



**INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO  
CAMPUS CUIABÁ – CEL. OCTAYDE JORGE DA SILVA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA**

**NATÁLIA FERRAZ PAVANELLI ORMOND**

**GUIA PARA A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DO IFMT:  
uma proposta de mapeamento dos processos**

Cuiabá – MT

2022

**NATÁLIA FERRAZ PAVANELLI ORMOND**

**GUIA PARA A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DO IFMT:  
uma proposta de mapeamento dos processos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Cuiabá – Cel. Octayde Jorge da Silva do Instituto Federal de Mato Grosso, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

**Linha de Pesquisa:** Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica

**Orientador:** Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva

Cuiabá – MT

2022

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

O73g Ormond, Natália Ferraz Pavanelli

Guia para a gestão da comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos / Natália Ferraz Pavanelli Ormond. – 2022. 121f. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva  
Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu, Mestrado de Ensino, Cuiabá, 2022.  
Inclui Bibliografia.

1. Comunicação Organizacional. 2. Fluxo de processos 3. Gestão da Comunicação. 4. Relações Públicas. I.Título.

CDU 316.772.4(058)

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**NATÁLIA FERRAZ PAVANELLI ORMOND**

**GUIA PARA A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DO IFMT:  
uma proposta de mapeamento dos processos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Mato Grosso, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 11 de novembro de 2022.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva  
Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT  
Orientadora

Assinada pela Presidente da Banca, de acordo com a Resolução 018, de 15/04/2020 CONSUP/IFMT e seu anexo que regula as bancas a distância dos Programas de Pós-Graduação.

Prof. Dr. Ed Wilson Tavares Ferreira  
Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT

Prof. Dr. Marcos José Zablonky  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

**NATÁLIA FERRAZ PAVANELLI ORMOND**

**GUIA PARA A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DO IFMT:  
uma proposta de mapeamento dos processos**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Mato Grosso, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

Validado em 11 de novembro de 2022.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva  
Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT  
Orientadora

Assinada pela Presidente da Banca, de acordo com a Resolução 018, de 15/04/2020 CONSUP/IFMT e seu anexo que regula as bancas a distância dos Programas de Pós-Graduação.

Prof. Dr. Ed Wilson Tavares Ferreira  
Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT

Prof. Dr. Marcos José Zablonky  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR

A Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais, responsáveis pela minha existência, minha eterna gratidão pela  
oportunidade de viver.

Ao meu esposo, que me apoiou e me deu forças para chegar até aqui.

Às minhas maiores riquezas, Otávio e Betina, por serem a razão da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos, Otávio e Betina, que, sem perceber ou até entender, com seus abraços, olhares e sorrisos mais sinceros, forneciam-me uma força inigualável que me incentivava a prosseguir.

Ao meu esposo, William, por todo apoio e companheirismo em todo o decorrer do percurso, por suprir, várias vezes, a minha ausência, para que eu pudesse assistir a uma aula, realizar uma atividade e virar as madrugadas produzindo a dissertação.

À minha querida Mãe, que sempre acreditou em mim e me deu todo suporte nesta caminhada.

Ao IFMT, em especial ao Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), por proporcionar essa transformação pessoal.

Aos professores do Programa, que, de forma tão gentil, em um novo formato (virtual), por conta da pandemia da COVID-19, se reinventaram para compartilharem seus saberes e contribuírem para a minha formação.

Aos colegas do mestrado, pelas trocas e parceria – mesmo virtualmente. A amizade e o apoio de vocês fizeram essa caminhada mais leve.

À minha Orientadora, Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva, pela sua disponibilidade, dedicação, compreensão e ensinamentos demonstrados ao longo da realização desta pesquisa.

Aos comunicadores dos *campi* e do Departamento de Comunicação Social (Decom), que contribuíram para que este estudo fosse possível, partilhando suas experiências e vivências.

Aos servidores e estudantes do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), que colaboraram para a realização deste estudo.

Por fim, mas não menos importante e sem uma hierarquia, agradeço às minhas grandes amigas Leila e Sandrine que, com os seus incentivos e apoios, de forma direta ou indireta, contribuíram nesta etapa da minha vida.

Esses foram, sem dúvida, impulsos que tornaram este caminho especial e construtivo. Muito obrigada a todos.

Ninguém nasceu no topo da montanha  
E a escalada sempre vai ser árdua  
Só aquele que resistir o processo  
Vai ter direito a vista mais fantástica  
O melhor peixe é o que você pesca  
A melhor caça é a que você caça  
O alívio vale seu suor da testa  
Porque o que vem de graça é mais sem graça  
Nem sempre o mais caro é o que presta  
O vinho bom não valoriza a taça  
Uma atitude dispensa promessa  
E o mais certo é que um dia tudo passa

(Trecho da música “Resiliência” – TRIBO DA PERIFERIA, 2021)



## RESUMO

Em um mundo de intensas e rápidas transformações socioculturais, a comunicação, quase como um organismo vivo, acompanha a mesma trajetória de inovações. Dada a sua natureza, está conectada à dinâmica social – à cultura, à economia, à política e à tecnologia. É nesta complexa estrutura que também está inserida a Comunicação Organizacional, a qual demanda, por vezes, novas configurações em termos de sistematização, linguagem e práticas. Assim, é importante investigar quais ações podem ser realizadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) para contribuir com a melhoria dos processos da Gestão da Comunicação Institucional. Diante deste contexto, esta pesquisa teve como objetivo compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia orientativo para apoiar as ações do Departamento de Comunicação Social (Decom). Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com a finalidade em obter informações sobre as demandas e os desafios que os comunicadores do IFMT vivenciam no atendimento das solicitações. Em relação aos procedimentos, esta pesquisa consiste em uma pesquisa-ação, uma vez que a proposta emerge como uma ação intervencionista, a partir de uma problemática real do trabalho da pesquisadora e, além disso, os sujeitos da pesquisa participaram ativamente do processo investigativo. Dessa forma, o trabalho foi desenvolvido a partir da análise de referenciais sobre Gestão da Comunicação Pública, Gestão da Comunicação Organizacional, bases conceituais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e Gestão por Processos. Em seguida, foi realizado um diagnóstico da situação atual das atividades desenvolvidas pelos profissionais de comunicação do IFMT. A partir de então, foram realizadas oficinas, para o mapeamento das atividades desenvolvidas pelos comunicadores do Decom, utilizando a Notação para Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Model and Notation – BPMN*) como recurso de apoio. Os resultados demonstram a importância de se ter conhecimento das etapas de realização das atividades de cada área de Comunicação do IFMT, tanto para os servidores como para os alunos, a fim de se fortalecer o desenvolvimento das ações do tripé institucional – ensino, pesquisa e extensão. Assim, a partir desta pesquisa, foi desenvolvido como Produto Educacional o “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT”, que consiste em um material digital (em formato PDF), contendo o mapeamento dos fluxos dos processos das áreas que integram a comunicação da instituição. Este guia está inserido na linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT, macroprojeto 6 – Organização de espaços pedagógicos na EPT.

**Palavras-Chave:** Comunicação Organizacional. Fluxo de processos. BPMN. Formalização. Educação Profissional e Tecnológica.

## ABSTRACT

The world is undergoing a global process of rapid sociocultural changes, in which, the communication, assumed as a living organism, follows the same line of innovations. According to its characteristics, is connected to the social dynamics – culture, economy, politics and technology. Based on this multifaceted structure in which the Organizational Communication is included, every so often, it demands new arrangements in terms of systematization, language and practices. Consequently, it is imperative to study which actions may be carried out at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso (IFMT) in order to contribute to the improvement of Institutional Communication Management processes. Considering this context, this research is aimed at understanding the processes of Communication Management of the IFMT, in order to construct a guide to support the actions at the Department of Social Communication (Decom). This study is characterized as applied research, guided by a qualitative approach focussed on obtaining information concerned the communicator's demands and challenges which they have faced in their meeting requests. Concerning the methodological procedures, this study is classified as action research, since the proposal occurs as an interventionist action, based on real problems of the researcher's labour, as well as, the subjects actively participated in the investigative process. Therefore, the study was developed beginning by the analysis of references on Public Communication Management, Organizational Communication Management, conceptual bases of Professional and Technological Education (EPT) and Processes Management. At that point, an analysis of the present environment of the activities developed by the communication professionals of the IFMT was done. Subsequently, workshops were held, aimed at mapping the activities developed by the DECOM's communicators. The Business Process Model and Notation (BPMN) as a support resource was used. The findings revealed the importance of having knowledge about the stages of developing activities for each area of the Communication at the IFMT. This understanding is intended for the public servers who work at IFMT, as well as, the students in order to strengthen the development of the actions of the institutional tripod - teaching, research and extension. Consequently, and based on this research, the "Guide for the Management of Communication of the IFMT" was developed as an Educational Product. It consists of a digital material (PDF format), showing the mapping of the processes flow of the areas which integrate the communication of the institution. This guide is a part of the line of research on Organization and Memories of Pedagogical Spaces at the Professional and Technological Education, macroproject 6 – Organization of pedagogical spaces at the EPT.

Keywords: Organizational Communication. Process flow. BPMN Formalization. Professional and Technological Education.

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Questionários utilizados nesta pesquisa .....  | 37 |
| Quadro 2 – Programação das oficinas .....   | 38 |
| Quadro 3 - Oficinas 1 e 2: Mapear os fluxos dos processos .....   | 38 |
| Quadro 4 – Oficina 3: Apresentar os fluxos diagramados .....  | 39 |
| Quadro 5 – Alguns elementos básicos da BPMN utilizados nesta pesquisa.....  | 41 |
| Quadro 6 – Categoria de análise temática (1): Motivos que atrapalham a execução das atividades .....  | 46 |
| Quadro 7 – Categoria de análise temática (2): A comunicação informal para o desenvolvimento das atividades.....                                   | 49 |
| Quadro 8 – Categoria de análise temática (3): Impactos causados pelas falhas nas demandas de comunicação.....                                     | 51 |
| Quadro 9 – Categoria de análise temática (4): Obstáculos que prejudicam o atendimento das demandas .....  | 53 |
| Quadro 10 – Categoria de análise temática (5): Sugestões de melhorias para a Gestão da Comunicação .....  | 63 |
| Quadro 11 – Categorias temáticas de análise criadas para classificar as respostas dos participantes da pesquisa e inferir sobre seu conteúdo..... | 65 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Informações são disponibilizadas aos comunicadores para a execução das demandas.....            | 45 |
| Gráfico 2 – Avaliação sobre a eficácia comunicacional no IFMT .....   | 47 |
| Gráfico 3 – Principais meios utilizados para a solicitação de demandas aos comunicadores .....              | 48 |
| Gráfico 4 – Existência de falhas nas demandas de comunicação.....   | 50 |
| Gráfico 5 – Avaliação do fluxo de comunicação no desenvolvimento das demandas .....                         | 54 |
| Gráfico 6 – Importância da definição dos fluxos dos processos de comunicação.....                           | 55 |
| Gráfico 7 – Como as informações, constantes nas solicitações, chegam aos profissionais de comunicação ..... | 55 |
| Gráfico 8 – O fluxo percorrido pela demanda é suficiente para que o atendimento seja realizado .....        | 56 |
| Gráfico 9 – Tempo de instituição.....   | 58 |
| Gráfico 10 – Meio utilizado para obter informações da instituição .....                                     | 58 |
| Gráfico 11 – Satisfação com os meios de comunicação utilizados pelo IFMT .....                              | 59 |
| Gráfico 12 – Acesso ao que é ofertado pela instituição .....  | 60 |
| Gráfico 13 – Como ficam sabendo dos acontecimentos na instituição? .....                                    | 61 |
| Gráfico 14 – Conhecimento de como divulgar nos canais oficiais de comunicação do IFMT .....                 | 61 |
| Gráfico 15 – Avaliação sobre ter conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma atividade ..... | 62 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Reitoria do IFMT.....  | 32 |
| Figura 2 – Unidades do IFMT.....  | 33 |
| Figura 3 – Categoria de análise sobre os motivos que atrapalham a execução das atividades .....                           | 45 |
| Figura 4 – Categoria de análise sobre a comunicação informal no desenvolvimento das atividades .....                      | 48 |
| Figura 5 – Categoria de análise sobre os impactos causados pelas falhas nas demandas de comunicação.....                  | 51 |
| Figura 6 – Categoria de análise sobre os obstáculos que prejudicam o atendimento das demandas.....                        | 52 |
| Figura 7 – Categoria de análise sobre as sugestões de melhorias para a Gestão da Comunicação .....                        | 63 |
| Figura 8 – Participação dos comunicadores do Decom na oficina de mapeamento dos fluxos dos processos de comunicação ..... | 68 |
| Figura 9 – Painel para a dinâmica de construção dos fluxos dos processos .....  | 68 |
| Figura 10 – Identidade Visual do Guia .....   | 70 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| ABPMP     | Associação Internacional de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio   |
| ASCOM     | Assessoria de Comunicação  |
| BPMI      | <i>Business Process Management Initiative</i> (Iniciativa de Gestão de Processo de Negócios)                               |
| BPM CBOOK | <i>Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge</i> (Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio) |
| BPMN      | <i>Business Process Model and Notation</i> (Notação para Modelagem de Processos de Negócio)                                |
| CAPES     | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  |
| CEP       | Comitê de Ética em Pesquisa  |
| CNS       | Conselho Nacional de Saúde   |
| Decom     | Departamento de Comunicação Social   |
| DSTI      | Diretoria Sistêmica de Tecnologia da Informação  |
| EBTT      | Ensino Básico, Técnico e Tecnológico   |
| EPT       | Educação Profissional e Tecnológica  |
| IFMT      | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso   |
| IFs       | Institutos Federais  |
| MEC       | Ministério da Educação   |
| OMG       | <i>Object Management Group</i> (Organização internacional de padronização para a indústria da tecnologia)                  |
| PE        | Produto Educacional  |
| ProfEPT   | Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica   |
| SUAP      | Sistema Unificado de Administração Pública   |
| TCLE      | Termos de Consentimento Livre e Esclarecido  |
| WorkIF    | <i>Workshop</i> de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação   |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....  | 15 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 18 |
| 2.1 Gestão da Comunicação: conceito, origem e teorias.....  | 18 |
| 2.2 Gestão da Comunicação Pública .....   | 19 |
| 2.3 Gestão da Comunicação Organizacional.....   | 21 |
| 2.4 Educação Profissional e Tecnológica e a Comunicação .....   | 24 |
| 2.5 Gestão por Processos.....   | 28 |
| 3 O TRAJETO PERCORRIDO .....  | 31 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa .....  | 31 |
| 3.2 Local da Pesquisa.....  | 32 |
| 3.3 Participantes da Pesquisa.....  | 34 |
| 3.4 Critérios Éticos.....   | 35 |
| 3.5 Instrumentos de Pesquisa.....   | 36 |
| 3.5.1 Questionários.....  | 36 |
| 3.5.2 Roteiros para a realização das oficinas.....  | 37 |
| 3.5.3 Metodologia de Análise de Dados.....  | 39 |
| 3.6 Recurso de Apoio.....   | 40 |
| 3.7 Etapas da Pesquisa .....  | 42 |
| 3.7.1 Etapa 1 – Revisão da Literatura .....   | 42 |
| 3.7.2 Etapa 2 – Realização do diagnóstico.....  | 42 |
| 3.7.3 Etapa 3 – Mapeamento dos processos de comunicação .....   | 43 |
| 3.7.4 Etapa 4 – Desenvolvimento do Produto Educacional .....  | 43 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....  | 44 |
| 4.1 A Gestão da Comunicação do IFMT: o olhar dos comunicadores.....                                       | 44 |
| 4.2 A Gestão da Comunicação do IFMT: o olhar dos Estudantes, Docentes e<br>Técnicos Administrativos ..... | 57 |
| 5 PRODUTO EDUCACIONAL .....   | 66 |
| 5.1 A elaboração do Produto Educacional .....   | 66 |
| 5.2 Avaliação da participação nas oficinas .....  | 71 |
| 5.3 Aplicação e avaliação do Produto Educacional .....  | 71 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....  | 75 |
| REFERÊNCIAS.....  | 78 |

|  |     |
|--|-----|
| APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Comunicadores do Decom .....                          | 83  |
| APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Comunicadores dos Campi .....                         | 85  |
| APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Gestores da Reitoria .....                            | 87  |
| APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Estudantes, Docentes e Técnicos Administrativos ..... | 89  |
| APÊNDICE E – Declaração da Pesquisadora .....  | 91  |
| APÊNDICE F – Questionário 1 – Comunicadores do Decom e dos campi .....   | 92  |
| APÊNDICE G – Questionário 2 – Estudantes, Docentes e Técnico Administrativos.  | 98  |
| APÊNDICE H – Questionário 3 – Participantes das Oficinas .....   | 103 |
| APÊNDICE I – Questionário 4 – Gestores da Reitoria (Avaliação do Produto Educacional).....                             | 104 |
| APÊNDICE J – Roteiro para as Oficinas 1 e 2 – Mapear os fluxos dos processos.  | 106 |
| APÊNDICE K – Roteiro para a Oficina 3 – Apresentar os fluxos diagramados.....  | 110 |
| APÊNDICE L – Produto Educacional .....   | 112 |



## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as mudanças que ocorreram no campo da comunicação adquiriram uma notável dimensão. Por meio da internet, diferentes formas e estratégias têm transformado hábitos, impulsionando novas possibilidades de manifestações e dando transparência ao que, até então, detinha pouca ou nenhuma visibilidade pública.

No contexto das organizações, a comunicação tem como principal objetivo a divulgação e a socialização de suas ações a todos os públicos de relacionamento (internos e/ou externos), sustentada por sua missão, visão e valores. Desse modo, esta área passa a agregar valor às organizações, construir e fortalecer imagens, transmitir informações de modo mais adequado e célere, potencializar a transparência, aproximar as instituições de seus públicos-alvo e auxiliar na concretização de objetivos e no alcance de metas (KUNSCH, 2003).

No entanto, apesar de sua importância, um dos desafios existentes, nos mais diversos ambientes organizacionais, são as barreiras comunicacionais – linguagens e abordagens inadequadas ao perfil do público a que se quer direcionar uma mensagem, informações incompletas e parciais; essas falhas podem ameaçar o destino da mensagem e a interação com os públicos-alvo (KUNSCH, 2003).

Por essa razão, como o processo comunicacional está diretamente ligado à cultura organizacional, torna-se imprescindível que as mensagens sejam adequadas, corretas, oportunas, claras e concisas, para que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais (TORQUATO, 2015).

Esta realidade é vivenciada pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – uma das 38 instituições de ensino que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e que tem a missão de “educar para a vida e para o trabalho” (IFMT, 2019, p. 20).

Com uma atuação voltada para o Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT), as demandas de comunicação institucional chegam por *e-mail*, pelos corredores e/ou elevadores, por telefone e de outras formas – muitas vezes, com informações incompletas e ruídos. Isso ocorre, em parte, pelo fato de o IFMT, até o momento, não dispor dos fluxos dos processos de comunicação mapeados e normatizados.

É justamente neste contexto que surge minha motivação de pesquisa, pois desenvolvo atividades no Departamento de Comunicação Social (Decom) do IFMT

desde 2016, como relações públicas, e, no ano de 2021, assumi a gestão desse departamento. Durante estes anos, no dia a dia de trabalho, ao planejar ações institucionais que promovam a imagem do IFMT, percebo que, de modo geral, as pessoas desconhecem como as atividades de comunicação são realizadas, além de considerarem como obstáculos da Comunicação (do setor responsável – Decom) toda estratégia ou ação que porventura não seja bem-sucedida.

É muito frequente, ao receber um pedido, escutar por parte dos demandantes os seguintes comentários: “Acabei de te enviar um pedido e preciso que seja atendido hoje”; “É só uma 'alteraçãozinha' na arte”; ou ainda, “Preciso apresentar uma campanha amanhã; podem enviar um *layout* com a ideia”. Ademais, há desconhecimento por parte de muitos servidores acerca dos trabalhos desenvolvidos pela Comunicação Social; com isso, por exemplo, inúmeros projetos, eventos e ações deixam de ser devida e amplamente divulgados.

Tendo isso em vista, surge a seguinte questão, motivadora desta pesquisa: quais ações podem ser realizadas no IFMT para contribuir para a melhoria dos processos da Gestão da Comunicação institucional?

Por conseguinte, a hipótese apresentada nesta pesquisa é de que a maioria das demandas de comunicação do IFMT chega ao Decom de forma incompleta e com um prazo muito curto de atendimento, dada a inexistência de uma sistematização das atividades que possa contribuir para a melhoria dos processos de comunicação institucional e, assim, dar mais visibilidade aos serviços que o IFMT oferece à comunidade.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia para apoiar o desenvolvimento das atividades do Decom.

Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar e discutir os referenciais que versam sobre Gestão da Comunicação Pública, Gestão da Comunicação Organizacional, bases conceituais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e Gestão por Processos; (ii) realizar um diagnóstico da Gestão da Comunicação no IFMT; (iii) elaborar uma proposta de fluxos dos processos para o Decom; e (iv) desenvolver um guia para a Gestão da Comunicação do IFMT.

Diante da importância desta consciência organizacional (acerca da necessidade do estabelecimento dos fluxos de seus processos), esta pesquisa se justifica em uma instituição de ensino com a capilaridade do IFMT, por ser uma oportunidade para

tornar os processos comunicacionais mais transparentes e agregar valor a uma gestão participativa e democrática.

Assim sendo, esta dissertação está organizada em seis seções, incluindo esta introdução. A seção 2 é dedicada à fundamentação teórica, que compreende a literatura acerca dos temas: Gestão da Comunicação (conceito, origem e teorias), Gestão da Comunicação Pública e Organizacional, Educação Profissional e Tecnológica e Comunicação, e a Gestão por Processos.

Em seguida, a seção 3 refere-se à metodologia utilizada na pesquisa, incluindo as escolhas dos procedimentos de investigação, o local da pesquisa, os participantes e os aspectos éticos. Além disso, são demonstrados os instrumentos de pesquisa utilizados na coleta dos dados, a apreciação dos dados por meio da técnica de Análise de Conteúdo e as etapas necessárias para a realização deste estudo.

Já na seção 4, são apresentados os resultados obtidos, pelo olhar dos comunicadores, estudantes, docentes e técnicos administrativos. E, na seção 5, demonstra-se o processo de elaboração, avaliação e aplicação do Produto Educacional, que consiste no “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT”.

Por fim, na seção 6, são realizadas as considerações finais acerca dos resultados da pesquisa e do cumprimento dos objetivos propostos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste estudo e a criação do Produto Educacional, foi fundamental a análise dos referenciais que tratam dos conceitos de Gestão da Comunicação Pública e da Comunicação Organizacional, Educação Profissional e Tecnológica e a Comunicação, e Gestão por Processos. As seções basilares deste referencial são apresentadas a seguir.

### 2.1 Gestão da Comunicação: conceito, origem e teorias

O conceito de “Comunicação” é derivado do latim “*communicare*” e significa tornar comum, partilhar, conferenciar: “Comunicar implica participação em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações novas” (RABAÇA; BARBOSA, 1987, p. 155-156).

A necessidade de os seres humanos primitivos se comunicarem levou à evolução da própria humanidade. Ainda que não pronunciassem palavras, antes do surgimento da fala e da escrita, por meio de sons, gestos e expressões faciais, eles se comunicavam de forma satisfatória.

A comunicação surge, assim, como ferramenta essencial para a performance global das relações; dada sua abrangência, uma vez que seu alcance extrapola o ambiente das organizações, a comunicação se transforma em um instrumento de poder. Wolton (2004, p. 17) afirma que “a comunicação, como a política, deve tentar organizar a coabitação entre os homens” e que não há comunicação sem democracia.

Desse modo, a comunicação está na origem da sociedade organizada, sendo o processo básico que possibilita a organização da vida social e o compartilhamento de experiências, ideias e sentimentos (BORDENAVE, 2001).

Nesta ótica, os múltiplos e contínuos fluxos de comunicação que permeiam o cotidiano não representam apenas discursos ou canais de troca de informações nas organizações, mas elementos constitutivos centrais, sua condição de vida e sobrevivência. Por isso, há necessidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2003).

É neste contexto que muitos teóricos tentam desvendar os usos, a importância da comunicação, bem como seu surgimento entre os seres humanos, por meio das

teorias de comunicação – conjunto de pesquisas realizadas a partir de estudos sociológicos e filosóficos acerca da comunicação humana.

Dentre as teorias da comunicação existentes, aquelas que mais ganharam força foram os modelos de Lazarsfeld e Lasswell.

A teoria de Lazarsfeld, criada em meados de 1940 e conhecida como “Teoria do fluxo comunicacional em duas etapas” (*two-step flow of communication*), diz que “a comunicação, antes de chegar no destinatário final, passa pelos formadores de opinião, ou seja, a informação ocorre em duas etapas – do emissor ao líder de opinião e do líder de opinião ao público em geral” (RP CONCURSEIRA, 2015). Na prática, com o advento da internet, percebe-se que o controle do que é comunicado não está apenas nas mãos das organizações; consumidores intermediários, em contato com algum produto ou serviço, transmitem suas impressões ao público ao qual se conectam.

Já a teoria de Lasswell, publicada em 1948, definiu o ato comunicativo em cinco perguntas: Quem? Diz o quê? Através de que canal? A quem? Com que efeito? (LASSWELL, 1987). Os desdobramentos das indagações são: o "quem" está ligado aos emissores da mensagem; o "diz" corresponde ao conteúdo da mensagem; o "canal", à análise dos meios; "a quem" corresponde ao receptor da mensagem e, por último, o "efeito", à análise da audiência e reflexos na sociedade.

É importante a abordagem dessas teorias, para reforçar o quanto a comunicação necessita ser pensada em todas essas vertentes, como um processo real, em lugares sociais e a partir do encontro de pessoas de diferentes classes, gêneros e etnias – sujeitos provenientes de universos culturais diferentes –, para que a mensagem possa ser decodificada.

Isto posto, ao apresentar o conceito, a origem e algumas das teorias da comunicação, faz-se necessário apresentar, em seguida, os conceitos da comunicação pública, como um dos pilares deste estudo.

## **2.2 Gestão da Comunicação Pública**

A expressão “Comunicação Pública” carrega em si de forma mais evidente conceitos que, embora presentes, não são tão enfatizados no termo genérico “comunicação”, justamente por este se referir a uma gama tão ampla de possibilidades. Certos idealismos, como participação popular, democracia,

responsabilidade social, plena difusão e compreensão de informações, por exemplo, com frequência se destacam quando se fala em comunicação pública.

Dessa forma, em se tratando de instituições públicas, a importância da comunicação está diretamente relacionada à responsabilidade do Estado perante a sociedade. A Constituição Federal (BRASIL, 1988), em seu art. 37, apresenta como um de seus fundamentos que: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

Dentre esses princípios, a transparência e a publicidade não dizem respeito à mera divulgação de dados, mas ao ato de informar e publicizar aquilo que é essencial à sociedade – tendo sempre como principal referencial o público, suas necessidades e exigências –, garantindo bem-estar e aprimoramento da cidadania aos indivíduos.

Nesse sentido, ao promover a transparência, a difusão equânime de informações sobre serviços e direitos e o exercício da cidadania, a comunicação se estabelece como um componente fundamental para garantir a sustentação de tais princípios, ao mesmo tempo que é regida por eles.

Assim, de forma complementar, a publicidade se relaciona diretamente com a política de comunicação que será adotada para dar transparência às ações do Estado. A clareza na divulgação de informações é primordial para promover a excelência na gestão pública, pois:

[...] 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. Implica, também, a noção de assumir ferozmente a incorporação de valores éticos por todos os agentes públicos envolvidos (DUARTE, 2009, p. 58).

Por isso, cada vez mais, a Administração Pública tem o objetivo criar “sinergias que melhorem a partilha comunicativa, entre a organização e os seus públicos, internos e externos” (RUÃO, 2008, p. 17). Assim, unificando todas as suas atuações e discursos, a instituição constrói e reforça uma imagem favorável, coerente e verdadeira.

Desse modo, na comunicação pública, é fundamental que se crie uma cultura de comunicação que perpassa todos os setores envolvidos com o interesse público, o compromisso do diálogo em suas diferentes formas e o avançar na consolidação da

democracia (FSB COMUNICAÇÃO, 2021). Zémor (2009, p. 189), um dos primeiros teóricos do tema, afirma que comunicação pública:

[é] troca e compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais. Ela contribui para a conservação dos laços sociais. A responsabilidade disso compete às instituições públicas; ou seja, às administrações do Estado, aos serviços das coletividades territoriais, aos estabelecimentos, empresas, organismos encarregados de cumprir uma missão de interesse coletivo.

Por sua vez, Duarte (2010) acredita que a comunicação pública pode ser praticada por diversos agentes: governos, terceiro setor, empresas privadas – desde que a voz do cidadão seja ouvida e a cidadania seja proeminente no diálogo. Ainda, ressalta as seguintes características para melhor descrever e identificar as práticas de comunicação pública: transparência, participação, diálogo, relacionamento cotidiano e individualizado das instituições com o cidadão, democratização da informação, adoção da perspectiva do cidadão nos processos e estabelecimento de vias de mão dupla para o diálogo.

Nesse sentido, “a comunicação de interesse público busca abranger as ações e atividades que têm como endereço a sociedade, independentemente de sua origem” (BUENO, 2012, p. 136).

Face ao exposto, trazendo para o âmbito dos Institutos Federais (IFs), alcança-se a comunicação pública por meio da comunicação organizacional efetiva, isto é, por meio da comunicação interna regida por uma política de comunicação, sistematizada, com processos e fluxos bem definidos; uma comunicação organizacional integrada que, apoiando-se nos dispositivos legais da comunicação, elabore novos canais de manifestação para a população.

À vista disso, apresentam-se, em seguida, os conceitos da comunicação organizacional, foco nesta pesquisa, uma vez que a abordagem é a sistematização do fluxo dos processos do Decom do IFMT.

### **2.3 Gestão da Comunicação Organizacional**

A comunicação, em todos os seus níveis, surge como uma ferramenta essencial para o desempenho macro e global de uma organização, resultando na clareza da importância de investir, de realizar um processo de forma eficiente para

facilitar toda a gestão organizacional (melhorar o relacionamento entre todos os públicos de interesse). Como aponta Torquato (2015, p. 8),

[a] comunicação exerce poder expressivo no âmbito das empresas e instituições. Trata-se de um campo que pavimenta a legitimidade e credibilidade das organizações em seus públicos interno e externo e complementa a tipologia dos poderes que são inerentes: remunerativo, coercitivo e normativo.

Ainda de acordo com Torquato (2015), longe de ser uma área estritamente instrumental, com uma função meramente tática<sup>1</sup>, a comunicação é utilizada para compartilhar informações, influenciar pessoas, captar e conquistar um público, fortalecer a imagem organizacional, alcançar metas, expandir marcas e organizações.

O termo “organização” é utilizado para se referir a “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham para atingir objetivos comuns” (KUNSCH, 2003, p. 23).

Nesse sentido, comunicação organizacional é 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, 2009, p. 3-4).

De forma complementar, para Torquato (2015), em um cenário dialógico de “microssistemas internos” e “macrossistemas sociais”, a comunicação organizacional – para integrar seus atores, corresponder às necessidades de seu público (cada vez mais exigente) e atender às demandas institucionais – requer ações planejadas e que englobam, de modo integrado, meios, formas, recursos, canais e intenções.

Este é, sem dúvida, um campo coordenado e estratégico para as instituições, sejam elas públicas ou privadas, já que, por meio dele, é possível:

[...] promove[r] e cultiva[r] a confiança nos seus relacionamentos públicos, ajudando as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário institucional e mercadológico mediante a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2016, p. 11).

---

<sup>1</sup> A função tática da comunicação pode ser traduzida como uma situação básica de transferência que envolve um emissor, um receptor, um canal físico e sinais.



Ressalta-se ainda que, embora existam diversas definições, a comunicação organizacional passou a ser entendida de forma mais integrada a partir dos estudos de Kunsch (2003); portanto será o conceito adotado nesta pesquisa. A autora conceitua a comunicação integrada como aquela que interliga as comunicações mercadológica, administrativa, interna e institucional. A conjunção de tais fatores promove uma atuação sinérgica na organização, que, a partir daí, integra-se e forma o *mix* – composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

Nesse contexto, a comunicação mercadológica está relacionada com a divulgação publicitária de produtos e serviços de uma organização. Na comunicação administrativa, são tratados os processos internos à organização que facilitam as funções administrativas por meio da união de fluxos e redes. A comunicação interna é a responsável por interligar a organização aos seus colaboradores, por meio do estímulo ao diálogo e da troca de informações, complementando a comunicação administrativa.

Já a comunicação institucional é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa forte e positiva de uma organização – “imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2003, p. 170).

Neste cenário, a gestão da comunicação está fortemente ligada à execução das estratégias e, como consequência, vinculada ao crescimento das organizações. Com isso, entende-se que uma organização não funciona isoladamente; os acontecimentos externos a influenciam e são influenciados por ela (KUNSCH, 2003). Logo, a comunicação deve ser estrategicamente pensada para propagar os valores e a cultura de empresa, sua missão e visão de futuro e, ainda, multiplicar formadores de opinião, que conferem legitimidade e prestígio às organizações.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão da comunicação organizacional compreende todos os processos que visam melhorar a forma como colaboradores e gestores de uma instituição se comunicam, seja por meio de boas práticas de administração e convivência, seja pela implementação de soluções tecnológicas.

Para tratar, enfim, da importância da comunicação organizacional integrada para o fortalecimento da comunicação pública nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), é necessário, antes de tudo, conhecer o seu processo de criação, principalmente os aspectos de sua natureza, seus objetivos e suas finalidades, apresentados a seguir.

## 2.4 Educação Profissional e Tecnológica e a Comunicação

Os IFs resultam de uma iniciativa de renovação da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), visto que, a partir desse momento, abriu-se espaço a uma nova maneira (ou, ao menos, uma tentativa) de encarar a formação para o trabalho, para além da instrumentalização de pessoas e do suprimento das demandas do mundo do trabalho. Com isso, pretende-se uma formação contextualizada e emancipatória, que articule ciência, tecnologia e cultura.

Os diversos referenciais que se debruçam sobre a EPT, como o trabalho de Saviani (2007), costumam traçar um panorama histórico da correlação entre trabalho e educação, seus afastamentos e suas aproximações – o que implica falar do surgimento da propriedade privada, da sociedade de classes e da divisão social do trabalho.

Em meio a esses desdobramentos da vida política, econômica e cultural, é que a educação foi institucionalizada, a partir da seguinte dualidade estrutural: de um lado, a educação destinada à classe dominante, voltada para o trabalho intelectual; do outro, a educação destinada à classe dominada, comprometida unicamente com o aprendizado do trabalho, necessário à subsistência. E, com o avançar dos anos, apenas se reforçou esse contraste: a distribuição dos educandos de acordo com as funções sociais, geralmente, decorria de sua origem social (SAVIANI, 2007).

De forma complementar, Frigotto (2009) e Ramos (2010) trazem para a discussão a história das relações sociais e dos processos formativos e educativos, “que reproduzem o sistema do capital e todas as suas formas de alienação” (FRIGOTTO, 2009, p. 171). Ora, se a educação está subjugada ao capitalismo e aos interesses da elite para cumprir com o seu (ainda vigente) papel de mantenedora do abismo existente – entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, entre opressores e oprimidos –, é só por meio da sua reformulação que se instauram as projeções de uma nova realidade, pautada, principalmente, na emancipação humana.

É justamente neste contexto que foram criados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, “especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de

conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas” (BRASIL, 2008).

Entre as suas finalidades, estão:

[...]

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

[...]

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

[...]

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

[...]

VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico; [...] (BRASIL, 2008).

Assim, os IFs, autarquias públicas federais, nascem do desafio de ofertar uma educação para o mundo do trabalho que permita e potencialize a capacidade do ser humano de gerar conhecimentos a partir do contato com a realidade. Conforme Pacheco (2011), com a criação dos IFs, a EPT apresenta-se de uma maneira singular: como uma possibilidade de ação política e de mudança social.

É por meio da formação humana integral (com o ensino, a pesquisa e a extensão direcionados para a produção de conhecimento e para o atendimento das demandas locais/regionais) que os IFs tencionam, progressivamente, modificar a vida das pessoas a partir do trabalho, da ciência e da cultura, tornando-as protagonistas de uma sociedade mais consciente, democrática e justa.

Nota-se, portanto, que os IFs surgem como uma proposta inovadora na oferta de EPT em contraposição ao paradigma da educação subordinada ao mundo do trabalho. Observando-se as finalidades detalhadas na lei (em especial, os incisos supramencionados), percebe-se que a formação pretendida (aliada ao desenvolvimento do conhecimento crítico e analítico) é uma formação contextualizada e destinada ao bem-estar social, à emancipação do estudante, ao desenvolvimento local/regional e ao atendimento de demandas da comunidade.

Essa proposta subverte (ou, ainda, esforça-se para isso) a ordem até então vigente: uma formação dedicada a possibilitar o desenvolvimento intelectual e os conhecimentos teóricos e práticos necessários à profissionalização dos estudantes.

Essa é a base do ensino médio integrado. Sobre isso, Ramos (2010, p.55) ressalta “[...] a formação profissional, para o trabalho; a iniciação científica, na ciência; a ampliação da formação cultural, na cultura” como elementos basilares de uma formação humana e integral.

A amplitude dessa formação é possível, principalmente, por conta do tripé ensino-pesquisa-extensão, a base desta EPT: um ensino libertador; uma pesquisa inovadora e uma extensão transformadora. Portanto, construída processual e coletivamente, a EPT dos IFs figura como uma importante e necessária política pública (PACHECO, 2011), um caminho de superação, uma ferramenta de luta; uma proposta de práticas curriculares e pedagógicas comprometidas com a “formação plena do educando [que] possibilitem construções intelectuais elevadas, mediante a apropriação de conceitos necessários à intervenção consciente na realidade” (RAMOS, 2010, p. 55).

Assim, a EPT, voltada para a formação humana integral,

[é] uma concepção radicalmente diferente da que propõe um ensino médio profissionalizante, caso em que a profissionalização é entendida como um adestramento em uma determinada habilidade sem o conhecimento dos fundamentos dessa habilidade e, menos ainda, da articulação dessa habilidade com o conjunto do processo produtivo (SAVIANI, 2007, p. 161).

Nesse sentido, a tentativa de superação do modelo profissionalizante – do qual ainda se veem resquícios nas instituições de ensino – pressupõe uma educação que se relacione com o mundo do trabalho de uma maneira completamente diferente: que seja por uma perspectiva democrática e de justiça social. E, para tanto,

[...] a educação necessita estar vinculada aos objetivos estratégicos de um projeto que busque não apenas a inclusão nessa sociedade desigual, mas também a construção de uma nova sociedade fundada na igualdade política, econômica e social (PACHECO, 2011, p. 8).

Essa perspectiva coloca o poder público e a sociedade lado a lado, como elementos atuantes e presentes dentro do espaço escolar.

No âmbito dos IFs, a presença da comunidade não se resume a ocupar o espaço físico da escola, uma vez que esta, deve permanecer “[...] aberta à população e firmar-se como um efetivo polo cultural” (PACHECO, 2011, p. 9), mas estar ativamente atenta às prestações de contas, às informações e aos dados compartilhados, às atividades realizadas, também, ao cumprimento dos deveres institucionais. Esta participação, garantida pela Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011a)

e pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), deve ser encarada como uma força motriz em prol do fortalecimento da instituição, pois, dada a natureza do serviço público, trabalha-se para o bem comum e, conseqüentemente, para o bem de todos.

Contar com a sociedade em uma gestão mais democrática, aberta e participativa, apresentar soluções para os problemas vividos por ela, estar próximo e fazer entender, na prática, que a instituição pública é uma instituição para a população, é um passo importante para começar a colocar em prática a intenção prevista de acolhimento, ausculta e atendimento dos anseios e das necessidades sociais. E isso só é possível por meio do contato direto com as pessoas, ou seja, estabelecendo um processo de comunicação direto e efetivo.

Desse modo, a comunicação organizacional (principalmente em suas modalidades interna e institucional) e a comunicação pública devem ser enxergadas e executadas como ferramentas estratégicas, que coexistem e se conectam, estando direcionadas para a missão e os propósitos institucionais, bem como para as “demandas, os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade” (KUNSCH, 2013, p. 9).

No contexto dos IFs, investir energia, tempo e recursos no aprimoramento da comunicação organizacional integrada e na comunicação pública é, por extensão, (i) investir na EPT e na formação humana integral; (ii) zelar pelo bem-estar de todos os agentes públicos – que, no contexto de uma instituição de educação, são importantes para a elaboração e a realização de ações de ensino, pesquisa e extensão; (iii) contribuir para o desenvolvimento de práticas institucionais direcionadas para o mesmo propósito – de fortalecimento institucional e da prestação eficiente dos serviços públicos; (iv) prezar pela transparência e pelo controle social; e (v) criar uma cultura organizacional voltada para as finalidades institucionais e, principalmente, para o bem comum<sup>2</sup>.

Logo, em virtude de este trabalho seguir na busca de melhorias para a Gestão da Comunicação no IFMT, com o mapeamento dos processos do Decom, torna-se importante a revisão bibliográfica a seguir sobre Gestão por Processos.

---

<sup>2</sup> Informações adicionais sobre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Pública no contexto dos Institutos Federais podem ser verificadas em Ormond e Silva (2021).

## 2.5 Gestão por Processos

Na década entre 1980 e 1990, houve um grande movimento administrativo na busca de especialização das áreas funcionais, no que tange às atribuições básicas das organizações, o que levou as instituições a reverem suas estruturas organizacionais, pensando-as não mais a partir do agrupamento das atividades em torno das áreas funcionais, mas sob a perspectiva do público-alvo (DE SORDI, 2018).

Desse modo, nesse período de mudanças no funcionamento das organizações, tem-se a alteração do foco administrativo – do fluxo de trabalho de áreas funcionais, para processos de negócios da organização.

Nesse contexto, para tratar de gestão por processos, é importante compreender o que são processos. Processo “é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estruturação para a ação” (DAVENPORT, 1994, p.7).

Pela perspectiva da gestão pública, o Guia de Gestão de Processos do GesPública (BRASIL, 2011b) conceitua processo como “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”, ampliando a ideia de processos como meros fluxos operacionais e destacando o compromisso das instituições em tomarem decisões a fim de satisfazer as necessidades da sociedade.

Por sua vez, a expressão Gestão por Processos “consiste essencialmente em propor uma visão interfuncional de como os processos ponta-a-ponta poderiam ser mais bem geridos visando eliminar os efeitos maléficos [dos] conflitos internos” (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 103).

A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (*Association of Business Process Management Professionals International* – ABPMP) define gestão por processos como: um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013).

Nesse contexto, o mapeamento de processos é a atividade meio que viabiliza a Gestão por Processos, sendo ele um “[...] mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócio” (ABPMP, 2013); é o ato de representar graficamente (por meio de mapas, fluxos ou diagramas) um

processo, a ponto de ser compreensível às partes interessadas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011, p. 103).

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (*Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge – BPM CBOK*) ainda enumera alguns objetivos que justificam a modelagem de processos (ABMP, 2013): documentar os processos; prover treinamento; estabelecer padrões de trabalho; responder às mudanças; identificar oportunidades de melhoria; desenhar um novo processo; comunicar; definir requisitos para novas operações; medir o desempenho; automatizar e viabilizar simulação e análise de impacto.

Assim, é por meio do mapeamento que se torna mais fácil detectar onde e como se pode melhorar o processo, extinguir aquelas atividades que não agregam valor, reduzir suas complexidades e permitir uma visão ampla da organização (ALVARENGA NETTO, 2004).

Outro importante fator referente ao mapeamento de processos é que, além de ser uma ferramenta excepcional que permite uma melhor compreensão e otimização dos processos atuais, é também um elemento essencial para a gestão e a comunicação, pois permite reduzir custos na prestação de serviços, minimizar falhas na integração entre sistemas e melhorar o desempenho da organização (GOMES et al., 2015).

Como exemplo de uma metodologia de apoio ao mapeamento de processos de negócio, pode-se mencionar a Notação para Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Model and Notation – BPMN*). Criado pela Iniciativa de Gestão de Processo de Negócios (*Business Process Management Initiative – BPMI*) e incorporado ao grupo que estabelece padrões para sistemas de informação (*Object Management Group – OMG*), a BPMN é uma representação gráfica feita a partir de ícones que simbolizam o fluxo de atividades, em que cada ícone representa uma etapa do processo de produção.

Nesta perspectiva, é uma das notações mais utilizadas pelas organizações para a diagramação de fluxos de processos de trabalho. Dentre as ferramentas disponíveis para a diagramação desses processos, tem-se o *Bizagi Modeler 3.8* (BIZAGI, 2021) – que foi adotada nesta pesquisa.

Tendo em vista a melhoria no desempenho de estratégias, é de fundamental importância compreender os fluxos dos processos de comunicação das instituições. Assim, a partir dos conceitos de comunicação, comunicação pública, comunicação

organizacional, EPT e Gestão por Processos, foi possível compreender a estrutura e o funcionamento do Decom do IFMT, o que permitiu elaborar a modelagem dos fluxos dos processos e tencionará o alcance de melhores resultados.

Uma vez que foram apresentadas as temáticas centrais utilizadas como suporte a esta pesquisa, torna-se necessário, a partir de agora, discorrer sobre o trajeto metodológico, conforme descrito na seção a seguir.



### **3 O TRAJETO PERCORRIDO**

Nesta seção são apresentados a caracterização metodológica da pesquisa, o local, os participantes, os critérios éticos, os instrumentos utilizados, a metodologia de análise de dados e as etapas propostas para o alcance do objetivo da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A problemática deste estudo está voltada ao entendimento do fluxo dos processos do Departamento de Comunicação do IFMT. Para atingir os objetivos pretendidos, foram utilizadas diferentes técnicas de pesquisa, como as relacionadas a seguir.

Quanto à natureza, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51). Nesse sentido, buscou-se entender a Gestão da Comunicação no IFMT, a fim de propor melhorias.

Já no que tange à abordagem, foi utilizada a análise de dados qualitativa, pois realizou-se um diagnóstico para identificar as demandas e as dificuldades que os comunicadores do IFMT vivenciam nos atendimentos das solicitações de trabalho, além de verificar como a comunicação é vista pelos estudantes, docentes e técnicos administrativos. E, por conseguinte, foi elaborada uma proposta para o fluxo dos processos do Decom. Nesta abordagem, o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos, considera-se uma pesquisa exploratória, visto que a finalidade é a obtenção de informações para a normatização dos fluxos dos processos da Gestão da Comunicação do IFMT – uma questão ainda pouco explorada na instituição. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa exploratória pode aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para cuja análise uma variedade de instrumentos de coletas de dados pode ser utilizada.

Por fim, com relação aos procedimentos, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa-ação, uma vez que a proposta parte de uma problemática real do trabalho da pesquisadora, buscando realizar uma ação intervencionista, com a cooperação dos participantes da pesquisa no processo investigativo. Este procedimento é definido por Thiollent (1947, p. 14) como uma “ação ou resolução de

um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

### 3.2 Local da Pesquisa

O IFMT, criado a partir da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008), tem vasta capilaridade no estado de Mato Grosso. Em 2022, conta com a Reitoria (localizada em Cuiabá), 14 *campi* (Alta Floresta, Barra do Garças, Cáceres – Prof. Olegário Baldo, Campo Novo do Parecis, Confresa, Cuiabá – Cel. Octayde Jorge da Silva, Cuiabá – Bela Vista, Juína, Pontes e Lacerda, Primavera do Leste, Rondonópolis, São Vicente, Sorriso e Várzea Grande) e 5 *campi* avançados, nos municípios de Diamantino, Lucas do Rio Verde, Tangará da Serra, Sinop e Guarantã do Norte.

Neste contexto, o *locus* da pesquisa foi a Reitoria e os *campi* do IFMT que dispõem do profissional de comunicação, uma vez que serão investigados os fluxos dos processos desta área.

A Reitoria “[...] é o órgão executivo superior que planeja, coordena, supervisiona, fiscaliza e controla todas as atividades do Instituto Federal de Mato Grosso” (IFMT, 2018, p. 23) e está localizada na Av. Sen. Filinto Müller, 953, no bairro Duque de Caxias, em Cuiabá/MT (Figura 1).

Figura 1 – Reitoria do IFMT



Fonte: IFMT (2022a).

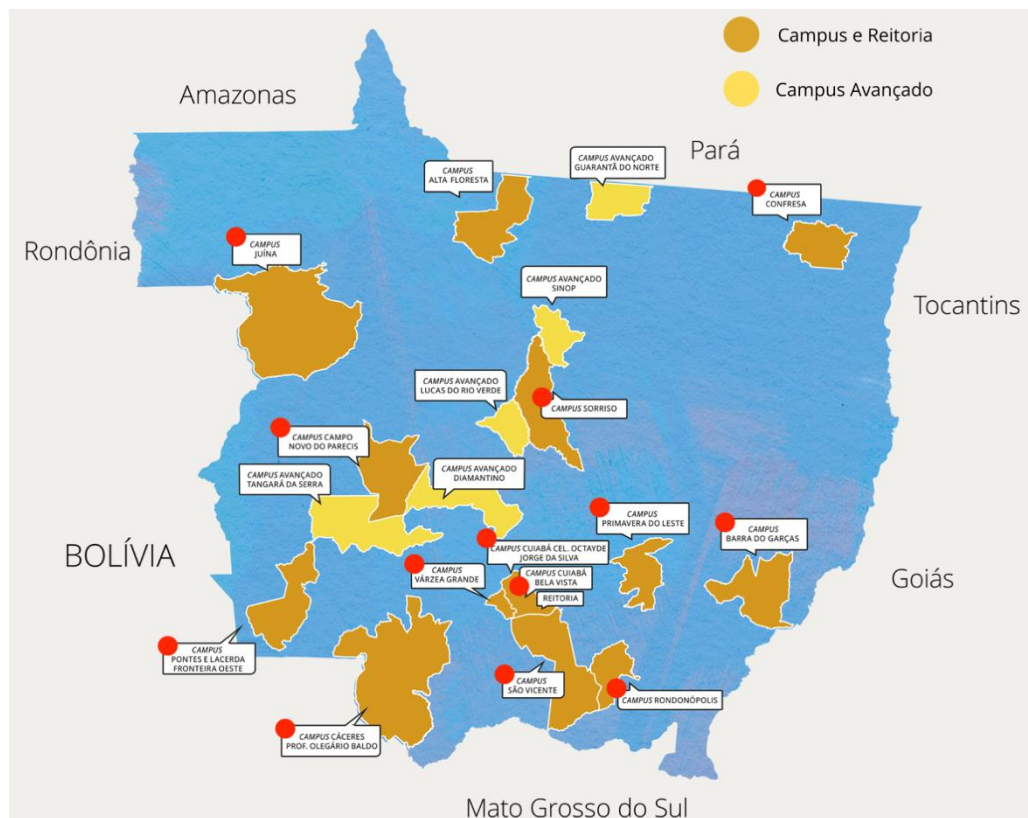
Na estrutura organizacional da Reitoria do IFMT, consta o Departamento de Comunicação Social (Decom) que apoia as ações de comunicação institucional, dando

suporte ao desenvolvimento de inúmeras atividades de ensino, pesquisa e extensão, como: (i) elaboração e propagação de matérias e notícias; (ii) divulgação de editais; (iii) programação visual de materiais publicitários para divulgação; (iv) apoio na organização e realização de eventos, como o *Workshop* de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação (WorkIF) e os Jogos dos Institutos Federais, entre outras.

O Decom tem a missão de “comunicar o papel transformador do IFMT na vida das pessoas” (IFMT, 2022b). Com isso, promove o fortalecimento da missão institucional, por meio da ação integrada das áreas de Comunicação (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, *Design* Gráfico, Revisão Textual e Audiovisual) e, conseqüentemente, os conceitos de pluralidade, inclusão e democracia. Desse modo, por meio dos recursos comunicacionais, tem por objetivo fomentar as políticas educacionais, visando ao desenvolvimento das ações do IFMT e à oferta de cursos da EPT.

Já com relação aos *campi* do IFMT, foram contemplados aqueles que possuem em seu quadro funcional, ao menos, um profissional da área de Comunicação, perfazendo 13 unidades, conforme sinalizado (em vermelho) na Figura 2.

**Figura 2 – Unidades do IFMT**



**Fonte:** Adaptado de IFMT (2022c).

### 3.3 Participantes da Pesquisa

Esta pesquisa contou com a participação dos: (i) comunicadores do Decom; (ii) comunicadores dos *campi* objeto da pesquisa; (iii) estudantes (maiores de idade), docentes e técnicos administrativos dos *campi* onde há o profissional de comunicação; e (iv) os gestores dos setores da Reitoria. A escolha desta amostra da pesquisa (demonstrada na Tabela 1) foi realizada de modo não probabilístico e intencional, pois o foco, aqui, foram os servidores e alunos do IFMT que estão, direta ou indiretamente, envolvidos nos processos da Gestão da Comunicação da instituição.

**Tabela 1** – Formação da amostra (população-alvo) da pesquisa

| Local             | Grupo                         | Participantes   | Nº de convidados | Nº de aceite |
|-------------------|-------------------------------|---|------------------|--------------|
| Reitoria          | G1 e G3                       | Jornalista  | 2                | 2            |
|                   |                               | Relações Públicas   | 1                | 1            |
|                   |                               | Publicitário  | 1                | 1            |
|                   |                               | Diagramador   | 1                | 1            |
|                   |                               | Programador Visual  | 1                | 1            |
|                   |                               | Técnico em Audiovisual  | 1                | 1            |
|                   |                               | Revisor de Texto  | 1                | 1            |
|                   | G4                            | Gestores dos setores  | 32               | 21           |
| <i>Campi</i> (13) | G1                            | Jornalistas   | 12               | 8            |
|                   | G1                            | Técnico em Audiovisual  | 3                | 2            |
|                   | G2                            | Estudante, docente e técnico administrativo (um de cada, por <i>campi</i> ) | 39               | 34           |
|                   | <b>Total de participantes</b> |   | 97               | 73           |

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir do Quadro Técnico Administrativo do IFMT (IFMT, 2021).

Inicialmente, para a realização do diagnóstico das atividades desenvolvidas e as dificuldades enfrentadas no atendimento às demandas, a pesquisa trouxe como participantes o Grupo 1: os 7 comunicadores do Decom (Reitoria), o comunicador que atualmente desenvolve a função de assessor de comunicação no gabinete da Reitoria e os 10 comunicadores dos *campi*. Tais participantes tiveram a oportunidade de compartilhar aspectos de suas rotinas de trabalho, o que contribuiu para a construção dos fluxos dos processos da Gestão da Comunicação do IFMT.

Em um segundo momento, ainda como parte do diagnóstico, no Grupo 2, foram convidados três representantes (1 estudante, 1 docente e 1 técnico administrativo) de cada *campi* onde há o profissional de comunicação – um total de 34 participantes, que avaliaram os meios de comunicação utilizados pelo IFMT, assim como externaram

seus conhecimentos sobre os passos a serem seguidos para a divulgação de ações na instituição.

Com os dados levantados no diagnóstico, o Grupo 3 foi convidado a participar das oficinas para o mapeamento das atividades desenvolvidas em cada área do Decom, que subsidiou a construção dos fluxos dos processos de comunicação do IFMT.

Por fim, para a avaliação do Guia (Produto Educacional desenvolvido), a pesquisa contou com a participação do Grupo 4 – um total de 21 pessoas – que corresponde aos gestores da Reitoria do IFMT (Reitor, Pró-reitores, Diretores Sistêmicos e Chefes de Departamento), demandantes dos serviços do Decom.

### **3.4 Critérios Éticos**

De acordo com a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), pesquisas que envolvam, direta ou indiretamente, a participação de seres humanos, devem ser submetidas a um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) (BRASIL, 2012). Assim, considerando que esta pesquisa foi realizada com servidores e estudantes maiores de idade da instituição, foi submetida ao CEP/IFMT e aprovada por meio do parecer nº 5.028.937/2021.

Nesse sentido, a participação dos servidores e dos estudantes foi condicionada pela formalização dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que objetivaram registrar o aceite da participação, garantir o esclarecimento sobre a pesquisa, os objetivos, os riscos e os benefícios da participação, bem como garantir o sigilo das informações, a liberdade para participação, entre outros esclarecimentos.

Dessa forma, foi elaborado um TCLE para cada grupo de participantes da pesquisa: (i) TCLE Comunicadores do Decom – Apêndice A; (ii) TCLE Comunicadores dos *campi* – Apêndice B; (iii) TCLE Gestores da Reitoria – Apêndice C; e (iv) TCLE Estudantes, Docentes e Técnicos Administrativos – Apêndice D.

Além disso, é importante mencionar que esta pesquisa apresentou um risco de constrangimento mínimo aos participantes, relacionado a algum tipo de desconforto que eles poderiam ter sentido no momento da resposta ao questionário ou da participação nas oficinas, mesmo tendo a liberdade de não responder a qualquer uma das questões propostas. Há que se registrar que não houve relatos acerca dessa situação, embora tenha sido assegurado o atendimento psicológico, durante todas as

etapas da pesquisa e após a sua conclusão (Apêndice E), caso percebessem algum desconforto ou constrangimento decorrentes de sua participação na pesquisa.

### **3.5 Instrumentos de Pesquisa**

Nesta subseção são apresentados os instrumentos de pesquisa que foram utilizados para a coleta de dados e o desenvolvimento do Produto Educacional, que consiste em: (i) Questionário 1 – Comunicadores do Decom e dos *campi* (Apêndice F); (ii) Questionário 2 – Estudantes, Docentes e Técnico Administrativos (Apêndice G); (iii) Questionário 3 – Participantes das Oficinas (Apêndice H); (iv) Questionário 4 – Gestores da Reitoria (Apêndice I); e (v) Roteiros para as Oficinas 1 e 2 (Apêndices J e K). Além disso, a metodologia adotada para a análise de dados é descrita a seguir.

#### **3.5.1 Questionários**

O questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador.” (MARKONI; LAKATOS, 2003, p. 201). Desse modo, nesta pesquisa foram utilizados quatro questionários (Quadro 1), desenvolvidos e aplicados aos participantes deste estudo por meio da plataforma *Google Forms*, a partir de um *link* enviado no *e-mail* dos participantes.

**Quadro 1** – Questionários utilizados nesta pesquisa

| Questionário                    | Objetivo  | Participantes  | Aplicação |
|---------------------------------|---|--|-----------|
| Q1 <sup>3</sup><br>(Apêndice F) | Realizar um diagnóstico das dificuldades vivenciadas pelos comunicadores, em relação ao atendimento das solicitações recebidas, assim como conhecer o fluxo das principais demandas atendidas por esses profissionais.                                  | Comunicadores do Decom e dos <i>campi</i>  | Jan/2022  |
| Q2<br>(Apêndice G)              | Avaliar a efetividade dos meios de comunicação utilizados pelo IFMT para disseminar as informações, assim como compreender se a comunidade do IFMT tem conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma pesquisa, um evento ou algum projeto. | Estudantes, docentes e técnicos administrativos dos <i>campi</i> que têm o profissional de comunicação | Jun/2022  |
| Q3<br>(Apêndice H)              | Avaliar a dinâmica empregada nas oficinas, no que se refere ao processo de construção dos fluxos dos processos do departamento.   | Comunicadores do Decom   | Jul/2022  |
| Q4<br>(Apêndice I)              | Avaliar o Produto Educacional.  | Gestores da Reitoria   | Set/2022  |

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Apresentados os instrumentos de coleta de dados, na subseção a seguir serão detalhados os roteiros para realização das oficinas.

### 3.5.2 Roteiros para a realização das oficinas

“Uma oficina pedagógica é, pois, uma oportunidade de vivenciar situações concretas e significativas, baseada no tripé: sentir-pensar-agir, com objetivos pedagógicos” (PAVIANI; FONTANA, 2009, p. 78).

Logo, considerando-se a importância do “sentir-pensa-agir”, a proposição de oficinas figura como estratégia para que seus participantes, a partir de reflexão e diálogo, possam pensar em soluções práticas para situações vivenciadas no cotidiano.

<sup>3</sup> Este instrumento foi testado previamente, no dia 03 de janeiro de 2022, com uma amostra de cinco comunicadores da Rede Federal. A amostra deste pré-teste foi definida por possuir características semelhantes às dos participantes da pesquisa e teve como objetivo verificar a viabilidade do questionário e possíveis necessidades de adequações do instrumento (PRODANOV; FREITAS, 2013). Contudo, a partir das observações enviadas pelos respondentes e, também, das percepções identificadas pela proponente da pesquisa, não foram necessários ajustes, pois observou-se que o instrumento estava adequado ao contexto.

Assim sendo, foram realizadas três oficinas, presenciais, no ambiente de trabalho dos comunicadores do Decom, entre os meses de abril e junho de 2022, conforme programação disposta no Quadro 2. As duas primeiras oficinas foram dedicadas à construção dos fluxos de processos das áreas do Decom e a última, à apresentação dos fluxos diagramados.

É importante registrar, ainda, que a pesquisadora também participou das oficinas, como mediadora, trazendo questões que nortearam o desenvolvimento das atividades, além de atuar no fomento de um ambiente em que os comunicadores do Decom se sentissem confortáveis em compartilhar suas rotinas.

**Quadro 2** – Programação das oficinas

| Oficinas | Áreas do Decom estudadas   |
|----------|--|
| 1        | Jornalismo, Relações Públicas, Revisão de Textos e Audiovisual.        |
| 2        | <i>Design</i> Gráfico (Programação Visual, Diagramação) e Publicidade. |
| 3        | Todas as áreas: Apresentação dos fluxos dos processos diagramados.     |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

As duas primeiras oficinas (Apêndice J) tiveram o objetivo de realizar o mapeamento dos processos de trabalhos das seis áreas do Decom – a partir de reflexões sobre as atividades realizadas atualmente, dificuldades e melhorias a serem implementadas.

Este foi um trabalho colaborativo, que contou com a cooperação dos comunicadores do Decom, independentemente de sua área de atuação, possibilitando que todos eles tivessem um olhar amplo sobre a Gestão da Comunicação do IFMT. Desta forma, em cada uma dessas duas oficinas iniciais foram realizados quatro momentos, como detalhado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Oficinas 1 e 2: Mapear os fluxos dos processos

| Ordem | Atividade  | Tempo   |
|-------|--|---------|
| 1     | Apresentação da proposta da oficina, dos objetivos e atividades a serem desenvolvidas.                                     | 10 min  |
| 2     | Apresentação do diagnóstico realizado com todos os comunicadores.  | 20 min  |
| 3     | <i>Brainstorming</i> (relatos de como os trabalhos acontecem).   | 20 min  |
| 4     | Análise, discussão e construção dos fluxos dos processos das áreas do Decom, conforme programação das oficinas (Quadro 1). | 120 min |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).



Por fim, após a realização das duas primeiras oficinas, aconteceu a última (Apêndice K), durante a qual se discorreu sobre a Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN), a explicação de como se leem os fluxos, assim como a apresentação dos fluxos dos processos diagramados de todas as áreas do Decom; a partir de então, os comunicadores analisaram, propuseram ajustes nos fluxos e validaram a proposta, como disposto no Quadro 4.

**Quadro 4** – Oficina 3: Apresentar os fluxos diagramados

| Ordem | Atividade   | Tempo                         |
|-------|---|-------------------------------|
| 1     | Apresentação da Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) e explicação de como se leem os fluxos diagramados. | 20 min                        |
| 2     | Apresentação dos fluxos construídos, análise e checagem das informações.  | 140 min<br>(20 min cada área) |
| 3     | Validação, encerramento e disponibilização do <i>link</i> do Questionário 3 (Apêndice H).                                 | 20 min                        |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Ao final da oficina 3, a pesquisadora enviou (por *e-mail*) um questionário para a avaliação das oficinas (Apêndice H), para cada participante desta etapa da pesquisa.

É importante destacar, ainda, que foi utilizada como referência, para o desenvolvimento do roteiro das oficinas, o Caderno de Oficinas do Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (BRASIL, 2006).

Uma vez que os instrumentos tenham sido apresentados, é descrita a seguir a metodologia adotada para a análise dos dados coletados nesta pesquisa.

### 3.5.3 Metodologia de Análise de Dados

A partir dos resultados provenientes da pesquisa, foram utilizadas duas técnicas para a análise dos dados, as quais são apresentadas a seguir.

A primeira foi a análise quantitativa dos dados coletados nas questões fechadas dos Questionários 1 e 2 (Apêndices F e G). O objetivo foi categorizar essas perguntas e quantificar as respostas dos participantes, de modo a analisar como os processos da comunicação acontecem no IFMT e como a comunicação é vista pelos participantes da pesquisa – de acordo com a realidade e vivência dos grupos pesquisados.

A segunda técnica, utilizada para a análise das questões abertas dos respectivos questionários, foi a Análise de Conteúdo (análise qualitativa), referenciada

por Bardin (2011), pois foram trabalhadas “[...] mensagens obscuras que exigem uma interpretação, [...] cuja significação profunda só pode surgir depois de observação cuidadosa ou de uma intuição carismática” (BARDIN, 2011, p. 20). Desse modo, os dados que emergiram das respostas do questionário foram organizados em categorias temáticas de análise.

Com relação à técnica de Análise do Conteúdo, optou-se pela análise categorial (BARDIN, 2011). Com esta técnica, foram definidas as categorias temáticas, por meio do desmembramento do texto (descrição dos relatos) em unidades de registro e agrupamento por categorias cujos conteúdos possuíam características comuns.

Este processo de análise de dados, proposto por Bardin (2011), foi realizado em três fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos dados obtidos e interpretação.

Na pré-análise, realizou-se a disposição dos dados coletados, organizando-os em temas, categorias e subcategorias. Já na fase de exploração do material, que se refere à análise propriamente dita, os dados brutos foram sistematizados nas subcategorias definidas na fase de pré-análise e analisados.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados, inferências e interpretação, os dados brutos foram tratados, de modo a permitirem à pesquisadora realizar conclusões dos achados da pesquisa.

Após o detalhamento da metodologia de análise dos dados, na subseção a seguir, consta o recurso utilizado como apoio para a realização desta pesquisa.




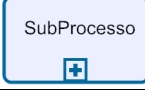





### **3.6 Recurso de Apoio**

Como recurso metodológico de apoio, para a realização da diagramação dos fluxos dos processos do Decom, foi utilizada a Notação para Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Model and Notation – BPMN*), por meio da ferramenta *Bizagi Modeler 3.8* (BIZAGI, 2021). Esta ferramenta se utiliza da BPMN para a representação gráfica da modelagem descritiva, analítica e de execução, que:

Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação bastante rica em relação ao processo, [...] visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações que prezam pela gestão do conhecimento, bem como as organizações públicas que, além disso, têm que prezar pela transparência dos serviços prestados (GOIÁS, 2017, p. 5).

Embora este *software* apresente cinco categorias básicas de elementos (objeto de fluxo, dados, objeto de conexão, raias e artefatos), para o desenvolvimento deste estudo, serão utilizadas apenas aquelas demonstradas no Quadro 5.

**Quadro 5** – Alguns elementos básicos da BPMN utilizados nesta pesquisa

| Categoria   | Elemento  | Descrição   | Notação   |
|---|---|---|---|
| Objetos de Fluxo<br>( <i>flow objects</i> )         | Evento<br>( <i>event</i> )                      | Evento que simboliza o início de uma atividade no processo.   | <br>Início               |
|   |   | Evento que simboliza o fim de uma atividade no processo.  | <br>Fim                  |
|   | Atividade<br>( <i>activity</i> )                | Uma atividade representa um trabalho realizado no processo.   |                          |
|   |   | Conjunto de atividades dentro de um processo.   |                          |
|   | Gatilho<br>( <i>gateway</i> )                   | Simboliza uma tomada de decisão, por meio da escolha de somente uma alternativa.                                  | <br>Desvio Exclusivo   |
|   |   | Representa uma tomada de decisão, por meio da escolha de múltiplas alternativas.                                  | <br>Desvio Inclusivo   |
| Objetos de Conexão<br>( <i>connecting objects</i> ) | Fluxo de sequência<br>( <i>sequence flow</i> )  | Representa a ordem de atividades, eventos e decisões que formam o processo.                                       | <br>Fluxo de Sequência |
| Raias<br>( <i>swimlanes</i> )                       | Piscina<br>( <i>pool</i> )                      | Representa um participante no processo, que pode ser uma entidade de negócio específico ou uma função de negócio. |                        |
| Artefatos<br>( <i>artifacts</i> )                   | Anotação de texto<br>( <i>text annotation</i> ) | Campo utilizado para prover informação adicional relacionada ao processo.   | <br>Anotação           |

Fonte: Adaptado de Silva (2021).

Após o detalhamento do trajeto metodológico, a subseção a seguir se dedica a apresentar as etapas desta pesquisa, por meio do detalhamento dos procedimentos realizados neste estudo.

### 3.7 Etapas da Pesquisa

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, esta pesquisa foi estruturada em quatro etapas, as quais são descritas a seguir.

#### 3.7.1 Etapa 1 – Revisão da Literatura

Esta etapa teve início com a elaboração do projeto de pesquisa e consistiu na realização de um levantamento sobre o referencial teórico que envolve este estudo, por meio de buscas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no *Google Acadêmico*.

Para isso, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “Comunicação”, “Comunicação Pública”, “Gestão por Processos”, “Comunicação Organizacional” e “Educação Profissional e Tecnológica”.

Os referenciais mapeados, que subsidiaram este estudo, referem-se a trabalhos publicados entre os anos 2008 e 2016.

#### 3.7.2 Etapa 2 – Realização do diagnóstico

Esta etapa teve início após a submissão e aprovação do projeto ao CEP/IFMT (parecer nº 5.028.937/2021) e teve por objetivo, inicialmente, realizar um diagnóstico da Gestão da Comunicação no IFMT, a partir de dois pilares: o olhar dos comunicadores e o olhar da comunidade interna.

Desse modo, este diagnóstico foi realizado por meio de dois passos. O primeiro foi a aplicação do Questionário 1 aos Comunicadores do Decom e dos *campi* (Apêndice F) – com a finalidade de mapear as principais demandas atendidas pelos comunicadores, as dificuldades enfrentadas e as melhorias a serem implementadas no Decom. E o segundo foi a aplicação do Questionário 2 aos Estudantes, Docentes e Técnicos Administrativos (Apêndice G) dos *campi* que possuem comunicadores – com o objetivo de analisar como a comunicação no IFMT é vista e entendida nos *campi* objeto do estudo.

Este levantamento subsidiou todo o processo investigativo e respaldou a realização da etapa a seguir, no que se refere aos fluxos das atividades desenvolvidas pelos comunicadores.

### **3.7.3 Etapa 3 – Mapeamento dos processos de comunicação**

Esta etapa foi desenvolvida com o objetivo de mapear as atividades desenvolvidas pelos profissionais do Decom, a fim de se construírem os fluxos dos processos de trabalho do departamento, indicando, passo a passo, como as atividades são desenvolvidas.

Para tanto, foram realizadas três oficinas, no local de trabalho da pesquisadora, e foram utilizados como apoio os 2 roteiros (Apêndices G e H) apresentados na subseção 3.5.3 (Roteiros para a realização das oficinas). Esses roteiros nortearam as ações da pesquisadora, que atuou como mediadora da atividade.

Por conseguinte, como apoio para a diagramação dos fluxos, utilizou-se a BPMN – descrita na seção 3.6 (Recursos da Pesquisa); a partir do desenho dos diagramas dos fluxos dos processos do Decom, buscou-se dar transparência ao fluxo que uma atividade percorre, até à sua conclusão.

Após o mapeamento das atividades, tornou-se possível a elaboração do Produto Educacional, conforme é apresentado a seguir.

### **3.7.4 Etapa 4 – Desenvolvimento do Produto Educacional**

Na quarta e última etapa da pesquisa, foi desenvolvido o Produto Educacional, compreendido pelo material textual “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT” (Apêndice L) – uma importante ferramenta para dar transparência ao fluxo dos processos do Decom e contribuir para a melhoria da Gestão da Comunicação no IFMT.

Detalhes adicionais sobre os passos seguidos na elaboração, aplicação, avaliação e validação deste guia estão descritos na seção 5 (Produto Educacional).

Ademais, ressalta-se que, nesta última etapa da pesquisa, também foram desenvolvidas as atividades de finalização da redação e defesa da dissertação, bem como o desenvolvimento do artigo científico.

Desse modo, até o momento, foram descritos o trajeto metodológico percorrido neste estudo. A partir das próximas seções, apresentam-se os resultados da pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção apresenta os resultados obtidos nesta pesquisa, a partir da realização da análise e interpretação dos dados obtidos na etapa do diagnóstico.

É importante mencionar que as perguntas abertas foram classificadas em categorias temáticas de análise, de acordo com Bardin (2011), e as inferências foram construídas a partir do ponto de vista da pesquisadora.

Desse modo, a seguir demonstra-se a Gestão da Comunicação no IFMT, pela perspectiva dos comunicadores (subseção 4.1), dos estudantes, docentes e técnicos administrativos (subseção 4.2).

### **4.1 A Gestão da Comunicação do IFMT: o olhar dos comunicadores**

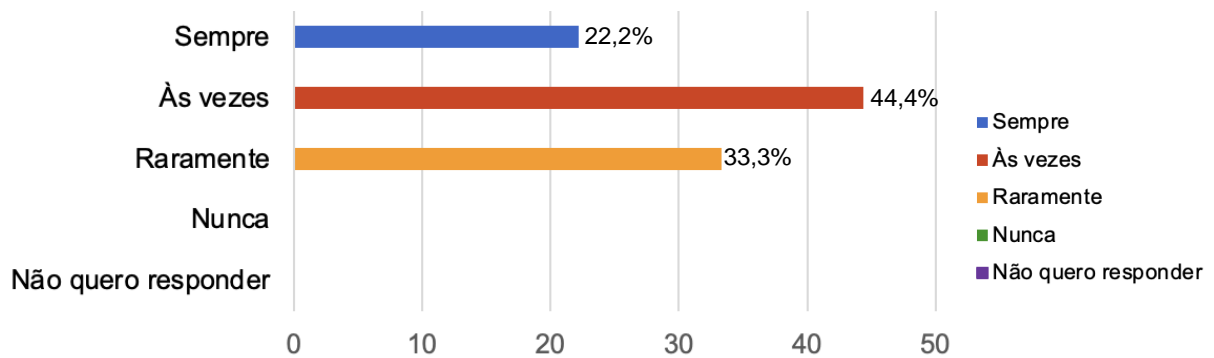
Nesta subseção são apresentados os achados da pesquisa, a partir da percepção dos comunicadores do IFMT, por meio da aplicação do Questionário 1 (Apêndice F), que correspondeu a 4 blocos temáticos, versando sobre: (i) comunicação interna; (ii) comunicação informal; (iii) ruídos comunicacionais; e (iv) fluxos comunicacionais.

O formulário foi enviado a 23 comunicadores (previstos na primeira etapa desta pesquisa), no entanto a análise refere-se apenas aos 18 respondentes. Dessa forma, os gráficos alusivos às perguntas fechadas e à categorização das perguntas abertas são apresentados a seguir.

O primeiro bloco de perguntas, denominado “Bloco I – Comunicação Interna”, refere-se ao fluxo interno das solicitações (entre os demandantes e os comunicadores), em que, para o atendimento das demandas, é necessário que as informações sejam enviadas por completo.

Dessa forma, percebe-se que, de maneira geral, as atividades são comprometidas pela falta de informações, uma vez que apenas 22,2% dos comunicadores (4) indicaram sempre receber as demandas com as informações, 33% (6) afirmaram ser rara a disponibilização de informações e 44,4% (8) relataram “às vezes” serem informadas (Gráfico 1).

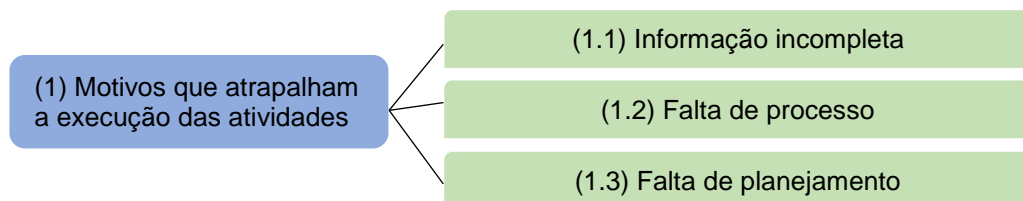
**Gráfico 1** – Informações são disponibilizadas aos comunicadores para a execução das demandas



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Ainda neste contexto, caso as respostas fossem “raramente” ou “nunca”, em uma pergunta aberta, os comunicadores puderam indicar quais informações fazem falta no recebimento das demandas, para realizar plenamente uma atividade. Assim, dos apontamentos que se referiram a “raramente” receber as informações necessárias para desenvolver as atividades, as respostas foram organizadas em três subcategorias de análise (dispostas na Figura 3), que revelaram os motivos que atrapalham a execução das atividades dos comunicadores do IFMT.

**Figura 3** – Categoria de análise sobre os motivos que atrapalham a execução das atividades



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

A partir da definição das categorias de análise temática, apresenta-se, no Quadro 6, o detalhamento dos relatos dos comunicadores.

**Quadro 6** – Categoria de análise temática (1): Motivos que atrapalham a execução das atividades

| Subcategorias de análise temática | Exemplos de respostas / Unidades de registro   |
|-----------------------------------|--|
| (1.1) Informação incompleta       | <p>“Falta <b>Briefing e Contextualização.</b>” (C8)</p> <p>“<b>Faltam informações</b> que normalmente temos que ir atrás.” (C13)</p> <p>“<b>Falta contextualização</b> dos assuntos para os leigos.” (C4)</p> <p>“[...] a demanda do ‘que’ fazer é sempre encaminhada <b>sem informações completas</b> sobre o assunto.” (C2)</p> <p>“<b>Faltam informações de data, horário e local.</b>” (C16)</p> <p>“<b>Faltam informações</b> sobre o programa, projeto ou ação que possam colaborar com o atendimento da demanda.” [...] (C9)</p> <p>“<b>Faltam informações</b> detalhadas sobre o evento/ação. Acham que o <i>site</i> é apenas uma agenda: vai acontecer tal coisa, tal dia.” (C7)</p> <p>“<b>Faltam informações</b> que normalmente a gente tem que ir atrás.” (C7)</p> |
| (1.2) Falta de processo           | <p>“[...] eu mesma encaminhei um e-mail a todos os servidores com <b>orientações sobre a maneira de realizar solicitação</b> (por <i>e-mail</i> ou <i>whatsapp</i> com dois dias de antecedência) e <b>como devem enviar o material</b>, caso o evento já tenha ocorrido. [...] Acredito também, que essa dificuldade ocorre devido aos servidores, em sua maioria, <b>nunca terem contato com os processos de comunicação.</b>” (C14)</p>   |
| (1.3) Falta de planejamento       | <p>[...] Demandas que <b>necessitam de planejamento</b> prévio nunca são repassadas em tempo hábil. [...] não existe uma linha mestra que norteie essas ações.” (C2)</p>   |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nota: As palavras-chave em destaque foram identificadas nas unidades de registro.

Pode-se notar que, dentre as principais dificuldades, o motivo com maior incidência são as “Informações incompletas” (citado 8 vezes), seguido da “Falta de processos” e da “Falta de planejamento” (citados 1 vez cada). Inclusive, essas dificuldades são evidenciadas no dia a dia da pesquisadora.

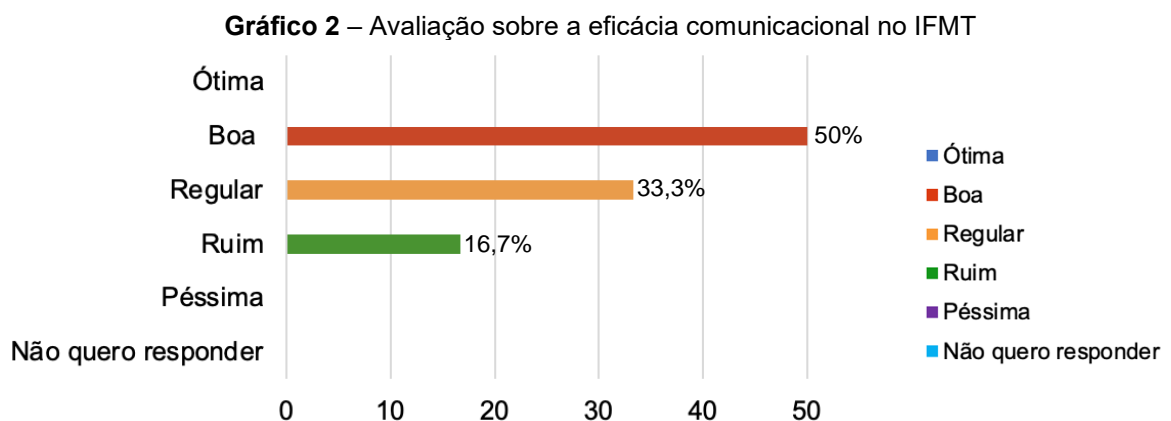
Essa realidade encontra respaldo em Kunsch (2003. p. 76), quando enfatiza que as informações incompletas constituem-se como uma das barreiras na comunicação organizacional, em que se apresentam fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a errôneas interpretações.

Além disso, constata-se que já existe uma tentativa, mesmo que informal, de orientar os demandantes sobre como as informações devem ser enviadas e os prazos necessários para os atendimentos, mas que ainda precisam ser normatizadas.



Nesse sentido, para que os atendimentos sejam mais eficientes, ficou explícita a necessidade da criação dos fluxos dos processos de trabalho, como demonstrado pelo comunicador C14, que mencionou a importância de os demandantes terem ciência sobre os processos de comunicação. Igualmente, percebeu-se que é primordial aos setores do IFMT disporem do planejamento de suas ações (como citado pelo comunicador C2), para o atendimento de demandas que precisam de mais tempo para serem realizadas.

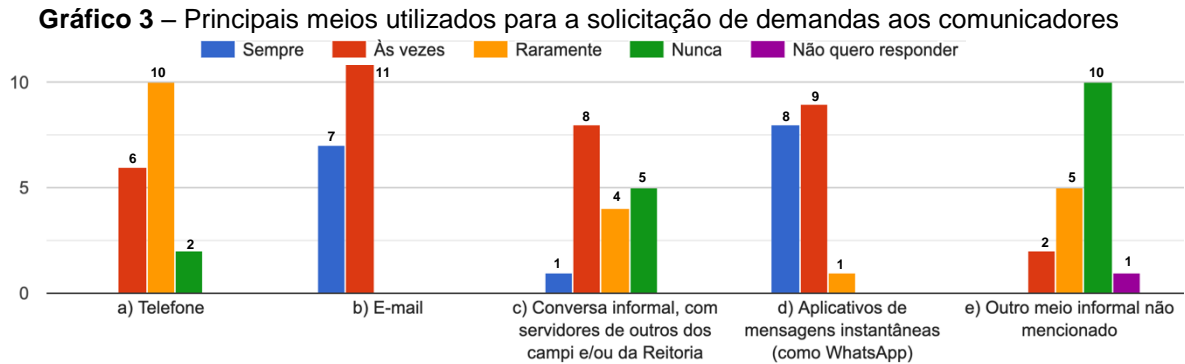
Ainda no contexto da comunicação interna, quando perguntado sobre a eficácia<sup>4</sup> comunicacional no IFMT – em que a mensagem enviada é compreendida entre os interlocutores (Gráfico 2), 50% (9 comunicadores) consideraram que, de maneira geral, a comunicação é “boa”, 33,3% (6 comunicadores) afirmaram ser “regular” e 16,7% (3 comunicadores) avaliaram como “ruim”.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

No segundo bloco de perguntas, denominado “Bloco II – Comunicação Informal”, os comunicadores declararam, em sua maioria (Gráfico 3), que o principal meio de recebimento das demandas são os aplicativos de mensagens instantâneas (mencionados 8 vezes), seguidos pelo uso do *e-mail* (mencionado 7 vezes).

<sup>4</sup> Eficácia é a capacidade de alcançar o efeito esperado ou desejado através da realização de uma ação; é uma medida normativa do alcance dos resultados [...] (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

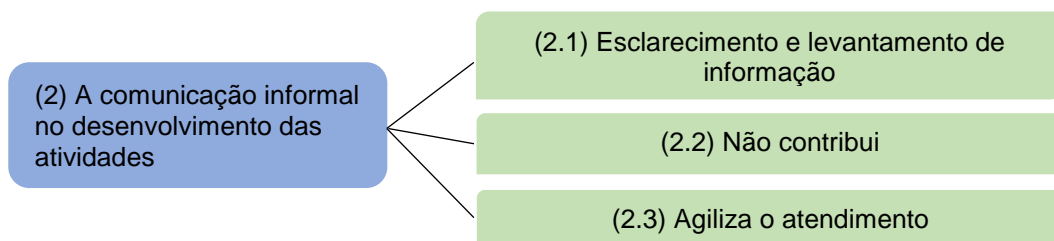


**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Com relação à utilização de outros meios informacionais não mencionados, em uma pergunta aberta, três comunicadores comentaram que recebem solicitações pelo *chat* do *e-mail* e pelas redes sociais (*Instagram* e *Facebook*) – uma vez que muitos questionamentos chegam por meio dos comentários e *directs*, o que exige a produção de material próprio (um *card*, uma matéria) para o esclarecimento de dúvidas; além disso, os comunicadores precisam acompanhar pelo mural informativo do campus alguma ação, projeto ou evento que demandem atendimento.

Uma vez que se tenha conhecimento sobre os meios mais utilizados para a solicitação das demandas, a próxima subcategoria de análise (Figura 4) se dedica a apresentar as respostas dos comunicadores sobre a contribuição da comunicação informal (aquela que não se utiliza dos canais oficiais da instituição), para o desenvolvimento das atividades.

**Figura 4 – Categoria de análise sobre a comunicação informal no desenvolvimento das atividades**



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Após definidas as subcategorias de análise, os relatos dos comunicadores foram organizados e detalhados no Quadro 7, disposto a seguir.

**Quadro 7** – Categoria de análise temática (2): A comunicação informal para o desenvolvimento das atividades

| Subcategorias de análise temática                    | Exemplos de respostas / Unidades de registro  |
|--|---|
| (2.1)<br>Esclarecimento e levantamento de informação | <p>“[...] através de <b>conversas informais que descubro algumas pautas</b>, que os servidores acham que não são notícias.” (C3)</p> <p>“<b>A conversa direta não abre margem para diferentes interpretações.</b>” (C10)</p> <p>“Por diversas vezes esse tipo de <b>bate-papo revelou conteúdos noticiáveis</b> que aconteciam no campus, mas que não chegavam à Ascom. Além disso, a <b>interação com os colegas ajuda a criar e amadurecer algumas atividades</b> de ensino, pesquisa e extensão com apelo aos públicos internos da instituição.” (C15)</p> <p>“Em algumas situações em que são necessárias <b>informações adicionais.</b>” (C8)</p> <p>“Depende. Caso eu precise <b>tirar alguma dúvida</b> a respeito do material com o autor do texto, a comunicação informal pode ajudar e facilitar esse contato e o andamento dos trabalhos. [...]” (C12)</p> |
| (2.2) Não contribui                                  | <p>“<b>Não.</b> Pois formalizar as demandas faz com que nós planejamos, possibilitando uma forma justa em distribuir as prioridades de cada atividade.” (C6)</p> <p>“<b>De forma alguma.</b>” (C2)</p> <p>“[...] como aspectos negativos, solicita-se material <b>fora de horário funcional</b>, as ações de comunicação são recebidas <b>sem planejamento, os prazos são curtos</b>, para a produção de um material, e <b>o tempo fica escasso</b> para a divulgação das ações de comunicação de forma integrada.” (C9)</p>  |
| (2.3) Agiliza o atendimento                          | <p>“<b>Agiliza o processo de atendimento das demandas.</b>” (C9)</p> <p>“<b>É uma maneira mais instantânea de passar a demanda</b> na correria do dia a dia. Eu, como profissional sendo organizada e estabelecendo limites de atendimento e retorno, faz que <b>mesmo com solicitações informais eu consigo produzir tudo no tempo correto.</b>” (C14)</p>   |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nota: As palavras-chave em destaque foram identificadas nas unidades de registro.

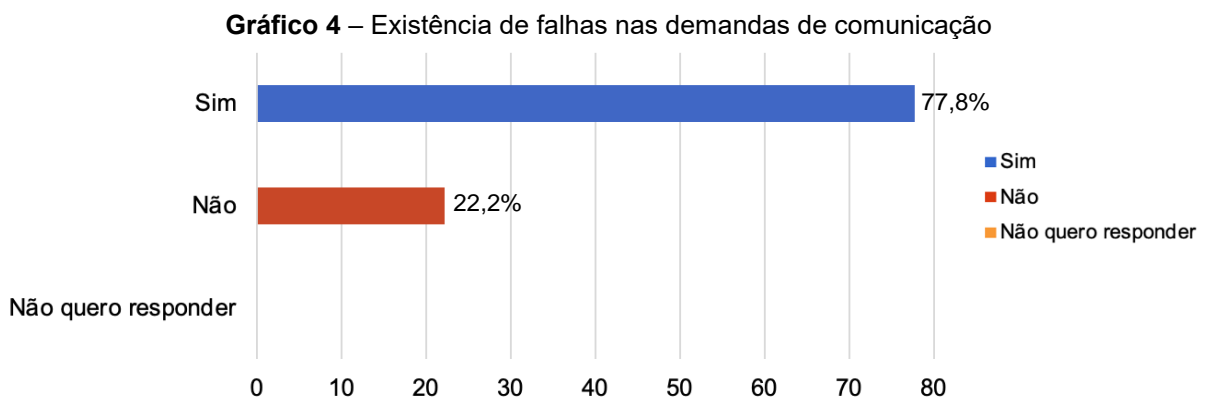
Nota-se que, para a maioria dos comunicadores, os meios de comunicação informais contribuem, de forma complementar, para o desenvolvimento de suas atividades (5 menções). Os motivos mais abordados foram que, por meio da integração com colegas, podem-se levantar informações sobre acontecimentos na instituição, bem como esclarecer determinada demanda – diminuindo a margem para interpretações equivocadas. Ainda assim, 2 comunicadores citaram a comunicação informal como um meio que agiliza os atendimentos das demandas recebidas.

Neste contexto, é importante reforçar que os canais e os meios de comunicação formais são amparados pelos informais, uma vez que, baseado nas relações sociais

intraorganizativas, configura-se como uma forma rápida de atender demandas mais urgentes e delicadas (KUNSCH, 2003).

Contudo, foi mencionado por 4 comunicadores que os meios informais não contribuem no dia a dia, em razão de não haver um planejamento das ações e de as demandas não serem formalizadas. Essa é uma das dificuldades mais frequentemente encontradas nas organizações, o fato de o sistema de Gestão da Comunicação não estar formalizado e de os respectivos fluxos dos processos e canais de comunicação não estarem bem especificados, de acordo com o conteúdo e o tipo de mensagens.

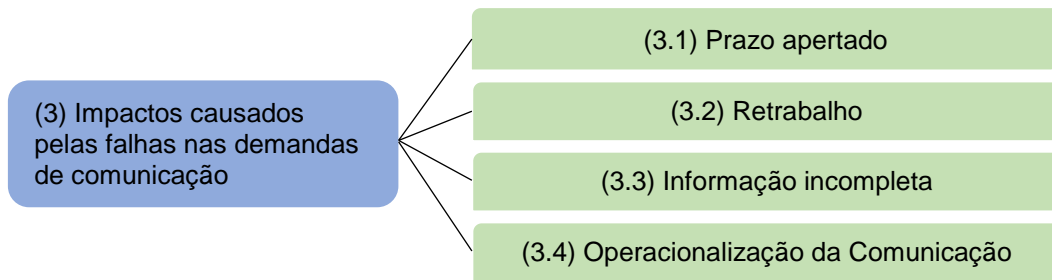
Já no que concerne ao bloco de perguntas denominado “Bloco III – Ruídos Comunicacionais”, a maioria dos comunicadores (77,8%) declararam existir falhas nas demandas de comunicação, o que acarreta o desenvolvimento do trabalho com informações incompletas (Gráfico 4).



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Ainda assim, desses 77,8% dos comunicadores (14) que afirmaram a existência de falhas nas demandas de comunicação, 13 citaram os principais impactos causados por elas, que são apresentados nas subcategorias de análise dispostas na Figura 5.

**Figura 5** – Categoria de análise sobre os impactos causados pelas falhas nas demandas de comunicação



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Pôde-se perceber, pelas respostas obtidas, que os impactos causados pelas falhas nas demandas de comunicação circundam principalmente em 4 subcategorias de análise, cujos relatos são apresentados no Quadro 8, a seguir.

**Quadro 8** – Categoria de análise temática (3): Impactos causados pelas falhas nas demandas de comunicação

| Subcategorias de análise temática | Exemplos de respostas / Unidades de registro  |
|-----------------------------------|---|
| (3.1) Prazo apertado              | <p>“<b>Comprometem os prazos</b> de entrega e atrapalham outros serviços em andamento.” (C18)</p> <p>“<b>Diminuem o tempo de entrega</b> [...]” (C17)</p> <p>“Algumas vezes as documentações são feitas em <b>caráter emergencial</b> e é necessário publicizá-las rapidamente. <b>Isso afeta toda uma construção de produção e o impacto de mídia</b>, tanto nas redes sociais quanto na comunicação com a comunidade.” (C15)</p> <p>“Excesso de centralismo de informações e/ou informações desconexas quanto a <b>datas e prazos</b> podem atrapalhar o desenvolvimento das atividades [...]” (C1)</p> <p>“<b>Atrasos</b> e falta de cobertura das diversas pautas.” (C3)</p> <p>“[...] <b>não definição de datas</b> sobre as ações; <b>ações demandadas em cima da hora</b> que conflitam com a programação de férias do servidor; <b>falta de compatibilidade entre as atividades programadas e o horário de trabalho; falta de compatibilidade entre a complexidade da demanda e o prazo para o atendimento</b> [...]” (C16)</p> |
| (3.2) Retrabalho                  | <p>“<b>Retrabalho</b>, falhas de contexto e objetivo da mídia desenvolvida.” (C8)</p> <p>“<b>Retrabalho.</b>” (C9 e C13)</p> <p>“<b>Atrapalham</b> e fazem <b>necessitar de possíveis correções posteriores.</b>” (C7)</p> <p>“[...] necessidade de <b>nova checagem</b> ou <b>correções da informação.</b>” (C17)</p>  |

(continua)

(conclusão)

| Subcategorias de análise temática      | Exemplos de respostas / Unidades de registro   |
|--|--|
| (3.3) Informação incompleta            | <p>“Às vezes a demanda, comunicada por e-mail ou mensagem de aplicativo, <b>não está clara o suficiente</b> para a realização do trabalho.” (C10)</p> <p>“<b>A mensagem não chega ao público-alvo</b> ou quando chega faltam informações.” (C5)</p>  |
| (3.4) Operacionalização da Comunicação | <p>“O próprio desconhecimento da importância da comunicação estratégica já relega o trabalho da Ascom a um papel meramente funcional, sem qualquer entendimento ou conhecimento científico do processo comunicacional.” (C2)</p> <p>“[...] o micro gerenciamento da execução do serviço por parte de alguns demandantes (que tentam utilizar o setor para autopromoção); a criação de demandas de comunicação diversas sem consulta prévia à capacidade de atendimento do setor [...]” (C16)</p> |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

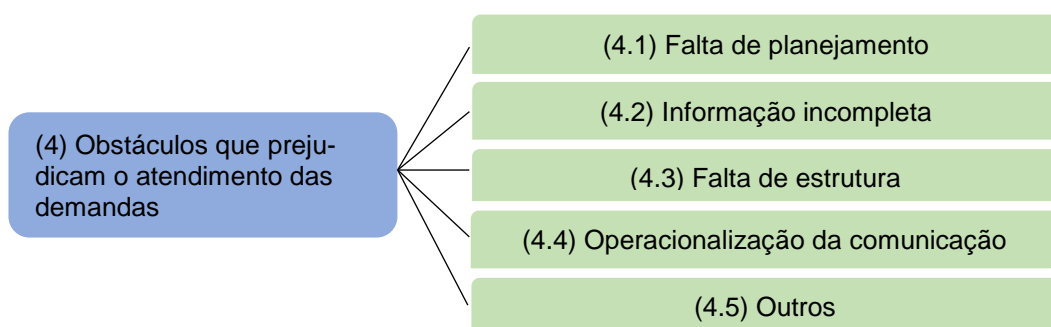
Nota: As palavras-chave em destaque foram identificadas nas unidades de registro.

Dentre os aspectos mais citados, estão os prazos apertados para a execução das atividades – os pedidos chegam em cima da hora e a entrega fica prejudicada –, o que ocasiona retrabalhos.

Portanto, a chegada de demandas com informações incompletas e o fato de a Comunicação não participar das tomadas de decisão, quanto à concepção de campanhas e outras ações, demonstram a fragilidade no desenvolvimento das atividades.

Nesta perspectiva, verifica-se que os obstáculos prejudiciais ao atendimento das demandas estão diretamente relacionados aos impactos causados pelas falhas nas solicitações, visto que as dificuldades são reforçadas, como demonstrado nas subcategorias de análise (Figura 6), a seguir.

**Figura 6** – Categoria de análise sobre os obstáculos que prejudicam o atendimento das demandas



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, após definidas as subcategorias de análise, os relatos dos comunicadores foram organizados e detalhados no Quadro 9, disposto a seguir.

**Quadro 9** – Categoria de análise temática (4): Obstáculos que prejudicam o atendimento das demandas

| Subcategorias de análise temática      | Exemplos de respostas / Unidades de registro  |
|--|---|
| (4.1) Falta de planejamento            | <p>“<b>Falta de planejamento</b> dos requisitantes (sem prazos adequados).” (C8)</p> <p>“<b>Falta de planejamento</b> para o cumprimento de entrega dos serviços.” (C17)</p> <p>“<b>O tempo curto</b> de encaminhamento de demanda.” (C3)</p> <p>“Solicitação de demandas para <b>execução imediata</b>. Necessidade de <b>postagens de conteúdo fora do expediente</b>.” (C6)</p> <p>“<b>Os setores não priorizam as divulgações</b>.” (C13)</p>   |
| (4.2) Informação incompleta            | <p>“<b>Pouca clareza na solicitação</b> da demanda e urgência para entrega do trabalho.” (C18)</p> <p>“Solicitação de <b>demanda com explicações incompletas</b> sobre o que realmente querem.” (C10)</p> <p>“<b>Falta de informação e informação passada incorreta/incompleta</b>.” (C7)</p>   |
| (4.3) Falta de estrutura               | <p>“<b>Ausência de equipamentos modernos e espaço físico</b> para guardá-los de maneira organizada.” (C11)</p> <p>“[...] <b>falta de equipamentos e softwares</b>.” (C14)</p> <p>“[...] <b>infraestrutura inadequada</b>, já que o revisor de textos precisa de um local de trabalho relativamente tranquilo e sem muito fluxo de pessoa [...]” (C12)</p>   |
| (4.4) Operacionalização da comunicação | <p>“<b>Cultura organizacional deficiente</b>, que <b>desvaloriza o trabalho dos técnicos</b> e que compromete a qualidade dos serviços de comunicação.” (C16)</p> <p>“<b>Influência de outros setores ou a não participação da comunicação em decisões estratégicas</b>, participando apenas da execução e não do planejamento de ações que envolvem diretamente a comunicação.” (C1)</p>   |
| (4.5) Outros                           | <p>“<b>Falta de interesse em contribuir</b> – o servidor fonte da informação.” (C15)</p> <p>“<b>Falta de compromisso</b> com a transparência das ações públicas.” (C4)</p> <p>“Falta de <b>manuals de procedimentos</b>.” (C5)</p> <p>“[...] <b>a não compreensão das pessoas a respeito do que seja a revisão textual; [...] a não compreensão das pessoas a respeito dos prazos para a execução dos trabalhos e a dificuldade de comunicação com o autor do texto [...]</b>.” (C12)</p> |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nota: As palavras-chave em destaque foram identificadas nas unidades de registro.

Pôde-se perceber, na análise de conteúdo realizada, que a falta de planejamento das ações é um dos principais obstáculos revelados. Isso reforça a

necessidade de os demandantes incluírem a Comunicação como um pilar estratégico, quando planejarem suas ações.

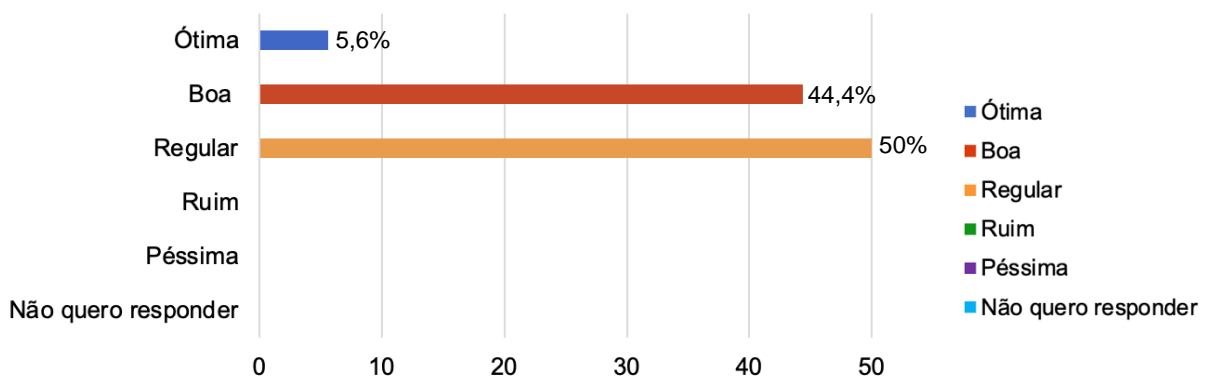
De acordo com Kunsch (2013), o planejamento exerce influência generalizada em todas as atividades da organização, provocando modificações necessárias nos recursos (humanos, técnicos e tecnológicos) que serão empregados e no sistema funcional como um todo. O planejar é uma ação realizada antes da execução de uma estratégia, sendo apontada como o fator que confere coerência ao processo decisório e promove a responsabilidade social.

Em virtude disso, outros pontos são reforçados pelos comunicadores, participantes da pesquisa, como: (i) as informações incompletas; (ii) a falta de interesse, do servidor fonte da informação, em contribuir; (iii) a falta de manuais de procedimentos; e (iv) a não compreensão das pessoas a respeito de como uma atividade é realizada. Esses aspectos tornam complexa a rotina de atendimentos dos profissionais de comunicação.

Diante disso, levanta-se a hipótese de que os obstáculos citados como prejudiciais no atendimento das demandas estão mais relacionados às falhas “de” comunicação entre os demandantes do que “da” área de comunicação, uma vez que não dependem exclusivamente do departamento responsável pela comunicação do IFMT (Decom).

Por fim, no último bloco de perguntas, denominado “Bloco IV – Fluxos Comunicacionais”, os comunicadores avaliaram, em sua maioria 50% (9), que o fluxo da comunicação nas atividades que desempenham é “regular”, 44,4% (8 comunicadores) disseram ser “bom” e uma minoria, 5,6% (1 comunicador), apontou como “ótimo” (Gráfico 5).

**Gráfico 5** – Avaliação do fluxo de comunicação no desenvolvimento das demandas

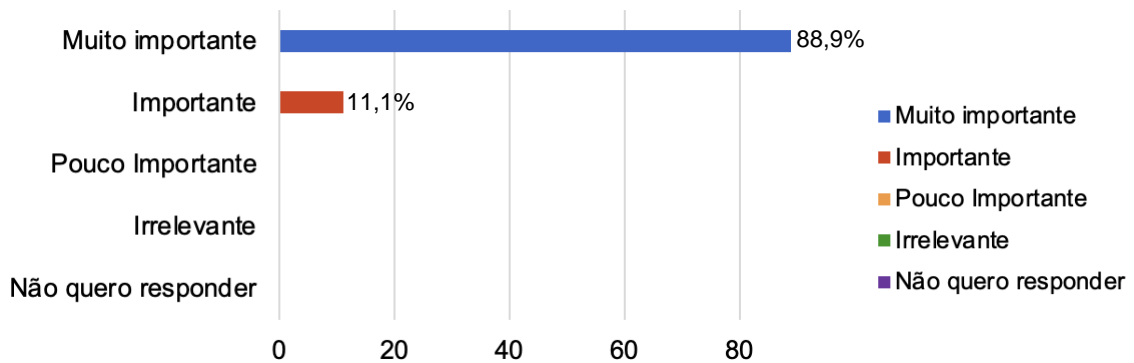


Fonte: elaborado pela autora (2022).



Nesta perspectiva, ficou evidente a importância de ter mapeados os fluxos dos processos das atividades de comunicação (Gráfico 6), a fim de mitigar os obstáculos presentes nas solicitações das demandas, em que 89% – 16 comunicadores – avaliaram como “muito importante” e 11,1% – 2 comunicadores – como “importante”.

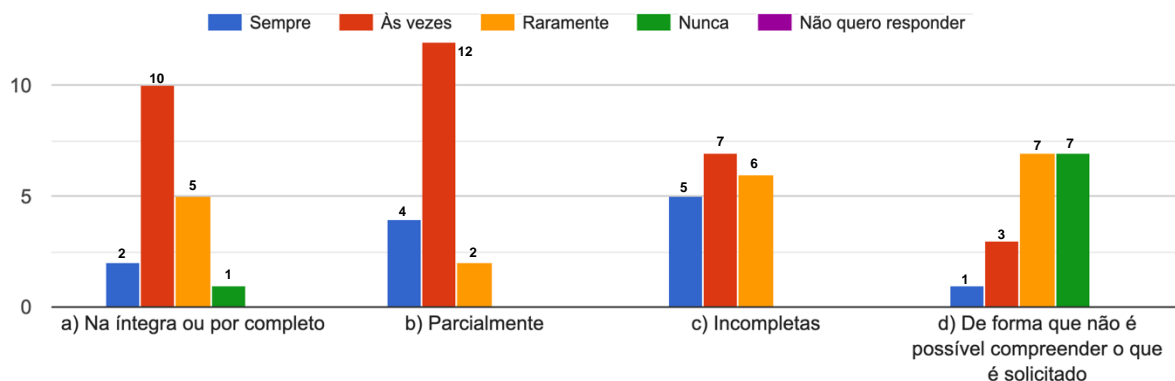
**Gráfico 6** – Importância da definição dos fluxos dos processos de comunicação



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Já com relação às informações constantes nas solicitações (Gráfico 7), os profissionais de comunicação registraram, na maioria das respostas, que as informações “às vezes” chegam: “parcialmente” completas (12); “na íntegra ou por completo” (10); “incompletas” (7); e “de forma que não é possível compreender o que é solicitado” (3). Ademais, apenas dois comunicadores mencionaram que as informações constantes em uma solicitação chegam na íntegra ou por completo. Diante disso, nota-se que a maior parte dos atendimentos, realizados pelos comunicadores da pesquisa, ficam comprometidos.

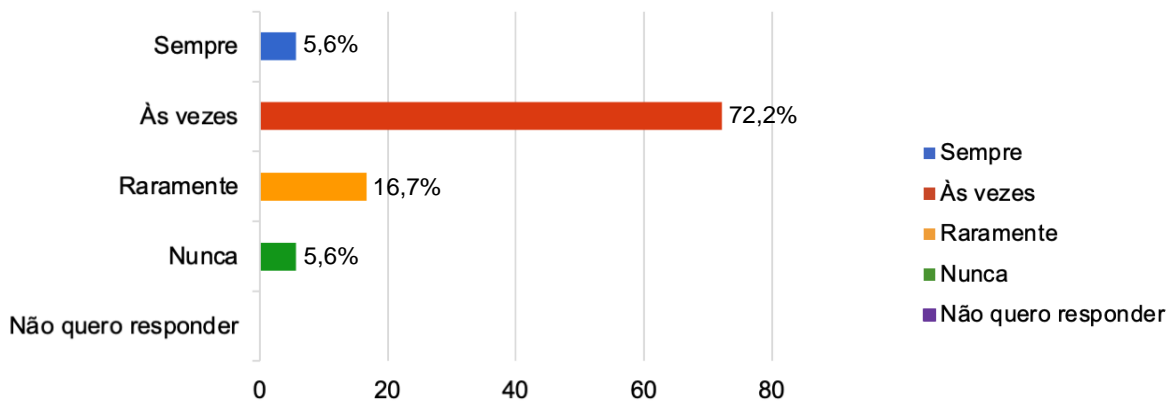
**Gráfico 7** – Como as informações, constantes nas solicitações, chegam aos profissionais de comunicação



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Ainda neste contexto, quando os comunicadores foram perguntados sobre o fluxo, percorrido pelas demandas solicitadas, ser suficiente para que as atividades sejam desenvolvidas de forma eficiente, 72,2% (13 comunicadores) afirmaram “às vezes” e 16,7% (3 comunicadores) pontuaram que isso “raramente” ocorre (Gráfico 8).

**Gráfico 8** – O fluxo percorrido pela demanda é suficiente para que o atendimento seja realizado



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nesse sentido, quando se referiram ao motivo de o fluxo percorrido pelas demandas solicitadas ser “raramente” ou “nunca” suficientes para o desenvolvimento de suas atividades, em uma pergunta aberta, alguns comunicadores relataram:

Não há fluxo dos processos definido, as demandas chegam incompletas e de diferentes maneiras. (C5)

É necessário realizar ajustes na forma como são solicitadas as demandas, assim como, melhores equipamentos para execução dos trabalhos. (C14)

Falta de planejamento dos setores demandantes; a demora excessiva na resposta do demandante às informações solicitadas para o pleno atendimento da demanda; a falta de compromisso do demandante com a qualidade das informações; entre outros. (C16)

Ainda assim, ao final, os comunicadores puderam registrar algum comentário adicional sobre os fluxos dos processos da comunicação no IFMT e, dentre as respostas, apareceram as seguintes contribuições:

Procedimentos eletrônicos melhoram os fluxos de trabalho e o sistema adotado pela instituição permite essa melhoria (Suap). (C18)

É importante que seja oficializado o uso do Suap ou *e-mail*, porque os pedidos chegam por *Whatsapp* ou verbalmente, fica complicado [...] ter que se lembrar de tudo. A partir do momento que é registrado fica mais fácil para lembrarmos e atendermos. [...] A DSTI sugeriu o uso do Suap porque, a partir dele, é possível criar relatórios de atendimento, o que hoje não é possível por *e-mail*. (C13)

A Ascom precisa ser um setor acessível nos *campi* e na Reitoria, mas também precisa haver uma relação de respeito à capacidade estrutural, criativa e produtiva do setor. É preciso encontrar um equilíbrio entre quantidade e qualidade e isso não pode ser encontrado sem a participação ativa das equipes envolvidas neste trabalho. Medidas com efeito de longo prazo – como *media trainings*, construção e definição de materiais perenes (para evitar retrabalho em demandas recorrentes), alimentação e manutenção de calendário de eventos e atividades 'noticiáveis', e, ainda, o apoio e a compreensão de todas as chefias de setor sobre aquilo que acontece e que pode (e não pode) acontecer no setor – são indispensáveis para que as ações de comunicação ajudem o IFMT a alcançar seus objetivos estratégicos. (P16)

Após demonstrados os resultados da pesquisa, a partir do olhar dos comunicadores, a próxima subseção traz a Gestão da Comunicação do IFMT na perspectiva da comunidade escolar dos *campi* que dispõem de um profissional de comunicação.

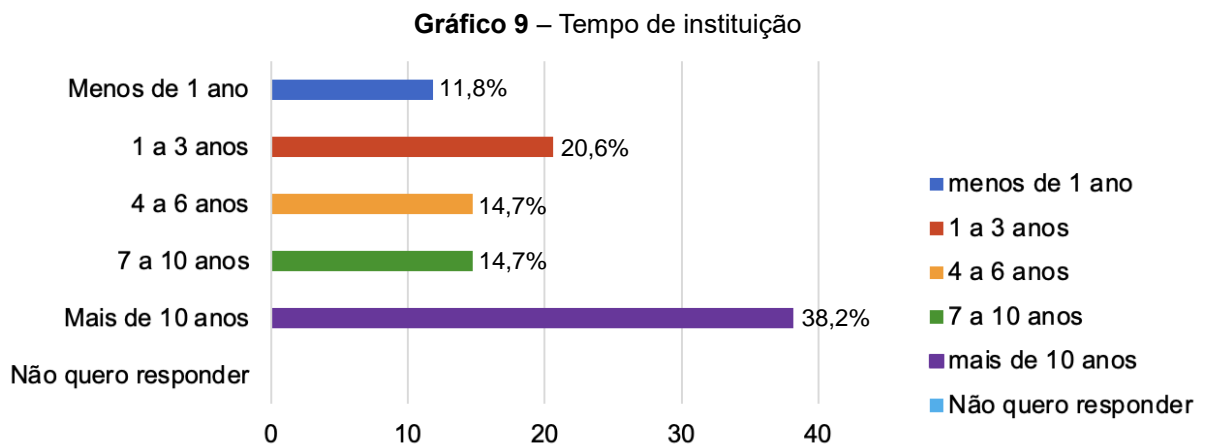
#### **4.2 A Gestão da Comunicação do IFMT: o olhar dos Estudantes, Docentes e Técnicos Administrativos**

Nesta subseção são apresentados os achados da pesquisa, a partir da percepção dos estudantes, docentes e técnicos administrativos participantes da pesquisa, por meio da aplicação do Questionário 2 (Apêndice G), que correspondeu a 2 blocos temáticos: (i) informações pessoais; e (ii) comunicação institucional.

O formulário foi enviado aos comunicadores e a alguns servidores dos *campi*, para que eles auxiliassem na captação dos participantes (1 estudante, 1 docente e 1 técnico administrativo dos *campi* selecionados). Dentre os treze *campi* que têm o profissional comunicador, em apenas um, não houve participante. Assim, dos 39 participantes (convidados a participar desta etapa da pesquisa), os resultados da análise referem-se a 34 respondentes – 11 estudantes, 7 docentes e 16 técnicos administrativos. É importante ressaltar que, em alguns *campi*, mais de um representante participou e esta informação foi considerada.

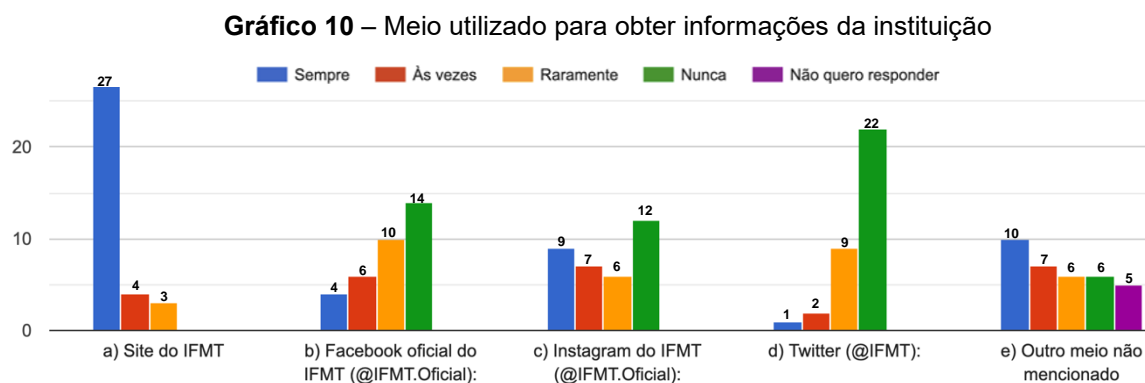
Desse modo, os gráficos referentes às perguntas fechadas e à categorização das perguntas abertas são apresentados a seguir.

No primeiro bloco, denominado “Bloco I – Informações Pessoais”, quando perguntados há quanto tempo trabalhavam/estudavam no IFMT, observou-se que: 38,2% (13 participantes) estão há mais de 10 anos na instituição; 20,6% (7 participantes), de 1 a 3 anos; 14,7% (5 participantes), de 4 a 6 anos; 14,7% (5 participantes), de 7 a 10 anos e 11,8% (4 participantes) estão há menos de 1 ano na instituição, conforme demonstrado no Gráfico 9.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

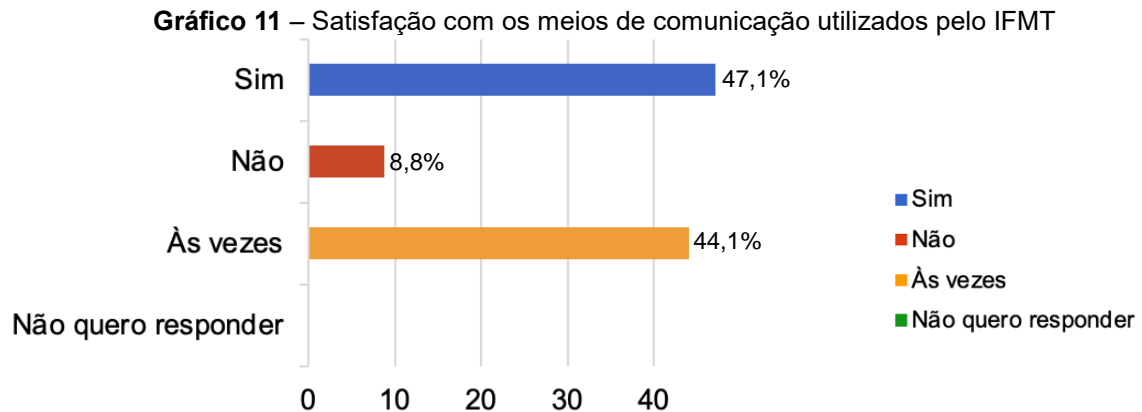
Já no segundo bloco de perguntas, denominado “Bloco II – Comunicação Institucional”, quando os participantes relataram o meio utilizado para obter informações da instituição (Gráfico 10), na maioria das respostas, a busca se dava, “sempre” pelo *site* do IFMT (mencionado 27 vezes), seguido por outro meio não mencionado na questão (10), pelo *Instagram* (9), *Facebook* (4) e *Twitter* (1).



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Com relação aos outros meios não mencionados (na questão), para a obtenção de informações sobre a instituição, alguns participantes<sup>5</sup> declararam realizá-la por meio: de colegas/professores (7); da comunicação interna – *e-mail* institucional, ofício e mural (7); do buscador do *Google* (3); do Suap (3); do *WhatsApp* (3); da TV (1); e de ofícios (1).

Ainda neste contexto, quando foi perguntado se os participantes estavam satisfeitos com os meios de comunicação utilizados pela instituição (*e-mail*, mídias sociais, *site*) (Gráfico 11), 47,1% (16) afirmaram que “sim”, 44,1% (15) disseram “às vezes” e 8,8% (3) revelaram que “não”.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Para os participantes que afirmaram que os meios de comunicação “não”/“às vezes” eram satisfatórios, foi dada a oportunidade de mencionarem sugestões de melhorias, as quais são dispostas a seguir:

O *site* dever ser melhorado e um buscador acoplado. (P10)

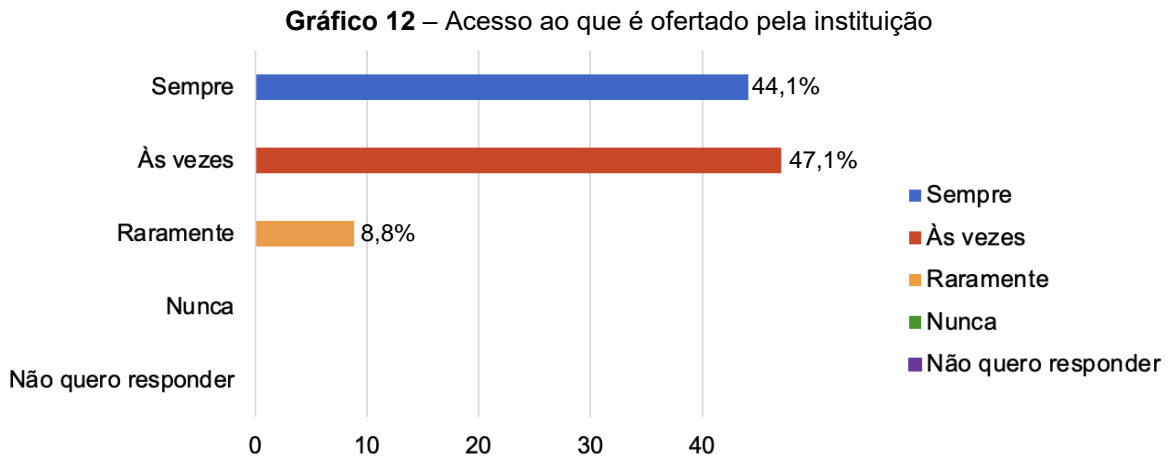
Dar mais publicidade e transparência para as ações, eventos e acontecimentos da instituição. (P11)

As portarias são sempre difíceis de encontrar, dificultando a transparência nos processos. (P24)

Seria legal os alunos calouros saberem das redes sociais do IF, e que nelas haja divulgações de editais e outros assuntos. (P33)

<sup>5</sup> Dentre os 21 respondentes que mencionaram obter informações por outro meio, ao citá-lo, relataram mais de uma opção.

Ainda nesse sentido, com o objetivo de conhecer um pouco mais a percepção dos participantes sobre o acesso ao que é ofertado pela instituição (Gráfico 12), 15 participantes (44,1%) avaliaram “sempre” ter este acesso, 16 participantes (47,1%) disseram “às vezes” e 3 participantes (8,8%) mencionaram que “raramente” isso acontece.



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Desse modo, dos respondentes que avaliaram não ter acesso ao que é ofertado pela instituição, quando perguntados sobre o que falta, foi ressaltado que:

A divulgação não é eficaz, há muita notícia antiga. No *site*, o buscador não funciona. (P10)

Melhorar a disponibilidade de informações, chamadas de divulgação e acessibilidade das informações nos meios de comunicação. (P11)

Um *site* mais dinâmico e acessível. (P15)

Alguns editais são publicados em período de férias [...] e disponibilizados em *links* praticamente ‘escondidos’; ou seja, o edital só é encontrado com informação prévia de sua existência. (P34)

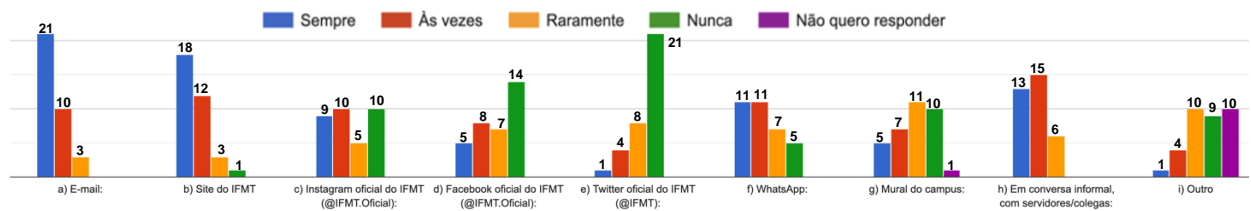
Os editais encerrados desaparecem do endereço eletrônico ‘selecao.ifmt.edu.br’, impedindo consultas futuras. (P34)

Diante dos relatos apresentados, pode-se afirmar que é notória a importância da melhoria do acesso às informações institucionais. Assim, o *site*, como o principal canal de comunicação do IFMT, necessita de ajustes, a fim de se mitigarem as dificuldades relatadas pelos participantes da pesquisa.

Neste sentido, reforça-se o que Duarte (2009) aponta sobre a importância da comunicação pública, em que os instrumentos de comunicação precisam ser utilizados a partir do ponto de vista do cidadão, garantindo-lhe o direito à informação, à expressão e ao diálogo.

Em relação ao meio pelo qual os participantes da pesquisa ficavam sabendo dos acontecimentos na instituição (Gráfico 13), na maioria das respostas, o acesso se dava “sempre” por *e-mail* (21), *site* (18), em conversa informal com servidores/colegas (13), *WhatsApp* (11) e *Instagram* (9).

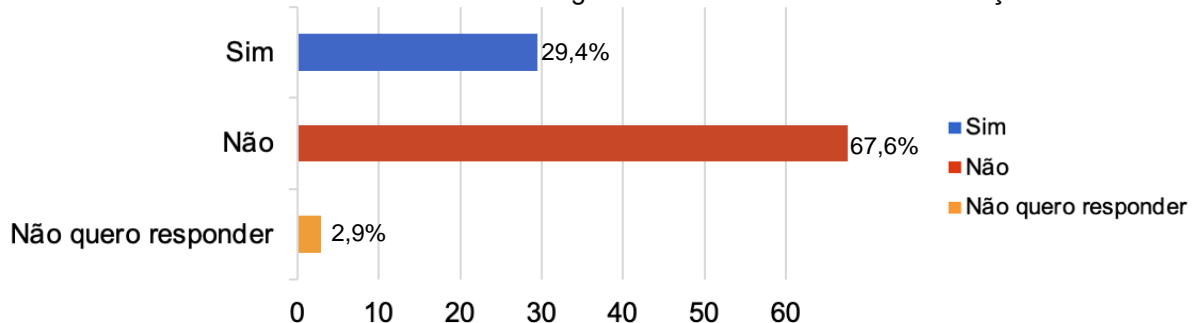
**Gráfico 13** – Como ficam sabendo dos acontecimentos na instituição?



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Para aprofundar a investigação, buscou-se verificar se os participantes tinham conhecimento acerca de como divulgar – uma ação, pesquisa ou projeto – nos canais de comunicação do IFMT (Gráfico 14); 67,6% (23) relataram “não” dispor deste conhecimento, 29,4% (10) disseram que “sim” e 2,9% (1) não quiseram responder à questão.

**Gráfico 14** – Conhecimento de como divulgar nos canais oficiais de comunicação do IFMT



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

A este segundo grupo de respondentes, (29,4%), foi perguntado como eles faziam para divulgar suas pesquisas e/ou atividades nos canais oficiais da instituição e, assim, foram obtidas as seguintes respostas:

Normalmente pedimos para o jornalista fazer uma nota e divulgar a informação. (P10)

Através da Assessoria de Comunicação do campus. (P11, P15 e P34)

Entrar em contato com o responsável pela comunicação do campus. (P26)

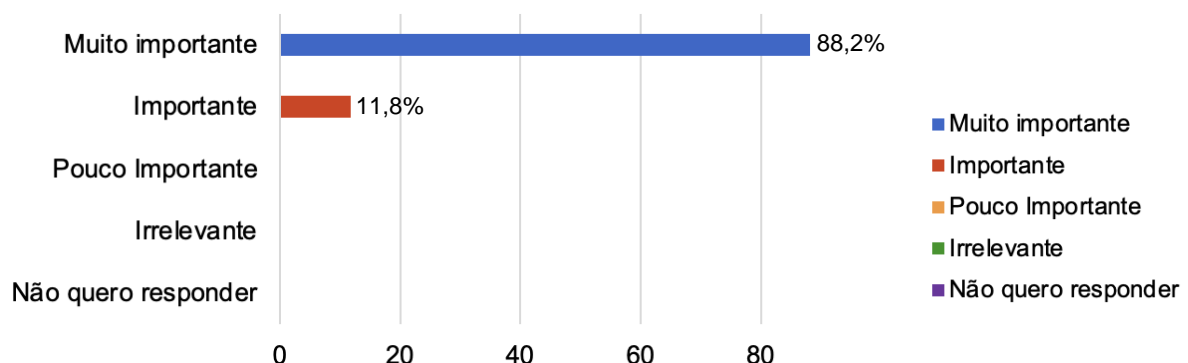
*Instagram.* (P23)

Experiência apenas no *site* institucional. (1) Preparo o texto e imagens e entrego pronto, via *e-mail*, para o jornalista ou responsável subir a divulgação. Por vezes o texto é apenas remontado e assinado pela Ascom; acho que aí tem uma coisa imprecisa (ou errada) no que se refere aos direitos autorais e afins. A Ascom dos *campi*, em geral, dificilmente prepara a divulgação com base em uma entrevista. (2) Já foi replicada divulgação das ações da coordenação em *Instagram* e *Facebook* oficial do IFMT, a partir da solicitação inicial para o *site* [...]. (P34)

O objetivo de entender como esses participantes faziam para divulgar uma ação, projeto ou evento foi fomentar uma reflexão prévia acerca do conhecimento dos passos a serem seguidos nas demandas de comunicação, pela comunidade do IFMT, visto que esta temática é um desdobramento do foco central desta pesquisa.

Nesta perspectiva, quando os participantes foram questionados sobre como avaliam o fato de se ter conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma atividade, 88,2% (30 participantes) avaliaram como algo “muito importante” e 11,8% (4 participantes) como “importante”. Assim, conseguiu-se constatar, sob o olhar dos estudantes, docentes e técnicos administrativos, a importância da definição dos fluxos dos processos de comunicação institucionais.

**Gráfico 15** – Avaliação sobre ter conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma atividade

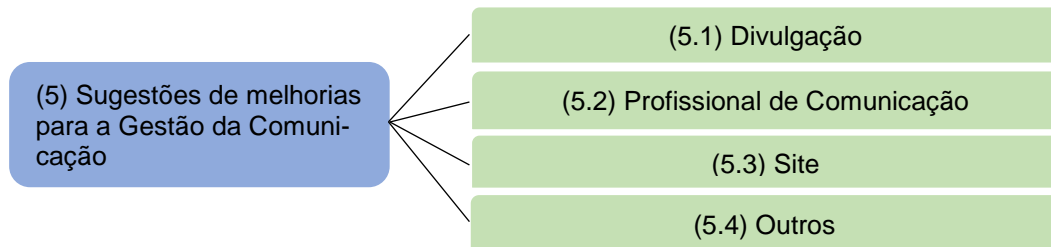


**Fonte:** elaborado pela autora (2022).



Por fim, os participantes registraram sugestões para a melhoria na Gestão da Comunicação do IFMT, como demonstrado nas subcategorias de análise dispostas na Figura 7.

**Figura 7** – Categoria de análise sobre as sugestões de melhorias para a Gestão da Comunicação



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dessa forma, após definidas as subcategorias de análise, alguns relatos foram organizados e detalhados no Quadro 10, disposto a seguir.

**Quadro 10** – Categoria de análise temática (5): Sugestões de melhorias para a Gestão da Comunicação

| Subcategorias de análise temática | Exemplos de respostas / Unidades de registro   |
|-----------------------------------|--|
| (5.1) Divulgação                  | <p>“É preciso fazer <b>mais divulgação da instituição</b>, mesmo no entorno do campus; muita gente pensa que o IFMT é uma escola particular. Os cursos devem ser <b>melhor divulgados</b>, para atrair o público com perfil adequado.” (P10)</p> <p>“<b>Sempre publicar as notícias nas redes sociais</b> (para ter um alcance maior com o público jovem); <b>divulgar, também, em rádios e TV</b> (para alcançar pais/responsáveis pelos alunos).” (P20)</p> <p>“Ter <b>divulgação mais efetiva.</b>” (P16)</p> <p>“<b>Cartazes</b> em ambientes de grande fluxo de pessoas. <b>Parcerias com empresas</b> privadas.” (P18)</p> <p>“Uma <b>página de links de notícias exclusivas</b>. Essa página poderia ser configurada para ser encaminhada ao <i>e-mail</i>. No <i>e-mail</i> poderia haver uma configuração para a frequência de recebimento. [...]” (P1)</p> <p>“<b>Atualizações e disponibilização de informações</b> com mais frequência.” (P11)</p> <p>“Acredito que a <b>televisão, a rádio, ou mesmo, o diálogo</b> com representantes das comunidades pode fazer chegar a notícia com mais <b>facilidade</b> para aqueles que têm <b>pouco ou nenhum acesso à internet.</b>” (P15)</p> |

(continua)

(conclusão)

| Subcategorias de análise temática | Exemplos de respostas / Unidades de registro   |
|-----------------------------------|--|
| (5.2) Profissional de Comunicação | <p>“É importante saber quem são os <b>responsáveis por gerir os canais de comunicação.</b>” (P24)</p> <p>“Penso que os &lt;nome dos profissionais de comunicação omitido&gt; <b>da instituição</b> devem procurar informações institucionais, como projetos, eventos etc. para divulgar e, não apenas, esperar que solicitemos a divulgação de algo [...]” (P30)</p> <p>“Ter um <b>fluxo dos processos de comunicação definido</b> com regras pré-estabelecidas.” (P8)</p> |
| (5.3) Site                        | <p>“Necessita de um <b>site mais dinâmico e esclarecedor</b>, atualizado, informativo e completo; é difícil encontrar uma informação publicada.” (P26 e P32)</p>   |
| (5.4) Outros                      | <p>“[...] sugiro (1) <b>a confecção de templates</b> para as diversas temáticas de divulgação para que, de forma clara e objetiva, os servidores interessados em divulgar (pesquisa, evento ou algum projeto/atividade) tenham a facilidade de um formato estrutural de texto/imagem; (2) criação de algum protocolo de submissão.” (P34)</p> <p>“Na verdade, <b>o necessário é despertar interesse nas pessoas</b>, de buscar as informações que necessitam.” (P13)</p>   |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nota: As palavras-chave em destaque foram identificadas nas unidades de registro.

Ao olhar para as colocações dos estudantes, docentes e técnicos administrativos dos *campi* objeto da pesquisa, foi possível perceber que eles enxergam a importância da comunicação e de se conhecerem os fluxos dos processos de comunicação institucionais.

Ademais, um fato interessante observado foi que, apesar das menções dos participantes – sobre as melhorias a serem feitas na Gestão da Comunicação – aparecerem de forma mais abrangente (como necessidade de “mais divulgação” e/ou “divulgação efetiva”), percebeu-se que, em duas falas (sugestões de “sempre publicar as notícias nas redes sociais” e “o envio de *links* das notícias por *e-mail*”), foram mencionadas práticas já utilizadas – emergindo uma reflexão acerca da efetividade destas ações, uma vez que foram pontuadas como algo a ser feito.

Outro achado da pesquisa foi a identificação, por parte dos participantes, da importância de se ter conhecimento de quem são os responsáveis pela comunicação no campus. Isso foi entendido como um meio para facilitar a divulgação das ações desenvolvidas na instituição, assim como para a definição dos fluxos das atividades. Nessa perspectiva, pontuou-se a necessidade de um *site* mais acessível e da disponibilização de uma orientação base, sobre a estrutura ideal para o envio de

informações, pelos interessados em divulgar uma pesquisa, evento ou algum outro projeto. Esses elementos mapeados reforçam a relevância desta pesquisa e do Produto Educacional proposto.

Por fim, a partir da Análise de Conteúdo realizada, foi possível construir um quadro sinóptico, contemplando as categorias criadas, para classificar e realizar inferências sobre as respostas dos participantes da pesquisa (Quadro 11).

**Quadro 11** – Categorias temáticas de análise criadas para classificar as respostas dos participantes da pesquisa e inferir sobre seu conteúdo

| <b>Categorias primárias</b>                                      | <b>Categorias secundárias</b>                     |
|--|---|
| (1) Motivos que atrapalham a execução das atividades             | (1.1) Informação incompleta                       |
|  | (1.2) Falta de processo                           |
|  | (1.3) Falta de planejamento                       |
| (2) A comunicação informal para o desenvolvimento das atividades | (2.1) Esclarecimento e levantamento de informação |
|  | (2.2) Não contribui                               |
|  | (2.3) Agiliza o atendimento                       |
| (3) Impactos causados pelas falhas nas demandas de comunicação   | (3.1) Prazo apertado                              |
|  | (3.2) Retrabalho                                  |
|  | (3.3) Informação incompleta                       |
|  | (3.4) Operacionalização da Comunicação            |
| (4) Obstáculos que prejudicam o atendimento das demandas         | (4.1) Falta de planejamento                       |
|  | (4.2) Informação incompleta                       |
|  | (4.3) Falta de estrutura                          |
|  | (4.4) Operacionalização da comunicação            |
|  | (4.5) Outros                                      |
| (5) Sugestões de melhorias para a Gestão da Comunicação          | (5.1) Divulgação                                  |
|  | (5.2) Profissionais de Comunicação                |
|  | (5.3) Site  |
|  | (5.4) Outros                                      |

**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Após descrita esta etapa de coleta, análise de dados e descrição dos resultados, a próxima seção é dedicada ao detalhamento do desenvolvimento do Produto Educacional da pesquisa.

## 5 PRODUTO EDUCACIONAL

O programa de Pós-Graduação do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) estabelece como critério para a conclusão do curso, além da dissertação e da publicação de um artigo, o desenvolvimento de um Produto Educacional (PE), ao longo do mestrado, já que a intenção é produzir conhecimento, propor melhorias e soluções para obstáculos encontrados nas práticas e atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Assim, levando em consideração que “[o] entendimento final é de que o produto, prioritário nesse mestrado, deve ser construído de forma a unir teoria e prática” (BRANDÃO et al., 2013, p. 319), esta pesquisa se propôs a elaborar o “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT”.

Este material está inserido na linha de pesquisa “Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), do ProfEPT, e no macroprojeto 6 – Organização de espaços pedagógicos na EPT (IFES, 2018).

No que diz respeito à classificação e tipologia de Produtos Educacionais definidas pela CAPES, corresponde a um material textual, categoria que engloba “[...] manuais, **guias**, textos de apoio, artigos em revistas técnicas ou de divulgação, livros didáticos e paradidáticos, histórias em quadrinhos e similares [...]” (CAPES, 2016, grifo nosso).

Cabe ressaltar ainda que, como os produtos educacionais tendem a gerar impactos maiores do que aqueles projetados pelo próprio pesquisador, visto que, usualmente, são replicados, ou são utilizados como referência por profissionais de outras instituições, espera-se que esse Guia possa ser utilizado em outros IFs.

Diante disso, nesta seção é apresentada a elaboração do PE desta pesquisa, sua aplicação e avaliação pelos gestores da Reitoria.

### 5.1 A elaboração do Produto Educacional

A proposta para a criação deste Guia surgiu da percepção da pesquisadora em relação à necessidade de esclarecimento dos fluxos de processos do Departamento de Comunicação Social (Decom), observada em sua prática profissional.

Desse modo, para o mapeamento das atividades de Gestão da Comunicação realizadas no IFMT, foram desenvolvidas três oficinas (descritas na subseção 3.5.1.2),

entre os meses de abril e junho de 2022. Naquela ocasião, a pesquisadora atuou como mediadora e os participantes compartilharam como as atividades são desenvolvidas nas áreas do Decom, de acordo com as temáticas abordadas em cada oficina.

A partir disso, as duas primeiras oficinas foram guiadas pelo roteiro disposto no Apêndice J e tiveram o objetivo de mapear os fluxos dos processos das seis áreas do Decom: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, *Design* Gráfico (Diagramação e Programação Visual), Revisão Textual e Audiovisual – a partir das atividades realizadas pelo profissional responsável.

Em um primeiro momento, houve a apresentação da pesquisadora e, em seguida, foi realizada a exposição da proposta da oficina, dos objetivos da pesquisa e de como se daria o desenvolvimento das atividades, para que, das oficinas, fosse extraído o máximo de informações.

Igualmente, foi apresentado o diagnóstico realizado com todos os comunicadores, para que o grupo refletisse sobre as dificuldades pontuadas pelos colegas e, também, sobre como as demandas são atendidas e se condizem com a realidade vivenciada.

Na sequência, de acordo com a área estudada no dia, a mediadora solicitou aos participantes que relatassem: como as demandas chegavam no Decom; qual o caminho percorrido até à conclusão da demanda; e como eles faziam para atender o que foi solicitado.

Dessa forma, sentados em círculo, os comunicadores do Decom dialogaram sobre os desafios cotidianos no recebimento de suas demandas (Figura 8). Assim, sem protocolos ou formalidades, foi possível ouvir um ao outro, fazer intervenções e, principalmente, enxergar, detalhadamente, o funcionamento do dia a dia do Departamento.

**Figura 8** – Participação dos comunicadores do Decom na oficina de mapeamento dos fluxos dos processos de comunicação



Fonte: Ormond (2022a).

Após este processo de diálogo, a pesquisadora propôs que o responsável pela área estudada colocasse no painel (Figura 9), por meio de *post-its*, a sequência das atividades desenvolvidas, assim como alguma outra atividade que não tivesse sido contemplada inicialmente e que necessitasse ser inserida.

**Figura 9** – Painel para a dinâmica de construção dos fluxos dos processos



Fonte: Ormond (2022b).

No segundo momento, a pesquisadora solicitou que cada profissional, responsável pela área estudada, apresentasse o fluxo das atividades relacionadas à sua atuação, para que os demais pudessem analisar e contribuir. Com isso, os comunicadores foram provocados a refletir e relatar, de forma detalhada, suas rotinas de trabalho.

Após a realização dessas duas oficinas, as informações foram compiladas e a pesquisadora seguiu com a análise e a diagramação dos fluxos, utilizando como apoio a Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) – como descrito na subseção 3.6 – Recurso de apoio.

Assim que os fluxos eram diagramados, eram compartilhados, por *e-mail*, com os profissionais da respectiva área do Decom, para que realizassem uma análise prévia das informações e, se necessário, apontassem alterações e/ou inserções de informações.

Já na última oficina, amparada pelo roteiro descrito no Apêndice K, foram apresentadas a BPMN, os elementos utilizados para a diagramação dos fluxos dos processos e uma explanação sobre a forma como deveriam ser lidos os diagramas desenvolvidos.

Na sequência, apresentaram-se os fluxos construídos, advindos do desenvolvimento das atividades realizadas nas duas primeiras oficinas, diagramados, área por área, para que todos pudessem analisar e checar as informações.

Nesse sentido, os comunicadores sugeriram pequenas mudanças e, ainda, solicitaram a inserção de informações que perceberam não terem sido contempladas anteriormente.

Após a incorporação das alterações sugeridas pelos comunicadores do Decom, a diagramação do Guia foi iniciada, a partir da seguinte estrutura: (i) Apresentação; (ii) O IFMT; (iii) O Decom; (iv) Fluxos dos processos; (v) Do fato à divulgação; (vi) Fale com a gente; (vii) Considerações Finais; (viii) Índice Remissivo; e (iv) Referências.

O conteúdo abordado no material constituiu-se para servir de orientação à comunidade interna e externa do IFMT, pois, além de apresentar o IFMT e o Decom, compreende o fluxo dos processos das atividades de comunicação, alguns critérios de noticiabilidade adotados pela equipe de Jornalismo do IFMT, assim como dicas para a solicitação de notícias. Por fim, é apresentado o contato (*e-mail*) dos profissionais de comunicação – daqueles *campi* que possuem comunicadores em seu quadro funcional.

No que se refere ao aspecto visual do PE (Figura 10), buscou-se utilizar cores e recursos gráficos (esquemas, fluxos e figuras) que deixassem o material atrativo e de fácil leitura. Dessa forma, a imagem da capa em tom azul, além de ser uma das cores associada à criatividade, tem o intuito de transmitir confiança e segurança. Em acréscimo, é importante mencionar que a identidade visual deste Guia foi criada pela proponente da pesquisa.

**Figura 10** – Identidade Visual do Guia



**Fonte:** elaborado pela autora (2022).

Nesse sentido, o Guia reforça o foco nos processos de comunicação pública, uma vez que os fluxos de informação devem sempre ir além da transparência e do relacionamento com a sociedade, buscando compartilhar e construir conhecimento, a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Uma vez que se tenha conhecimento do processo de elaboração do PE, a próxima subseção se dedica a demonstrar a avaliação dos comunicadores do Decom acerca de sua participação nas oficinas – etapa primordial para o desenvolvimento do Guia.



## 5.2 Avaliação da participação nas oficinas

Depois de cumpridas a realização das três oficinas para o mapeamento das atividades de Gestão da Comunicação do IFMT, os participantes desta etapa – os comunicadores do Decom (5 pessoas) – foram convidados a responder a um questionário *online* (Apêndice H), composto por 7 itens avaliativos, com uma escala de 1 a 5 (onde 1 é “irrelevante” e 5 “determinante”), de forma a avaliar a dinâmica empregada nas oficinas de construção dos fluxos dos processos do Decom.

Primeiramente, os comunicadores foram indagados se houve clareza na realização das atividades das oficinas e, na sequência, se os objetivos propostos foram atingidos; de forma unânime, os dois aspectos foram avaliados pelos profissionais como “determinantes”.

Ademais, sobre a abordagem prática ter sido suficiente para a construção dos fluxos, quatro comunicadores avaliaram como “muito relevante” e um, como “determinante”. Já ao serem questionados se o uso da Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) facilitou a atividade proposta, todos os profissionais afirmaram que este recurso de apoio foi “determinante” para a oficina.

Igualmente, quando perguntados se a carga horária das oficinas foi bem distribuída, bem como se o tempo determinado para cada momento foi suficiente para a criação dos fluxos dos processos, quatro comunicadores afirmaram como “determinante” e um como, “muito relevante”.

Por fim, ao se voltar o olhar para a adequação das instalações e dos recursos utilizados nas oficinas, quatro comunicadores os consideraram como “determinantes” e um, como “muito relevante”. Assim, constatou-se que a utilização do painel com a sinalização das áreas do Decom e alguns trabalhos já elencados (para facilitar a construção fluxos), e *post-its* (para a inserção das informações em cada atividade do processo) atendeu à proposta da dinâmica da oficina para a construção dos fluxos dos processos do Decom.

## 5.3 Aplicação e avaliação do Produto Educacional

Após a diagramação e finalização do “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT”, este PE foi enviado, por *e-mail*, aos gestores da Reitoria do IFMT (Reitor, Pró-reitores, Diretores Sistêmicos e Chefes de Departamento – totalizando 32 pessoas),

no mês de setembro de 2022 – momento em que foi aplicado. O arquivo do Guia (em formato PDF) foi acompanhado por um questionário de avaliação, *online* (Apêndice I), desenvolvido no *Google Forms* – que ficou disponível por 9 dias.

De acordo com Filatro (2008), a etapa de avaliação do PE consiste no momento em que ocorrem as considerações sobre a efetividade da solução proposta.

O questionário foi estruturado em 3 perguntas fechadas, compostas por cinco alternativas em escala do tipo *Likert* (de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”), com a inclusão da alternativa “não quero responder”, além de uma última questão destinada a alguma consideração ou sugestão sobre a Gestão da Comunicação do IFMT. Ainda após cada pergunta fechada, foi inserida uma questão aberta, para que o participante, de forma opcional, registrasse comentários, caso a resposta tivesse sido “discordo parcialmente” ou “discordo totalmente”.

Para tanto, as perguntas foram organizadas e distribuídas em quatro categorias de análise: (i) quanto às questões estéticas; (ii) quanto à composição e clareza do conteúdo; (iii) quanto à aplicabilidade; e (iv) comentários adicionais.

Dentre os 32 gestores convidados a participar da atividade de aplicação e avaliação do Guia, 21 responderam ao Questionário de Avaliação do PE, o que representa um percentual, satisfatório, de 65,6% de respondentes.

Dessa forma, a partir das respostas recebidas, foi possível realizar a análise dos resultados da etapa de aplicação do PE, como descrito a seguir.

A questão 1 (“Estética e Aspecto visual”) teve a finalidade de conhecer a opinião dos participantes acerca da clareza e diagramação do PE. De acordo com as respostas, 95,2% dos avaliadores “concordaram totalmente” que o produto atendeu a esses aspectos, reforçando, assim, que foram utilizados recursos visuais atrativos e que facilitaram a leitura e a compreensão do conteúdo.

Na questão 2 (“Conteúdo”), buscou-se confirmar se o Guia apresentou, de forma clara, os fluxos dos processos do Decom. Como constatado pelos respondentes, houve uma avaliação positiva em 100% das respostas (“concordo totalmente”).

Já na questão 3 (“Aplicabilidade”), 81% dos avaliadores “concordaram totalmente” que a institucionalização do Guia no IFMT poderá resultar em uma comunicação mais eficiente, impactando o desenvolvimento e fortalecimento da instituição.

Por fim, a questão 4 (“Comentários”) correspondeu a uma pergunta opcional, que permitiu aos avaliadores tecer críticas, elogios e sugestões para o Guia, dos quais alguns relatos estão descritos a seguir:

O guia ficou perfeito. A paleta de cores foi adequada, os infográficos estão adequados ao leitor. Parabéns! (A3)

O guia ficou com *layout* atrativo e linguagem acessível. (A4)

A criação do Guia é um passo importante, mas não é um fim em si mesmo. Conhecer visualmente as áreas da Comunicação e os caminhos da informação desafiará nossos autores a gerar conteúdos de significância e possibilitará melhorias na comunicação com a sociedade. (A8)

Gostei muito da diagramação, organização, *layout* dos fluxogramas. O conteúdo está, didaticamente, bem organizado. Tenho a certeza de que nos auxiliará muito no correto direcionamento de nossas demandas ao Decom, bem como na melhoria do fluxo das atividades do departamento. (A9)

Como sugestão de aprimoramento, nas figuras sobre os fluxos dos processos e nas imagens poderia colocar um *link* para a audiodescrição, de modo a permitir que os usuários, portadores de necessidades especiais, também possam usufruir do documento ou, ainda, para que pessoas com baixa visão e daltonismo também sejam beneficiadas. [...] No mais, o trabalho está muito bom, parabéns pelo esforço e dedicação. (A10)

Cabe ressaltar que, dentre as sugestões de melhorias recebidas, todas foram analisadas e alguns ajustes já foram considerados, para a produção da versão final do Guia. Como exemplo, pode-se mencionar a alteração da cor do mapa do estado de Mato Grosso (p. 8 do Guia) – haviam sido utilizados tons de verde e está é uma cor que os daltônicos não reconhecem, por isso foi ajustada para a paleta azul/laranja. É importante reforçar que as cores que não impactam na interpretação de uma informação do PE, foram mantidas. Assim como, a inclusão da audiodescrição nos fluxos dos processos.

No entanto, é importante mencionar que a aplicação deste Guia não garante solucionar as fragilidades apresentadas pelos comunicadores, estudantes, docentes e técnicos administrativo. Mas, sim, espera-se ser um instrumento de apoio do desenvolvimento das atividades desta importante área, a Comunicação, para o fortalecimento da imagem institucional.

Por fim, é importante ressaltar que, após a etapa de avaliação, o Guia foi enviado a todos os servidores por *e-mail* em formato digital (PDF), disponibilizado no Portal EduCAPES e no portal do IFMT.

Uma vez concluída a última etapa proposta nesta dissertação (desenvolvimento do PE), na próxima seção tecem-se as considerações finais acerca da pesquisa desenvolvida.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia para apoiar o desenvolvimento das atividades do Decom. Pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado.

Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) apresentar e discutir os referenciais que versam sobre Gestão da Comunicação Pública, Gestão da Comunicação Organizacional, bases conceituais da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e Gestão por Processos (Cf. seção 2); (ii) realizar um diagnóstico da Gestão da Comunicação no IFMT (Cf. seção 4); e (iii) desenvolver um guia para a Gestão da Comunicação do IFMT (Cf. seção 5).

Nesse sentido, optou-se por uma investigação exploratória e qualitativa sobre como as atividades de comunicação são desenvolvidas no âmbito do IFMT e as dificuldades que os comunicadores vivenciam nos atendimentos de suas demandas. De modo complementar, estudantes, docentes e técnicos administrativos puderam externar suas percepções sobre a Gestão da Comunicação do IFMT. Por conseguinte, foi mapeado o passo a passo das atividades desenvolvidas pelas seis áreas do Decom (Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, *Design* Gráfico (Diagramação e Programação Visual), Revisão Textual e Audiovisual), por meio da realização de oficinas.

Com relação ao aporte teórico da pesquisa, buscou-se apresentar, inicialmente, o conceito de Comunicação Pública e Organizacional. Percebeu-se que, no âmbito das organizações, a comunicação, em primeiro lugar, precisa ser entendida como parte inerente à sua natureza, bem como ter sua função estabelecida – pois é uma área estratégica, que perpassa toda uma instituição, estreitando as relações com a sociedade.

Na subseção a “EPT e a Comunicação”, foi possível ressaltar a importância da comunicação no desenvolvimento das atividades institucionais, para a formação humana e integral, além de ser a força motriz responsável pela criação da imagem, identidade e o fortalecimento dos objetivos institucionais.

Além disso, quando foi trazida para a discussão a Gestão por Processos, reforçou-se a relevância de se dispor do mapeamento dos fluxos dos processos de comunicação, para um melhor desenvolvimento e entendimento das estratégias

institucionais, por todos os agentes envolvidos nas ações, além de se estabelecerem padrões para a realização das atividades.

No que concerne à análise e interpretação dos dados, a partir dos resultados apresentados, pôde-se constatar que as dificuldades vivenciadas pelos comunicadores estão diretamente ligadas às informações incompletas nas demandas de trabalho.

Igualmente, verificou-se que a falta de planejamento dos setores/pessoas demandantes tem contribuído tanto para o incremento de retrabalho no Decom quanto para o desenvolvimento de atividades fora do horário de trabalho e com prazos apertados. Esses fatores, muitas vezes, cooperam para que as atividades sejam realizadas de maneira inadequada, comprometendo o objetivo final do IFMT que é “educar para a vida e para o trabalho.”

Ademais, evidenciou-se que os profissionais de comunicação julgam necessário que toda a comunidade compreenda os fluxos dos processos de trabalho de comunicação como forma de mitigar os obstáculos apresentados, para que o trabalho desenvolvido seja mais dinâmico, transparente e eficiente.

Outro achado importante foram os relatos dos comunicadores acerca dos meios utilizados para a solicitação de demandas, posto que, mesmo não sendo institucionalizados, os aplicativos de mensagens instantâneas (como o *WhatsApp*) são a principal forma de recebimento das demandas de comunicação do IFMT. Por essa razão, são apontados, pela maioria dos participantes, como meios que contribuem para o desenvolvimento das atividades, por esclarecer dúvidas e diminuir interpretações equivocadas, de forma mais célere.

Nesta mesma direção, também foi relatado pelos estudantes, docentes e técnicos administrativos que o portal do IFMT é o principal meio utilizado para a busca de informações institucionais – o que reforçou, em vários momentos, a necessidade de melhorias apontadas por esse grupo.

Dessa forma, foi indicada a necessidade de melhorar a divulgação das ações e projetos da instituição, quanto à disponibilização e acessibilidade das informações nos meios de comunicação social.

Constatou-se, ainda, nos relatos dos estudantes, docentes e técnicos administrativos, o desconhecimento da maioria sobre como divulgar uma ação, pesquisa ou projeto. Para driblar essa realidade, a pesquisa revelou, por esse mesmo

grupo, a importância de se ter conhecimento dos fluxos dos processos de comunicação.

Tais constatações confirmam a hipótese apresentada na pesquisa de que a maioria das demandas de comunicação do IFMT chega ao Decom de forma incompleta e com um prazo muito curto para atendimento, dada a inexistência de uma sistematização das atividades que possa contribuir para a melhoria dos processos de comunicação institucional e, assim, dar mais visibilidade aos serviços que o IFMT oferece à comunidade.

No entanto, com o intuito de buscar responder ao questionamento proposto, a partir dos achados da pesquisa e dos valiosos relatos dos participantes, foi criado o Produto Educacional “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT”, que tem o objetivo de apresentar, em uma linguagem mais acessível, o mapeamento dos processos do Decom.

Ademais, acredita-se que o acesso aos fluxos da Gestão da Comunicação do IFMT possibilitará, em um primeiro momento, maior divulgação das ações institucionais desenvolvidas – tanto por estudantes quanto docentes e técnicos administrativos. E, em um segundo momento, contribuirá para que o conhecimento (gerado na instituição) seja propagado à comunidade escolar e fortaleça o processo de ensino-aprendizagem.

Para trabalhos futuros, sugere-se aprofundar as temáticas da pesquisa, dedicando os olhares para a comunicação interna no IFMT, visto que é perceptível a fragilidade de algumas ferramentas para o alcance dos objetivos institucionais. Além disso, espera-se que o conteúdo, presente neste Guia, sirva de apoio para a implantação da categoria Comunicação, no módulo do Sistema Unificado de Administração Pública (Suap) – sistema para gestão de processos administrativos utilizado pelo IFMT.

Por fim, acredita-se, ainda, que esta pesquisa possa contribuir com outros trabalhos que tenham em seu escopo os estudos voltados para Comunicação Organizacional, assim como possa ser utilizada como referência, para profissionais de outras instituições da Rede Federal da EPT.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOK V3.0. ABPMP Brasil, 2013.

ALVARENGA NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30092004-153603/publico/teseClovis.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIZAGI. **BPMN**: Business Process Modeling Notation. Versão 3.8. 2021. Bizagi Process Modeler. Disponível em: <http://www.bizagi.com>. Acesso em: 29 set. 2021.

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

BRANDÃO, M. A.; MAIA, E. D.; BOMFIM, A. M. Os desafios da construção de um Mestrado Profissional: um panorama dos sete anos do Propec. **Polyphonia**. v. 24/2, p. 319-337, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/sv/article/view/37941/19059>. Acesso em: 03 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União nº 112, de 13 de junho de 2013. Brasília-DF, Seção 1, p. 59-62, 2013.

BRASIL. **Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. 2011a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 16 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. 2011b. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/620/1/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf). Acesso em: 08 dez. 2021.

BRASIL. Lei Federal nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 08 set. 2021.



BRASIL. Ministério da Educação. **Pradime**: Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – Caderno de Oficinas, v. 1, 60 p. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader\\_ofi\\_1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Pradime/cader_ofi_1.pdf). Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BUENO, W.C. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. *In*: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2012. Cap.9. p. 134-154.

BUENO, W.C. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. 336 p.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Documento de Área**: Ensino. 2016. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/480/o/DOCUMENTO\\_DE\\_AREA\\_ENSINO\\_2016\\_final.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/480/o/DOCUMENTO_DE_AREA_ENSINO_2016_final.pdf). Acesso em: 14 jul. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994. 522 p.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 408 p.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 440 p.

DUARTE, J. Os desafios da comunicação pública. **Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público**, 2010. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista\\_I\\_Congresso\\_Gestao.pdf](https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista_I_Congresso_Gestao.pdf). Acesso em: 28 nov. 2021.

DUARTE, J. Instrumentos de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 4. p. 59-71.

FILATRO, A. **Design instrucional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 192 p.

FRIGOTTO, G. A. polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 40, p. 168-194, jan./abr. 2009.

FSB COMUNICAÇÃO. **Comunicação pública**: Por que ela é tão importante? 2021. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/hub-fsb/comunicacao-publica-por-que-ela-e-tao-importante/>. Acesso em: 30 set. 2021.

GOIÁS. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. **Manual de Modelagem com Bizagi Modeler**. Goiânia, 2017. 63 p. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-04/manual-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021.

GOMES, A. F. M. M.; FAUSTINO, G. G.; TONANI, M.; PORCINCULA, S.; SOMERA, S. C.; BEICKER, W.; PAZIN-FILHO, A. Mapeamento do fluxo de trabalho: Engenharia Clínica do HCFMRP-USP. **Revista de Medicina USP**, v. 48, n.1, p. 41-47, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/96894/95976>. Acesso em: 14 dez. 2019.

IFES. Instituto Federal do Espírito Santo. **Anexo ao Regulamento: Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional**. 2018. Disponível em: <https://profept.ifes.edu.br/regulamentoprofept/anexoregulamentogeral>. Acesso em: 14 jul. 2021.

IFMT. Instituto Federal de Mato Grosso. **Reitoria do IFMT**. Mato Grosso, 2022a.

IFMT. Instituto Federal de Mato Grosso. **Departamento de Comunicação Social**. Mato Grosso, 2022b. Disponível em: <https://decom.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/ascom/>. Acesso em: 11 ago. 2022.

IFMT. Instituto Federal de Mato Grosso. **Mapa das unidades do IFMT**. Mato Grosso, 2022c.

IFMT. Instituto Federal de Mato Grosso. **Quadro Técnico Administrativo**. Mato Grosso, 2021. Disponível em: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/6e05d2a0-f24e-410a-a0f9-bca072f9115f/page/PO3nB>. Acesso em: 11 dez. 2021.

IFMT. Instituto Federal de Mato Grosso. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. Mato Grosso, 2019. Disponível em: [https://ifmt.edu.br/media/filer\\_public/de/4d/de4dc553-4177-4878-b92c-473c88a9ed00/pdi\\_2019\\_2023\\_110p.pdf](https://ifmt.edu.br/media/filer_public/de/4d/de4dc553-4177-4878-b92c-473c88a9ed00/pdi_2019_2023_110p.pdf). Acesso em: 10 dez. 2021.

IFMT. Instituto Federal de Mato Grosso. **Relatório de Gestão 2018**. Mato Grosso, 2018. Disponível em: <http://ifmt.edu.br/conteudo/pagina/prestacao-de-contas/>. Acesso em: 12 jul. 2021.

KUNSCH, M. (org.). **Comunicação organizacional estratégica** [recurso eletrônico]: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KUNSCH, M. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. *In*: MATOS, H. (org.). **Comunicação pública**: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2013. Cap. 1. p. 13-29.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 424 p.

LASSWELL, H. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. *In*: COHN, G. (org.) **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1987. Cap. 5. p. 105-117.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

OLIVEIRA, P. F. **Evasão Escolar no curso Técnico em Agropecuária Integrado ao Nível Médio do IFMT - Campus São Vicente**: uma proposta de guia como instrumento de apoio aos trabalhos de permanência e êxito. 2021. 196f. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Cuiabá - Cel. Octayde Jorge Silva, Cuiabá, 2021.

ORMOND, N. F. P. Oficina. **Foto da participação dos comunicadores do Decom na oficina de mapeamento dos fluxos dos processos de comunicação**. Cuiabá. 2022a.

ORMOND, N. F. P. Oficina. **Foto do painel da oficina de construção dos fluxos dos processos**. Cuiabá. 2022b.

ORMOND, N. F. P.; SILVA, J. S. Comunicação Organizacional Integrada e Comunicação Pública: um olhar para os Institutos Federais. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da Eduvale**, Edição Especial, v.1, p19-29, 2021.

PACHECO, E. (org.). **Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo: Editora Moderna; Brasília: Fundação Santillana, 2011.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. 376 p.

PAVIANI, N. M. S.; FONTANA, N. M. Oficinas pedagógicas: relato de uma experiência. **Conjectura**, v. 14, n. 2, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conjectura/article/viewFile/16/15>. Acesso em: 3 mar. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013. 277 p.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. **Dicionário da Comunicação**. São Paulo: Ática, 1987. 638 p.

RAMOS, M. Ensino médio integrado: ciência, trabalho e cultura na relação entre educação profissional e educação básica. *In*: MOLL, Jaqueline. **Educação Profissional e Tecnológica no Brasil Contemporâneo**: desafios, tensões e possibilidades. Porto Alegre: Artmed, 2010. Cap. 2. p. 42-57

RP CONCURSEIRA. **Teoria *two-step flow of communication***. 22 out. 2015. Disponível em: <http://rpconcurseira.blogspot.com.br/2015/10/teoria-two-steps-flow.html>. Acesso em: 14 set. 2022.

RUÃO, T. **A comunicação organizacional e os fenômenos de identidade: a aventura comunicativa da formação na Universidade do Minho**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Minho. Braga, 526 p. 2008.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, p. 152-180, jan./abr. 2007.

SILVA, L. M. **Gestão Patrimonial no IFMT – Campus Cuiabá – Cel. Octayde Jorge da Silva: uma proposta de guia para o inventário dos bens móveis permanentes**. Cuiabá – MT, 2021.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1947. 108 p. (Coleção temas básicos de pesquisa-ação).

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015. 248 p.

TRIBO DA PERIFERIA. Resiliência: Duckjay, Kamila-z Produtora, 2021. Álbum “Híbrido” (faixa 10). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=NAih7bu8-w0>. Acesso em: 14 set. 2022.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004. 548 p.

ZÉMOR, P. Como anda a comunicação pública? **Revista do Serviço Público**. 2009. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/21>. Acesso em: 28 nov. 2021.

## **APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Comunicadores do Decom**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, conduzida pela discente do mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) Natália Ferraz Pavanelli Ormond – pesquisadora responsável pela pesquisa.

Esta pesquisa tem por objetivo compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia orientativo para apoiar as ações do Departamento de Comunicação Social (Decom).

Dessa forma, a sua participação nesta pesquisa consistirá em responder, inicialmente, a um questionário *online* (a ser enviado no seu *e-mail*), a fim de se identificarem as dificuldades que você vivencia em relação ao atendimento das solicitações de comunicação, como esses pedidos chegam a sua unidade organizacional e as principais demandas atendidas.

Além disso, você será convidado(a) a participar das 3 oficinas, que acontecerão presencialmente, para a construção dos fluxos dos processos do Decom. Por fim, um questionário para a avaliação das oficinas realizadas lhe será enviado.

Espera-se como benefício, decorrente desta pesquisa, a produção de um guia que contemple os fluxos dos processos de comunicação do IFMT, onde toda a comunidade escolar será favorecida – uma vez que a proposta de criação do material tem o objetivo de apoiar o desenvolvimento das ações de comunicação, de forma mais transparente e democrática.

Sua participação é anônima, não obrigatória e sem remuneração. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que resulte desta pesquisa. A qualquer momento, poderá desistir de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Considerando que toda pesquisa contém riscos, esclarece-se que, no caso desta pesquisa, os riscos são classificados como de graduação mínima, pois podem acarretar algum cansaço e/ou desconforto pelo tempo gasto nas respostas ao questionário, ou, ainda, algum tipo de constrangimento ao lembrar alguma situação vivenciada no dia a dia profissional. Nesse sentido, para minimização destes riscos, é garantido aos(às) participantes: (i) o seu anonimato, (ii) a sua livre participação; (iii) a

não indução de respostas; e (iv) a mínima intervenção possível da pesquisadora responsável. Caso ocorram danos decorrentes dos riscos deste estudo, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelo seu encaminhamento a um profissional especializado, a fim de receber o acompanhamento ou algum outro tipo de assistência, que se faça necessária, em todas as etapas da pesquisa e, também, após o seu encerramento.

Se você concordar em participar desta pesquisa, deverá assinalar a opção “de acordo” na declaração de consentimento, e uma cópia desse documento será enviado para seu *e-mail*.

Este estudo atende às normas éticas de pesquisa com seres humanos e teve sua submissão aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Mato Grosso (CEP/IFMT), sob o **parecer nº 5.028.937/2021**.

Para dúvidas sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com o CEP/IFMT, conforme informações a seguir:

**Telefone para contato:** (65) 3616-4180

**E-mail:** cep@ifmt.edu.br

**Local de Atendimento:** Avenida Senador Filinto Muller, 963, 1º andar, Bairro Duque de Caxias, CEP: 78.043-400, Cuiabá-MT.

**Horário de atendimento da Secretaria do CEP/IFMT:** de Segunda a Sexta-Feira (das 8h às 12h).

Também estão disponíveis, para os esclarecimentos que se fizerem necessários, o endereço e o telefone da pesquisadora responsável:

**Nome da pesquisadora responsável:** Natália Ferraz Pavanelli Ormond

**Telefone:** <omitido para publicação>

**E-mail:** natalia.ormond@ifmt.edu.br

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que li todas as informações deste termo de consentimento, cuja descrição foi clara, e que concordo em participar desta pesquisa. Estou ciente de que sou livre para me retirar da pesquisa, a qualquer momento, sem qualquer penalidade.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Cidade / Dia / Mês / Ano

( ) de acordo

O presente TCLE foi adaptado de Oliveira (2021).

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Comunicadores dos *Campi***

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, conduzida pela discente do mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) Natália Ferraz Pavanelli Ormond – pesquisadora responsável pela pesquisa.

Esta pesquisa tem por objetivo compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia orientativo para apoiar as ações do Departamento de Comunicação Social (Decom).

Dessa forma, a sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário *online* (a ser enviado no seu *e-mail*), a fim de se identificarem as dificuldades que você vivencia em relação ao atendimento das solicitações de comunicação, como esses pedidos chegam a sua unidade organizacional e as principais demandas atendidas.

Espera-se como benefício, decorrente desta pesquisa, a produção de um guia que contemple os fluxos dos processos de comunicação do IFMT, onde toda a comunidade escolar será favorecida – uma vez que a proposta de criação do material tem o objetivo de apoiar o desenvolvimento das ações de comunicação, de forma mais transparente e democrática.

Sua participação é anônima, não obrigatória e sem remuneração. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que resulte desta pesquisa. A qualquer momento, poderá desistir de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Considerando que toda pesquisa contém riscos, esclarece-se que, no caso desta pesquisa, os riscos são classificados como de graduação mínima, pois podem acarretar algum cansaço e/ou desconforto pelo tempo gasto nas respostas ao questionário, ou, ainda, algum tipo de constrangimento ao relembrar alguma situação vivenciada no dia a dia profissional. Nesse sentido, para minimização destes riscos, é garantido aos(às) participantes: (i) o seu anonimato, (ii) a sua livre participação; (iii) a não indução de respostas; e (iv) a mínima intervenção possível da pesquisadora responsável. Caso ocorram danos decorrentes dos riscos deste estudo, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelo seu encaminhamento a um

profissional especializado, a fim de receber o acompanhamento ou algum outro tipo de assistência, que se faça necessária, em todas as etapas da pesquisa e, também, após o seu encerramento.

Se você concordar em participar desta pesquisa, deverá assinalar a opção “de acordo” na declaração de consentimento, e uma cópia desse documento será enviado para seu *e-mail*.

Este estudo atende às normas éticas de pesquisa com seres humanos e teve sua submissão aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Mato Grosso (CEP/IFMT), sob o **parecer nº 5.028.937/2021**.

Para dúvidas sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com o CEP/IFMT, conforme informações a seguir:

**Telefone para contato:** (65) 3616-4180

**E-mail:** cep@ifmt.edu.br

**Local de Atendimento:** Avenida Senador Filinto Muller, 963, 1º andar, Bairro Duque de Caxias, CEP: 78.043-400, Cuiabá-MT.

**Horário de atendimento da Secretaria do CEP/IFMT:** de Segunda a Sexta-Feira (das 8h às 12h).

Também estão disponíveis, para os esclarecimentos que se fizerem necessários, o endereço e o telefone da pesquisadora responsável:

**Nome da pesquisadora responsável:** Natália Ferraz Pavanelli Ormond

**Telefone:** <omitido para publicação>

**E-mail:** natalia.ormond@ifmt.edu.br

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que li todas as informações deste termo de consentimento, cuja descrição foi clara, e que concordo em participar desta pesquisa. Estou ciente de que sou livre para me retirar da pesquisa, a qualquer momento, sem qualquer penalidade.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Cidade / Dia / Mês / Ano

( ) de acordo

O presente TCLE foi adaptado de Oliveira (2021).



## **APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Gestores da Reitoria**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, conduzida pela discente do mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) Natália Ferraz Pavanelli Ormond – pesquisadora responsável pela pesquisa.

Esta pesquisa tem por objetivo compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia orientativo para apoiar as ações do Departamento de Comunicação Social (Decom).

Dessa forma, a sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário *online* (a ser enviado no seu *e-mail*), com o objetivo de se avaliar a aplicabilidade do produto educacional gerado por meio desta pesquisa.

Espera-se como benefício, decorrente desta pesquisa, a produção de um guia que contemple os fluxos dos processos de comunicação do IFMT, onde toda a comunidade escolar será favorecida – uma vez que a proposta de criação do material tem o objetivo de apoiar o desenvolvimento das ações de comunicação, de forma mais transparente e democrática.

Sua participação é anônima, não obrigatória e sem remuneração. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que resulte desta pesquisa. A qualquer momento, poderá desistir de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Considerando que toda pesquisa contém riscos, esclarece-se que, no caso desta pesquisa, os riscos são classificados como de graduação mínima, pois podem acarretar algum cansaço e/ou desconforto pelo tempo gasto nas respostas ao questionário, ou, ainda, algum tipo de constrangimento ao lembrar alguma situação vivenciada no dia a dia profissional. Nesse sentido, para minimização destes riscos, é garantido aos(às) participantes: (i) o seu anonimato, (ii) a sua livre participação; (iii) a não indução de respostas; e (iv) a mínima intervenção possível da pesquisadora responsável. Caso ocorram danos decorrentes dos riscos deste estudo, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelo seu encaminhamento a um profissional especializado, a fim de receber o acompanhamento ou algum outro tipo

de assistência, que se faça necessária, em todas as etapas da pesquisa e, também, após o seu encerramento.

Se você concordar em participar desta pesquisa, deverá assinalar a opção “de acordo” na declaração de consentimento, e uma cópia desse documento será enviado para seu *e-mail*.

Este estudo atende às normas éticas de pesquisa com seres humanos e teve sua submissão aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Mato Grosso (CEP/IFMT), sob o **parecer nº 5.028.937/2021**.

Para dúvidas sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com o CEP/IFMT, conforme informações a seguir:

**Telefone para contato:** (65) 3616-4180

**E-mail:** cep@ifmt.edu.br

**Local de Atendimento:** Avenida Senador Filinto Muller, 963, 1º andar, Bairro Duque de Caxias, CEP: 78.043-400, Cuiabá-MT.

**Horário de atendimento da Secretaria do CEP/IFMT:** de Segunda a Sexta-Feira (das 8h às 12h).

Também estão disponíveis, para os esclarecimentos que se fizerem necessários, o endereço e o telefone da pesquisadora responsável:

**Nome da pesquisadora responsável:** Natália Ferraz Pavanelli Ormond

**Telefone:** <omitido para publicação>

**E-mail:** natalia.ormond@ifmt.edu.br

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que li todas as informações deste termo de consentimento, cuja descrição foi clara, e que concordo em participar desta pesquisa. Estou ciente de que sou livre para me retirar da pesquisa, a qualquer momento, sem qualquer penalidade.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Cidade / Dia / Mês / Ano

( ) de acordo

O presente TCLE foi adaptado de Oliveira (2021).

## **APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Estudantes, Docentes e Técnicos Administrativos**

Estudantes acima de 18 anos, docentes e técnicos administrativos, vocês estão convidados(as) a participar da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, conduzida pela discente do mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) Natália Ferraz Pavanelli Ormond – pesquisadora responsável pela pesquisa.

Esta pesquisa tem por objetivo compreender os processos da Gestão da Comunicação do IFMT, a fim de se elaborar um guia orientativo para apoiar as ações do Departamento de Comunicação Social (Decom) da instituição.

Dessa forma, sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário *online* (*Google Forms*), a fim de se avaliar a efetividade dos meios de comunicação utilizados pelo IFMT para disseminar as informações, bem como se a comunidade do IFMT tem conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma pesquisa, um evento ou algum projeto que esteja sendo desenvolvido na instituição.

Espera-se como benefício, decorrente desta pesquisa, a produção de um guia que contemple os fluxos dos processos de comunicação do IFMT, onde toda a comunidade escolar será favorecida – uma vez que a proposta de criação do material tem o objetivo de apoiar o desenvolvimento das ações de comunicação, de forma mais transparente e democrática.

Sua participação é anônima, não obrigatória e sem remuneração. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que resulte desta pesquisa. A qualquer momento, poderá desistir de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Considerando que toda pesquisa contém riscos, esclarece-se que, no caso desta pesquisa, os riscos são classificados como de graduação mínima, pois podem acarretar algum cansaço e/ou desconforto pelo tempo gasto nas respostas ao questionário, ou, ainda, algum tipo de constrangimento ao lembrar alguma situação vivenciada no dia a dia profissional. Nesse sentido, para minimização destes riscos, é garantido aos(às) participantes: (i) o seu anonimato, (ii) a sua livre participação; (iii) a

não indução de respostas; e (iv) a mínima intervenção possível da pesquisadora responsável. Caso ocorram danos decorrentes dos riscos deste estudo, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelo seu encaminhamento a um profissional especializado, a fim de receber o acompanhamento ou algum outro tipo de assistência, que se faça necessária, em todas as etapas da pesquisa e, também, após o seu encerramento.

Se você concordar em participar desta pesquisa, deverá assinalar a opção “de acordo” na declaração de consentimento, e uma cópia desse documento será enviado para seu *e-mail*.

Este estudo atende às normas éticas de pesquisa com seres humanos e teve sua submissão aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Federal de Mato Grosso (CEP/IFMT), sob o parecer nº 5.028.937/2021.

Para dúvidas sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com o CEP/IFMT, conforme informações a seguir:

**Telefone para contato:** (65) 3616-4180

**E-mail:** cep@ifmt.edu.br

**Local de Atendimento:** Avenida Senador Filinto Muller, 963, 1º andar, Bairro Duque de Caxias, CEP: 78.043-400, Cuiabá-MT.

**Horário de atendimento da Secretaria do CEP/IFMT:** de Segunda a Sexta-Feira (das 8h às 12h).

Também estão disponíveis, para os esclarecimentos que se fizerem necessários, o endereço e o telefone da pesquisadora responsável:

**Nome da pesquisadora responsável:** Natália Ferraz Pavanelli Ormond

**Telefone:** <omitido para publicação>

**E-mail:** natalia.ormond@ifmt.edu.br

## DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Declaro que li todas as informações deste termo de consentimento, cuja descrição foi clara, e que concordo em participar desta pesquisa. Estou ciente de que sou livre para me retirar da pesquisa, a qualquer momento, sem qualquer penalidade.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Cidade / Dia / Mês / Ano

( ) de acordo

O presente TCLE foi adaptado de Oliveira (2021).

### **APÊNDICE E – Declaração da Pesquisadora**

Declaro para os devidos fins que, caso seja necessário, eu, Natália Ferraz Pavanelli Ormond, discente do curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), ofertado pelo Instituto de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT, responsabilizo-me pelo acompanhamento e assistência integral aos participantes da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, no que se refere a eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Cuiabá - MT, 01 de outubro de 2021.

  
Natália Ferraz Pavanelli Ormond

## APÊNDICE F – Questionário 1 – Comunicadores do Decom e dos *campi*

Prezado(a) Comunicador(a), este questionário é parte integrante da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, sob a responsabilidade da discente do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT) Natália Ferraz Pavanelli Ormond e sob a orientação da Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva.

O objetivo do estudo é compreender os processos da Gestão da Comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), a fim de se elaborar um guia orientativo para apoiar as ações do Departamento de Comunicação Social (Decom) da instituição.

Desta forma, este instrumento é composto por 12 perguntas, divididas em 4 blocos e com uma duração total de resposta de, no máximo, 10 minutos.

Sua contribuição é muito importante, pois os resultados desta pesquisa permitirão a produção de um material textual, que ajudará toda a comunidade escolar a entender o percurso do processo de comunicação no Decom do IFMT.

### I – Bloco: Comunicação Interna

1) Você considera que, nas demandas recebidas, são fornecidas todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

1.1) Se a resposta anterior for “**raramente**” ou “**nunca**”, quais são as informações que, tipicamente, fazem-lhe falta no recebimento das demandas, para que você possa realizar plenamente a atividade solicitada?

---

2) Sob o ponto de vista da eficácia comunicacional (na qual a mensagem recebida/enviada é claramente compreendida entre os interlocutores), como você

avalia que a Gestão da Comunicação IFMT pode ser classificada?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima
- Não quero responder

## **II – Bloco: Comunicação Informal:**

3) Por meio de qual via informal as demandas de Gestão da Comunicação são solicitadas a você ou à sua unidade organizacional?

a) Telefone:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

b) *E-mail*:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

c) Em conversa informal, com servidores de outros setores dos *campi* e/ou da Reitoria:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

d) Aplicativos de mensagens instantâneas (como o *WhatsApp*)

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

- Nunca
- Não quero responder

e) Outro meio informal não mencionado:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

3.1) Referente ao item “e”, se existir outro meio informacional, qual seria?

- 
- Não quero responder

4) Você acha que a comunicação informal (que são todas as livres expressões e manifestações, não formalizadas) contribui para a produtividade do seu trabalho? Por quê? \_\_\_\_\_

- Não quero responder

### **III – Bloco: Ruídos Comunicacionais**

5) Na sua opinião, existem falhas nas demandas de comunicação que podem acarretar informações equivocadas no desenvolvimento do trabalho?

- Sim
- Não
- Não quero responder

5.1) Se a resposta anterior for sim, de que forma elas impactam no desenvolvimento de suas atividades? \_\_\_\_\_

- Não quero responder

6) Para você, quais os principais obstáculos que podem prejudicar a execução das atividades demandadas à sua área de atuação ou unidade organizacional?

- 
- Não quero responder

### **IV – Bloco: Fluxos Comunicacionais**

7) Como você avalia o fluxo da comunicação nas atividades que desempenha?



- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo
- Não quero responder

8) Na sua opinião, qual a importância de se ter definido o fluxo dos processos da Gestão da Comunicação para o desenvolvimento de suas atividades e para contribuir para a consecução dos objetivos institucionais?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Irrelevante
- Não quero responder

9) Como as informações constantes nas solicitações, realizadas pelos demandantes, chegam à sua área ou unidade? (marque a frequência de cada alternativa)

a) Na íntegra ou por completo:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

b) Parcialmente:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

c) Incompletas:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

- Nunca
- Não quero responder

d) De forma que não é possível compreender o que é solicitado:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

10) O fluxo percorrido, pelas demandas de comunicação solicitadas, é suficiente para que as atividades que você desempenha aconteçam de forma eficiente (“a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível” (CHIAVENATO, 1994, p. 70).)?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

10.1) Se a resposta anterior for “**raramente**” ou “**nunca**”, comente o motivo.

- 
- Não quero responder

11) Descreva o fluxo das 3 principais atividades relacionadas à Gestão da Comunicação, que você realiza com frequência em seu cotidiano de trabalho. Ex:

### **Atividade – Pagamento de Reembolso**

*Fluxo – Receber Nota Fiscal → Preencher documento para solicitação de reembolso → Solicitar Reembolso → Lançar reembolso no sistema → Pagamento do reembolso.*

Atividade 1: \_\_\_\_\_

Fluxo – Descreva: \_\_\_\_\_

Atividade 2: \_\_\_\_\_

Fluxo – Descreva: \_\_\_\_\_

Atividade 3: \_\_\_\_\_

Fluxo – Descreva: \_\_\_\_\_

( ) Não quero responder.

12) Caso você queira fazer algum comentário adicional, sobre o fluxo dos processos da comunicação no IFMT, fique à vontade em fazer o registro, aqui (opcional).

---

---

---

**Obrigada pela sua participação!**

## **APÊNDICE G – Questionário 2 – Estudantes, Docentes e Técnico Administrativos**

Prezado(a) Estudante maior de idade, Docente e/ou Técnico Administrativo,

Este questionário é parte integrante da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, sob a responsabilidade da discente do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica Natália Ferraz Pavanelli Ormond e a orientação da Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva. O objetivo deste instrumento é avaliar a efetividade dos meios de comunicação utilizados pela instituição para disseminar as informações, bem como se a comunidade do IFMT tem conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma pesquisa, um evento ou algum projeto que esteja sendo desenvolvido.

Desta forma, este instrumento é composto por 10 perguntas, com uma duração de resposta de, no máximo, 10 minutos.

Sua contribuição é muito importante, pois os resultados desta pesquisa permitirão a produção de um material textual, que ajudará toda a comunidade escolar a entender o percurso do processo de comunicação no Departamento de Comunicação Social do IFMT.

Além disso, a qualquer momento você poderá desistir de participar desta pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

### **I – Bloco: informações pessoais**

1. Você é:

- Estudante
- Docente
- Técnico Administrativo
- Não quero responder

2. Há quanto tempo estuda/trabalha no IFMT?

- menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- mais de 10 anos
- Não quero responder

3. Qual seu campus?

---

Não quero responder

## II – Bloco: comunicação institucional

4. Quando você precisa de informações sobre a instituição, através de qual meio costuma procurar?

a) *Site* do IFMT

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

Não quero responder

b) *Facebook* oficial do IFMT (@IFMT.Oficial):

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

Não quero responder

c) *Instagram* do IFMT (@IFMT.Oficial):

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

Não quero responder

d) *Twitter* (@IFMT):

Sempre

Às vezes

Raramente

Nunca

Não quero responder

e) Outro: \_\_\_\_\_

Não quero responder

5. Na sua opinião, os canais de comunicação utilizados pela instituição (*e-mail*, mídias sociais, *site*, entre outros) são satisfatórios?

- Sim
- Às vezes
- Não
- Não quero responder

5.1) Se a resposta for “Não”, o que deve ser feito para tornar-se satisfatório?

---

- Não quero responder

6. Você considera ter acesso a tudo o que é ofertado/divulgado pela instituição?  
(Editais, Processos Seletivos, Vagas de Estágio, Eventos, entre outros)

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

6.1) Se a resposta anterior for “**raramente**” ou “**nunca**”, o que falta?

---

- Não quero responder

7. Como você fica sabendo dos acontecimentos na instituição?

a) *E-mail*:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

b) *Site* do IFMT

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

c) *Instagram* do IFMT (@IFMT.Oficial):

- Sempre
- Às vezes
- Raramente

- Nunca
- Não quero responder

d) *Facebook* oficial do IFMT (@IFMT.Oficial):

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

e) *Twitter* (@IFMT):

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

f) *WhatsApp*:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

g) Mural do campus:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

h) Em conversa informal, com servidores/colegas:

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca
- Não quero responder

i) Outro \_\_\_\_\_

- Não quero responder

8. Você sabe como divulgar sua pesquisa, atividade, evento ou algum projeto que esteja desenvolvendo, nos canais oficiais de comunicação do IFMT?

- Sim
- Não
- Não quero responder

Se a resposta for “Sim”, como você faz?

- 
- Não quero responder

9. Na sua opinião, qual a importância de ter conhecimento dos passos a serem seguidos para divulgar uma atividade ou ação?

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Irrelevante
- Não quero responder

10. Você tem alguma sugestão para melhorar a comunicação do IFMT, com os diversos públicos (comunidade interna e externa)?

- 
- Não quero responder

**Obrigada pela sua participação!**



## APÊNDICE H – Questionário 3 – Participantes das Oficinas

Prezado(a) Comunicador(a), este questionário é parte integrante da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, sob a responsabilidade da discente do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica Natália Ferraz Pavanelli Ormond e a orientação da Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva. O objetivo deste instrumento é avaliar a dinâmica empregada nas oficinas realizadas, no que se refere ao processo de construção dos fluxos dos processos do Decom.

Desta forma, este instrumento é composto por 07 itens avaliativos, com uma duração de resposta de, no máximo, 02 minutos. Conforme o TCLE já assinado, sua participação é anônima, não obrigatória e sem remuneração. Além disso, a qualquer momento você poderá desistir de participar desta pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

Considerando sua participação na oficina, classifique-a (em uma escala de 1 a 5), de acordo a seguinte legenda:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1- Irrelevante     | 4- Muito relevante |
| 2- Pouco Relevante | 5- Determinante    |
| 3- Relevante       |                    |

| Itens                      | Questões  | Escala |   |   |   |   |
|----------------------------|---|--------|---|---|---|---|
|                            |   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Quanto às oficinas:</b> |   |        |   |   |   |   |
| 1                          | Houve clareza na realização das atividades das oficinas?  |        |   |   |   |   |
| 2                          | Os objetivos propostos foram atingidos?   |        |   |   |   |   |
| 3                          | A abordagem prática foi suficiente para a construção dos fluxos?  |        |   |   |   |   |
| 4                          | O uso da Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) facilitou as atividades propostas?                   |        |   |   |   |   |
| 5                          | A carga horária foi bem distribuída?  |        |   |   |   |   |
| 6                          | O tempo determinado para cada momento, dentro das oficinas, foi suficiente para a criação dos fluxos dos processos? |        |   |   |   |   |
| 7                          | As instalações e os recursos utilizados foram adequados?  |        |   |   |   |   |

Caso você queira fazer algum comentário adicional, sobre a realização das Oficinas para a construção dos fluxos dos processos do Decom, fique à vontade em fazer o registro, aqui (opcional).

---

**Obrigada pela sua participação!**

**APÊNDICE I – Questionário 4 – Gestores da Reitoria  
(Avaliação do Produto Educacional)**

Prezado(a) Gestor(a), este questionário é parte integrante da pesquisa intitulada “Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT: uma proposta de mapeamento dos processos”, sob a responsabilidade da discente do Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica Natália Ferraz Pavanelli Ormond e a orientação da Profa. Dra. Juliana Saragiotto Silva. O objetivo deste instrumento é avaliar a aplicabilidade do guia, na prática de trabalho dos demandantes dos serviços do Decom.

Desta forma, este instrumento é composto por 04 perguntas, com uma duração de resposta de, no máximo, 04 minutos. Conforme o TCLE já assinado, sua participação é anônima, não obrigatória e sem remuneração. Além disso, a qualquer momento você poderá desistir de participar desta pesquisa, sem qualquer prejuízo. Sua recusa não atrapalhará a sua relação com a pesquisadora ou com a instituição.

**Considerando sua atuação profissional:**

01) A autora se preocupou com a clareza, a estética e o aspecto visual do Produto Educacional (guia), de modo a facilitar a leitura e utilização pelo público-alvo?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não quero responder

1.1) Caso a resposta anterior tenha sido "discordo parcialmente" ou "discordo totalmente", comente aqui se desejar.

---

Não quero comentar

02) O Produto Educacional (guia) possui conteúdo adequado para esclarecer como se dá o fluxo dos processos do Decom?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não quero responder

2.1) Caso a resposta anterior tenha sido "discordo parcialmente" ou "discordo totalmente", comente aqui se desejar.

---

- Não quero comentar

03) – Você considera que a institucionalização deste guia, no âmbito do IFMT, tende a resultar em uma comunicação mais eficiente, impactando o desenvolvimento e fortalecimento da instituição?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não quero responder

3.1) Caso a resposta anterior tenha sido "discordo parcialmente" ou "discordo totalmente", comente aqui se desejar.

---

- Não quero comentar

04) Caso você queira fazer algum comentário adicional, sobre o Guia para a Gestão da Comunicação do IFMT, fique à vontade em fazer o registro, aqui (opcional).

---

O presente questionário foi adaptado de Oliveira (2021).

**Obrigada pela sua participação!**

## APÊNDICE J – Roteiro para as Oficinas 1 e 2 – Mapear os fluxos dos processos

### 1. Apresentação e objetivos

As duas primeiras oficinas terão o objetivo de realizar o mapeamento dos processos de trabalho das seis áreas do Decom – a partir de reflexões sobre as atividades desenvolvidas atualmente, dificuldades e melhorias a serem implementadas – e, assim, construir os fluxos dos processos do departamento. Desse modo, em cada uma das duas oficinas, serão analisadas as áreas do Decom, conforme apresentado no Quadro 1.

A terceira oficina será realizada em momento posterior, quando será apresentado o trabalho produzido nas duas primeiras, para que a equipe possa validar e/ou sugerir ajustes nos fluxos propostos.

**Quadro 1 – Programação das oficinas**

| <b>Oficinas</b> | <b>Áreas do Decom a serem estudadas</b>                               |
|-----------------|---|
| 1               | Jornalismo, Relações Públicas, Revisão de Textos e Audiovisual        |
| 2               | <i>Design</i> Gráfico (Programação Visual, Diagramação) e Publicidade |
| 3               | Todas as áreas: Apresentação dos fluxos dos processos diagramados     |

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Este será um trabalho colaborativo, que contará com a cooperação dos comunicadores do Decom, independentemente de sua área de atuação, possibilitando que todos eles tenham um olhar amplo sobre a Gestão da Comunicação do IFMT.

### 2. Organização das atividades

As oficinas terão duração de, no máximo, três horas. E, para melhor aproveitamento do tempo, as atividades serão organizadas conforme disposto no Quadro 2.

**Quadro 2 – Roteiro das Oficinas 1 e 2: Construir os fluxos dos processos**

| <b>Ordem</b> | <b>Atividade</b>   | <b>Tempo</b> |
|--------------|--|--------------|
| 1            | Apresentação da proposta da oficina, dos objetivos e atividades a serem desenvolvidas. | 10 min       |
| 2            | Apresentação do diagnóstico realizado com todos os comunicadores.                      | 20 min       |
| 3            | <i>Brainstorming</i> (relatos de como os trabalhos acontecem).                         | 20 min       |
| 4            | Análise, discussão e construção dos fluxos dos processos das áreas do Decom.           | 120 min      |

Fonte: elaborado pela autora (2021).

### **3. Procedimentos de trabalho**

Nesta seção, tem-se o objetivo de descrever os processos adotados para a realização das atividades das três primeiras oficinas – Construir os fluxos dos processos.

#### **Atividade 1 – Apresentação da proposta da oficina, dos objetivos e atividades a serem desenvolvidas (10 min)**

A mediadora explicará o objetivo e importância da atividade, bem como o funcionamento das oficinas para a construção dos fluxos dos processos do Decom, e todos participarão da análise das diversas áreas do departamento.

A condução da oficina deve contribuir para que os participantes possam compreender a necessidade de:

- \* normatizar a Gestão da Comunicação no IFMT;
- \* organizar o Decom no desenvolvimento de suas atividades; e
- \* esclarecer, para a comunidade (interna e externa) e comunidade escolar, como se dá o processo de comunicação no Decom do IFMT.

#### **Atividade 2 – Apresentação do diagnóstico realizado com todos os comunicadores (20 min)**

A mediadora apresentará aos participantes o resultado do diagnóstico das atividades do Decom (Questionário 1), para que o grupo não somente possa refletir sobre as dificuldades pontuadas por todos os colegas, mas também sobre como as demandas estão sendo atendidas e se condizem com a realidade vivenciada.

### **Atividade 3 – *Brainstorming* (relatos de como os trabalhos acontecem) (20 min)**

De acordo com a área estudada no dia, a mediadora solicitará que os participantes apresentem: (i) como as demandas chegam ao Decom; (ii) qual o caminho percorrido até a conclusão da demanda; e (iii) como eles fazem para atender o que é solicitado.

Observação: Cada responsável pela área estudada terá, no máximo, 10 minutos para realizar a sua apresentação.

A mediadora deverá deixar claro aos participantes que a atividade é um aquecimento para a continuidade da oficina e que eles utilizarão as informações na atividade seguinte.

### **Atividade 4 – Análise, discussão e construção dos fluxos dos processos das áreas do Decom (120 min)**

Esta atividade é composta por três momentos, conforme descritos a seguir.

- **Momento 1 – Análise (30 minutos):**

A pesquisadora solicita que os participantes se dividam em grupos e distribui *post-its* para que façam o registro das informações no *flipshart*/painel, disposto na sala.

Cada grupo será responsável por uma área (conforme programação disposta no Quadro 1) e contará com a presença do profissional responsável pela área estudada. Este servidor iniciará a atividade explicando e desenhando o fluxo dos processos sob sua responsabilidade – como as demandas chegam e como acontece o percurso para o seu atendimento. Na sequência, os demais participantes analisam o que foi apresentado e contribuem para a construção dos fluxos das principais atividades desenvolvidas naquela área.

- **Momento 2 – Discussão e construção dos fluxos (80 minutos):**

Inicialmente, cada grupo apresentará a percepção sobre o fluxo dos processos da área estudada. Em seguida, a mediadora solicitará aos participantes que realizem uma análise da atual situação no atendimento das demandas, bem como das melhorias que necessitam ser implementadas, com base no fluxo desenvolvido no

momento 1, para que todos contribuam no processo de construção do novo fluxo (ou fluxo com melhorias).

É importante mencionar que a mediadora coordenará a sistematização da apresentação de cada grupo, consolidando contribuições, eliminando informações descontextualizadas e acrescentando novas contribuições que possam surgir na discussão. Assim, serão construídos os fluxos dos processos de cada área do Decom.

- **Momento 3 – Sistematização (10 minutos):**

A mediadora tira as fotos do esquema construído, para ser utilizado como referência para a diagramação dos fluxos. Em seguida, promove uma rodada de comentários dos participantes sobre o trabalho na oficina e finaliza a atividade do dia.

## APÊNDICE K – Roteiro para a Oficina 3 – Apresentar os fluxos diagramados

### 1. Apresentação e objetivos

Na terceira oficina, serão apresentados os fluxos dos processos diagramados, para que a equipe possa avaliar e validar.

### 2. Organização das atividades

A oficina terá duração de, no máximo, três horas e, para melhor aproveitamento do tempo, as atividades serão organizadas conforme disposto no Quadro 1.

**Quadro 1** – Roteiro da Oficina 3: Apresentar os fluxos diagramados

| Ordem | Atividade   | Tempo                              |
|-------|---|------------------------------------|
| 1     | Apresentação da Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) e explicação de como se leem os fluxos diagramados. | 20 min                             |
| 2     | Apresentação dos fluxos construídos, análise e checagem das informações.  | 140 min<br>(20 min para cada área) |
| 3     | Validação, encerramento e disponibilização do <i>link</i> do Questionário 3 (Apêndice H).                                 | 20 min                             |

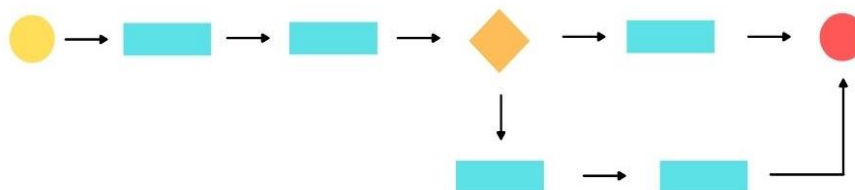
Fonte: elaborado pela autora (2021).

#### Atividade 1 – Apresentação da Notação para Modelagem de Processos de Negócio (BPMN) e explicação de como se leem os fluxos diagramados (20 min)

A mediadora explicará que a notação BPMN permite especificar o processo de negócio em um diagrama, que é de fácil leitura e que permite a representação de detalhes complexos de um processo.

Ademais, também será explanado como se leem os fluxos, conforme exemplificado na Figura 1.

**Figura 1** – Exemplo de um fluxo de procedimento



Fonte: elaborado pela autora (2021).



**Atividade 2 – Apresentação dos fluxos construídos, análise e checagem das informações (140 min – 20 min para cada área)**

A mediadora apresentará a diagramação em BPMN dos fluxos construídos nas oficinas 1 e 2, para que sejam avaliados pelos presentes.

Os fluxos serão apresentados, um a um, até que todos tenham sido analisados, validados e/ou para que os participantes sugiram mudanças (caso haja necessidade).

**Atividade 3 – Encerramento e disponibilização do *link* do Questionário 3 (20 min)**

A pesquisadora informará aos participantes o encerramento da oficina e que o *link* do Questionário de avaliação das oficinas (Apêndice H) será disponibilizado por *e-mail*. Os participantes terão até 5 dias para responder a este instrumento.

## **APÊNDICE L – Produto Educacional**