicação do CPF ou RG garante que a pesquisa seja respondida apenas uma vez por participante. Os dados são confidenciais e serão excluídos após o fim da pesquisa.

1) Você é:

- Aluno de curso técnico (técnico subsequente, PROEJA)
- Aluno de graduação (tecnólogo, licenciatura etc)
- Técnico-administrativo
- Docente
- Comunidade externa (familiares de alunos, instituições parceiras, imprensa etc)

2) Qual sua faixa etária?

- Entre 16 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- 56 anos ou mais

3) Você é usuário de site de rede social (Facebook, Twitter, YouTube, blogs etc)?

- Sim
- Não

4) Quais das mídias sociais abaixo você participa ou é usuário cadastrado?

Pode marcar mais de uma resposta

- Facebook
- Twitter
- Google +
- Blogs (possui ou escreve para um blog)
- Blogs (é leitor de blogs)
- YouTube
- Flickr
- Instagram
- LinkedIn
- Tumblr
- SlideShare

- Não uso mídias sociais
- Outro:

5) Quais as principais atividades que você realiza nas mídias sociais marcadas na pergunta anterior?

Podem marcar mais de uma opção

- Passar o tempo, falar com amigos e ver o que as pessoas estão fazendo
- Compartilhar conteúdo e informação (notícias, fotos e vídeos)
- Buscar informação (ler notícias)
- Serviços eletrônicos (Entrar em contato com alguma organização, reclamar de uma marca, tirar dúvida etc)
- Realizar atividades e pesquisas escolares/acadêmicas
- Ouvir música online
- Não uso mídias sociais
- Outro:

6) Em relação ao IFRS, qual o principal canal de conteúdo que você utiliza para saber informações ou notícias?

- Site oficial do IFRS
- Imprensa (Jornal, rádio, TV e sites de notícias)
- Mídias Sociais (Facebook, Twitter etc)
- Informativo eletrônico
- Amigos e colegas
- Cartazes, folhetos
- Intranet
- Murais
- Outro:

7) Você sabia que o IFRS possui uma página no Facebook?

- Sim
- Não

8) Você já acessou o conteúdo e/ou curtiu a página oficial do IFRS no Facebook?

- Sim
- Não

9) Com qual frequência você visita a página oficial do IFRS no Facebook?

- Todos os dias
- Semanalmente (1 ou mais vezes por semana)
- Mensalmente (1 a 4 vezes por mês)
- Raramente (menos de uma vez por mês)

- Nunca acessei

10) O que você busca na página oficial do IFRS no Facebook?

Podem marcar mais de uma opção

- Divulgação de processo seletivo
- Divulgação de concurso público
- Divulgação de cursos (idiomas etc)
- Divulgação de prêmios e bolsas
- Vídeos e fotos de alunos e/ou servidores em atividades
- Notícias do IFRS
- Outro:

11) Você sabia que o IFRS possui um perfil no Twitter?

- Sim
- Não

12) Você já acessou o conteúdo e/ou retwittou uma mensagem do IFRS no Twitter?

- Sim
- Não

13) Com qual frequência você acompanha as mensagens do IFRS no Twitter?

- Todos os dias
- Semanalmente (1 ou mais vezes por semana)
- Mensalmente (1 a 4 vezes por mês)
- Raramente (menos de uma vez por mês)
- Nunca acessei

14) Você sabia que o IFRS possui um canal no YouTube?

- Sim
- Não

15) Você já assistiu algum vídeo do IFRS no YouTube?

- Sim
- Não

16) Você sabia que o IFRS possui Instagram?

- Sim
- Não

17) Você já publicou ou compartilhou alguma foto no perfil do IFRS no Instagram?

- Sim

- Não

18) Qual a forma preferida que você utiliza para entrar em contato com o IFRS?

- Email
- Telefone
- Facebook
- Twitter
- Pessoalmente

19) Qual sua opinião sobre uma organização pública estar presente nas redes sociais?

- Acho muito importante
- Acho importante
- Sou indiferente
- Não acho importante

20) Para você, quais os principais benefícios do IFRS estar presente nas redes sociais?

Podem marcar até 3 respostas

- Interatividade – possibilidade de questionar, compartilhar informações, produzir conteúdo
- Agilidade – informações online rápidas e acessíveis
- Transparência – exposição de dados e informações
- Mobilidade – acesso as informações de onde você estiver e com a ferramenta que você quiser utilizar
- Visibilidade – estar presente onde o público está
- Reputação – perceber como os usuários avaliam o IFRS
- Popularidade – potencializar a rede de contatos e as informações junto ao público-alvo do IFRS (alunos, servidores, comunidade externa)

II. ANEXOS

A) Logomarca dos Institutos Federais



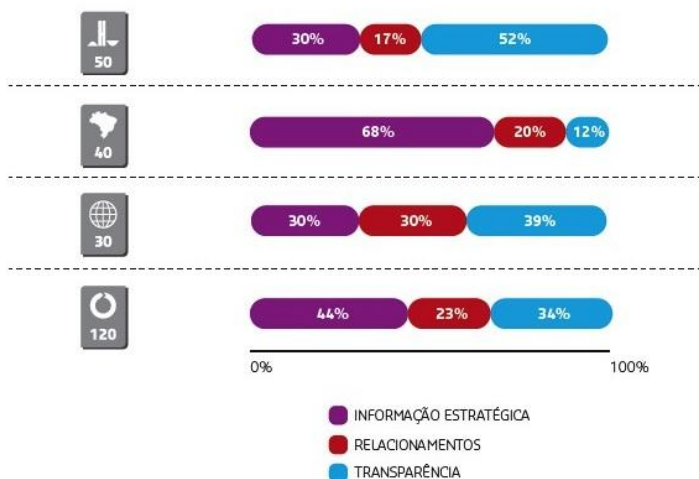
Logomarca construída a partir de quadrados que se encaixam como numa rede e inclui o homem e seu pensamento como ideia central e objeto de educação, formação e capacitação. A leitura IF é notadamente expressa e percebida. O vermelho expressa força e energia e o verde a harmonia e integração na rede (MEC, 2008).

B) Opinião dos gestores ouvidos pelo Mapa da Comunicação Brasileira (2013).

Observa-se que no setor público a transparência é a palavra que melhor define o trabalho rotineiro.

GRÁFICO 11: REFLEXÃO

PERGUNTA: GOSTARIA DE LHE PEDIR UMA REFLEXÃO SOBRE A COMUNICAÇÃO: QUE PALAVRA OU EXPRESSÃO MELHOR DEFINIRIA O SEU TRABALHO NO DIA A DIA? [DADOS DE 2013]



C) Release de divulgação da pesquisa no site do campus Porto Alegre

The screenshot shows the website of Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) for the Porto Alegre campus. The page features a navigation menu on the left with categories like 'A INSTITUIÇÃO', 'Alunos', and 'Áreas Acadêmicas'. The main content area has a header with the IFRS logo and a banner image of the campus. Below the banner, there is a breadcrumb trail: 'Home » Principal » Pesquisa avalia o uso das mídias sociais pelo IFRS; comunidade acadêmica pode participar'. The main text of the release is as follows:

Pesquisa avalia o uso das mídias sociais pelo IFRS; comunidade acadêmica pode participar
2 de March de 2015

As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) tem reinventado as organizações do século XXI, sendo as modificações mais visíveis nas relações de trabalho, nas formas de produção, na gestão do conhecimento e no processamento da informação.

No que diz respeito à comunicação, as TIC trouxeram à tona as mídias sociais, que estão transformando as relações humanas e a própria sociedade.

Diante deste cenário, o câmpus Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) foi escolhido como piloto para uma pesquisa sobre as mídias sociais e o IFRS. Alunos, servidores e comunidade externa estão convidados a contribuir respondendo o questionário que tem por objetivo identificar a perspectiva desta população na utilização de mídias sociais pela instituição.

Os resultados servirão para a dissertação de mestrado de um servidor e também para a diretoria de comunicação do IFRS como sugestão ao aperfeiçoamento dos seus canais de comunicação.

A pesquisa ficará disponível de 2 a 13 de março e pode ser acessada no link:
<http://goo.gl/forms/Et0oeTYSn>

D) Post da pesquisa na página oficial do campus Porto Alegre no Facebook

The screenshot shows a Facebook post from the page 'IFRS - Campus Porto Alegre'. The post is dated '3 de março às 12:08'. The text of the post is:

Pesquisa avalia uso das mídias sociais pelo IFRS: participe respondendo ao questionário no link <http://goo.gl/forms/Et0oeTYSn>

The post includes a large image collage of various social media platform logos, including YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn, foursquare, Instagram, Vimeo, Blogger, and Flickr. Below the image, the text of the post is repeated:

Pesquisa avalia o uso das mídias sociais pelo IFRS; comunidade acadêmica pode participar
As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) tem reinventado as organizações do século XXI, sendo as modificações mais visíveis nas relações de de...
POA.IFRS.EDU.BR

At the bottom of the post, there are interaction options: 'Descurtir', 'Comentar', 'Compartilhar', and a 'Like' button with a count of 7.

E) Compartilhamento do *post* de divulgação da pesquisa pela reitora em sua página no Facebook convidando *stakeholders* externos

← → ↻ 🏠 <https://www.facebook.com/claudia.schiedeck.71?fref=ts>

fb Claudia Schiedeck 🔍 Felipe Página inicial

Claudia Schiedeck Linha do tempo Recente Mensagem

NOTAS · 1

Eleições IFRS
Por Claudia Schiedeck · há mais de um ano
FELIZ!!! FELIZ!!! Muito compromisso e muita vontade... Ibirubá, vocês são 100%%%, Bento, meu campus, meu campus, fico emocionada, vocês foram demais...Reitoria...meus colegas, que trabalham comigo,
👍 21 💬 13

ATIVIDADE RECENTE

Claudia curtiu Renata | Concorrente | MasterChef Portugal | TVI em IOL.

Claudia curtiu Renata Monteiro.

Claudia começou uma nova amizade com Paulo Renato Paim e outras 8 pessoas.

Claudia estará presente em Dia 14 vou mudar a minha foto do perfil para #impitim...

Claudia Schiedeck
6 de março às 16:54 · Garibaldi · 🌐

Prezados amigos, convido aqueles amigos que conhecem a realidade do IFRS a responder a pesquisa do nosso colega Felipe De Angelis. Ela será muito importante e útil para nós e para ele. Bjs APENAS PARA OS QUE CONHECEM A NOSSA REALIDADE, OK?
<https://docs.google.com/.../1FkjOgCtus1uZkoAcqbT7FB.../viewform...>



As mídias sociais e o IFRS
A pesquisa, que ficará disponível de 2 a 13 de março, tem por objetivo identificar a perspectiva dos alunos, dos servidores do campus Porto Alegre e da comunidade externa na utilização de mídias sociais pelos IFRS. São apenas 20 perguntas objetivas...
[DOCS.GOOGLE.COM](https://docs.google.com)
Descurtir · Comentar · Compartilhar

👍 Você, Suzana Prestes e outras 6 pessoas curtiram isso.