

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**MARKETING HOLÍSTICO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
(PDI) EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
INOVADORAS**

VALMIR VITOR VIANA FARIAS

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

**MARKETING HOLÍSTICO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
(PDI) EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
INOVADORAS**

VALMIR VITOR VIANA FARIAS

Sob orientação da Professora

Dra. Patrícia Leite da Silva

Dissertação submetida como requisito final para obtenção
do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ
Outubro de 2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F224m FARIAS, VALMIR VITOR VIANA, 1986-
MARKETING HOLÍSTICO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL (PDI) EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL:
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INOVADORAS / VALMIR VITOR
VIANA FARIAS. - RIO DE JANEIRO, 2024.
199 f.

Orientadora: PATRÍCIA LEITE DA SILVA.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PPGE, 2024.

1. Marketing Holístico . 2. . Planejamento
estratégico . 3. Comunicação Estratégica . 4. Plano de
Desenvolvimento Institucional . 5. Relatório Técnico
Conclusivo. I. DA SILVA, PATRÍCIA LEITE, 1988-,
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro. PPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal
de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

VALMIR VITOR VIANA FARIAS

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

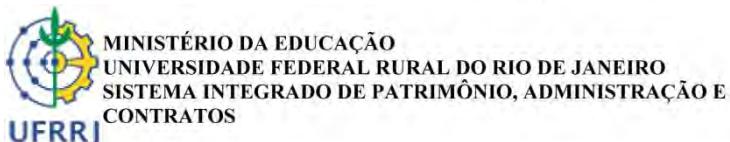
DISSERTAÇÃO APROVADA EM 18/10/2024.

Prof(a). Dr(a). Patricia Leite da Silva
Presidente da Banca/Orientador(a)
Membro Interno
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Alessandra Cassol
Membro Interno
UFRRJ

Documento assinado digitalmente
govbr
SERGIO RODRIGUES ALVES
Data: 22/10/2024 15:27:04-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof(a). Dr(a). Sérgio Rodrigues Alves
Membro Externo
IFRO



FOLHA DE ASSINATURAS

TERMO N° 920/2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 25/10/2024 10:07)
ALESSANDRA CASSOL
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.00.07)
Matrícula: ###127#3

(Assinado digitalmente em 24/10/2024 10:49)
PATRICIA LEITE DA SILVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCA (12.28.01.00.00.00.00.07)
Matrícula: ###060#6

DEDICATÓRIA

Para todos que ousam sonhar.

AGRADECIMENTO

Agradeço imensamente à conexão com o Superior, pela inspiração e intuição que me guiaram sobre o que fazer quando nada mais fazia sentido.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Patrícia Leite da Silva, agradeço profundamente por sua orientação, paciência e dedicação ao longo deste trabalho.

Sou também grato aos queridos amigos Érica Araújo Jennings Coutinho e Sérgio Rodrigues Alves pelo excepcional incentivo para ingressar nesta jornada; vocês me fizeram acreditar que, sim, era possível.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) pela oportunidade de me qualificar profissionalmente.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, sou grato pelas intensas discussões produtivas e pela efusiva convivência.

Por fim, agradeço imensamente à minha família pelo suporte nos momentos desafiadores desta caminhada.

RESUMO

Objetivo: Desenvolver um Plano de Comunicação Integrado para aumentar o engajamento dos *stakeholders* com o PDI do IFRO. Para isso, investigará a percepção atual dos *stakeholders* e identificará lacunas de compreensão.

Metodologia: A pesquisa é qualitativa e exploratória, baseada em estudo de caso com técnicas de coleta como pesquisa bibliométrica, bibliográfica, documental, entrevistas e observação participante, analisando dados dos membros do CONSUP/IFRO por meio de análise de discurso.

Limitações para aplicabilidade: Embora este trabalho proponha um Plano Estratégico de Comunicação robusto, sua efetivação enfrenta desafios significativos, como a resistência à mudança por parte da comunidade acadêmica e administrativa, a limitação de recursos financeiros e humanos, além da necessidade de alinhamento com as políticas e diretrizes governamentais vigentes. Essas limitações podem impactar a capacidade de implementação plena das estratégias sugeridas, exigindo ajustes contínuos e adaptações conforme o contexto evolui.

Aplicabilidade do trabalho na instituição estudada: A aplicação deste Plano Estratégico de Comunicação no IFRO visa aumentar a visibilidade do PDI, fortalecer sua capacidade de impactar positivamente a comunidade local e regional, e atrair estudantes, parceiros, recursos e apoio necessários para a realização de sua missão. Ao integrar conceitos de Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional, o IFRO poderá melhorar sua comunicação com as partes interessadas, promover maior engajamento e colaboração, e alcançar seus objetivos institucionais de forma mais eficaz.

Contribuições práticas para a sociedade: fortalecer a comunicação estratégica e a transparência das ações do IFRO, promovendo uma imagem positiva e coerente com seus valores. Com isso, o IFRO pode estabelecer uma comunicação mais eficaz com seus *stakeholders*, resultando em maior apoio às suas iniciativas e facilitando parcerias que impulsionem o progresso socioeconômico regional. Além disso, ao aprimorar a disseminação do PDI, a instituição reforça sua identidade, atraindo estudantes e profissionais qualificados, contribuindo para a formação de uma força de trabalho comprometida com o desenvolvimento sustentável e global. Assim, o IFRO se consolida como um polo de excelência educacional e agente de transformação social e econômica.

Contribuições teóricas: Teoricamente, este estudo contribui para o campo da Comunicação Organizacional ao explorar a integração de conceitos de Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional no contexto de uma instituição de ensino superior. A pesquisa oferece uma análise aprofundada de práticas e estratégias de comunicação, proporcionando *insights* para outras instituições educacionais que enfrentem desafios semelhantes. Além disso, a abordagem interdisciplinar adotada neste trabalho pode servir de base para futuros estudos que busquem explorar a complexa dinâmica entre comunicação, marketing e planejamento estratégico em organizações educacionais.

Palavras-Chave: Marketing Holístico; Planejamento estratégico; Comunicação Estratégica; Plano de Desenvolvimento Institucional, Relatório Técnico-Conclusivo.

ABSTRACT

Objective: To develop an Integrated Communication Plan to enhance stakeholder engagement with IFRO's Institutional Development Plan (PDI). To achieve this, the study will investigate stakeholders' current perceptions and identify gaps in understanding.

Methodology: The research is qualitative and exploratory, based on a case study with data collection techniques including bibliometric, bibliographic, and documentary research, interviews, and participant observation, analyzing data from CONSUP/IFRO members through discourse analysis.

Limitations for Applicability: While this work proposes a robust Strategic Communication Plan, its implementation faces significant challenges, such as resistance to change within the academic and administrative community, limited financial and human resources, and the necessity to align with current governmental policies and guidelines. These limitations may impact the full realization of the proposed strategies, requiring ongoing adjustments and adaptations as the context evolves.

Applicability to the Studied Institution: The application of this Strategic Communication Plan at IFRO aims to enhance the visibility of the PDI, strengthen its capacity to positively impact the local and regional community, and attract students, partners, resources, and support necessary for fulfilling its mission. By integrating concepts of Holistic Marketing, Strategic Planning, and Organizational Communication, IFRO can improve its communication with stakeholders, promote greater engagement and collaboration, and achieve its institutional goals more effectively.

Practical Contributions to Society: Strengthening IFRO's strategic communication and transparency in its actions, promoting a positive image consistent with its values. This will enable IFRO to establish more effective communication with its stakeholders, leading to greater support for its initiatives and facilitating partnerships that drive regional socioeconomic progress. Furthermore, by enhancing the dissemination of the PDI, the institution reinforces its identity, attracting qualified students and professionals, and contributing to the development of a workforce committed to sustainable and global development. As a result, IFRO consolidates itself as a center of educational excellence and a driver of social and economic transformation.

Theoretical Contributions: Theoretically, this study contributes to the field of Organizational Communication by exploring the integration of Holistic Marketing, Strategic Planning, and Organizational Communication concepts in the context of a higher education institution. The research provides an in-depth analysis of communication practices and strategies, offering insights for other educational institutions facing similar challenges. Additionally, the interdisciplinary approach adopted in this work can serve as a foundation for future studies that seek to explore the complex dynamics between communication, marketing, and strategic planning in educational organizations.

Keywords: Holistic Marketing; Strategic planning; Strategic Communication; Institutional Development Plan, Technical-Conclusive Report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ODS 2023: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	16
Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aplicado a este trabalho	17
Figura 3: Dimensões do Marketing Holístico.....	22
Figura 4: Mapa da presença do IFRO no Estado de Rondônia e no Brasil	35
Figura 5: Mapa Estratégico do IFRO 2023-2027	37
Figura 6: Mapa dos Clusters formados pelas palavras-chave associadas ao resumo dos 50 artigos pesquisados	45
Figura 7: Mapeamento da relação das palavras-chave associadas ao resumo dos 50 artigos pesquisados	47
Figura 8: Mapeamento da relação das palavras-chave associadas ao resumo dos 50 artigos pesquisados	48
Figura 9: Framework com a síntese dos resultados.....	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação Internacional na Produção Acadêmica de "Planejamento Estratégico" e "Comunicação Organizacional"	41
Gráfico 2: Evolução temporal do número de produções acadêmicas sobre "Planejamento Estratégico", "Comunicação Organizacional" e "Marketing".....	42
Gráfico 3: Identificação em termos de gênero.....	63
Gráfico 4: Faixa etária dos entrevistados	64
Gráfico 5: Tempo de atuação no IFRO em anos	65
Gráfico 6: Envolvimento na implementação do PDI	68
Gráfico 7: Percepção da Eficácia da Comunicação Interna e Externa em relação ao PDI	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instrumento de Pesquisa	53
Quadro 2: Ações recomendadas após análise do <i>framework</i> gerado após a síntese dos resultados	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Esquema das Técnicas de Metodologia.....	31
Tabela 2: Artigos mais citados que publicaram sobre “Planejamento Estratégico”, “Comunicação Organizacional” e “Marketing”.....	44
Tabela 3: Sujeitos da Pesquisa.....	56
Tabela 4: Duração das Entrevistas.....	59

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

ASCOM	Assessoria de Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Colégio de Dirigentes
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CMI	Comunicação de Marketing Integrada
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSUP	Conselho Superior do IFRO
DI	Discentes
DO	Docentes
EG	Egressos
IF	Institutos Federais
IFRO	Instituto Federal de Rondônia
IMC	Integrated Marketing Communication
LDB	Lei de Diretrizes de Bases
MEC	Ministério da Educação
MVV	Missão, Visão e Valores
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PCI	Plano de Comunicação Integrado
PCI	Plano de comunicação integrado
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PTT	Produto técnico-tecnológico
SC	Sociedade Civil
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TA	Técnicos Administrativos
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UAB	Universidade Aberta da Amazônia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Descrição da situação problema.....	10
1.2	Pergunta da pesquisa.....	13
1.3	Suposições iniciais.....	14
1.4	Objetivos	15
1.4.1	Objetivo Geral.....	15
1.4.2	Objetivos Específicos	15
1.5	Relevância.....	16
1.5.1	Relevância Teórica	17
1.5.2	Relevância Prática.....	18
1.6	Delimitação do estudo	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Marketing Holístico	20
2.2	Planejamento Estratégico.....	23
2.3	Comunicação Organizacional	28
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	Quanto á abordagem e objetivo	32
3.2	Pesquisa Aplicada e Estudo De Caso	32
3.2.1	Breve descrição da Instituição estudada	34
3.3	Tipos de Coleta de Dados	39
3.3.1	Pesquisa Bibliométrica	39
3.3.1.1	Definição de Palavras-Chaves	39
3.3.1.2	Análise dos Resultados	41
3.4	Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental	48
3.5	Observação Participante	49
3.6	Instrumento de Coletas de Dados	51
3.7	Sujeitos da pesquisa	56
3.8	Análise de dados	57
3.8.1	Análise de Discurso	58
3.9	Limitações do método.....	60
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	62
4.1	Resultados – Parte I: Perfil dos Entrevistados	62
4.2	Resultados – Parte II: Questões Filtro sobre o PDI	67

4.3	Resultados – Parte III: Questões Específicas sobre o PDI.....	70
4.3.1	Envolvimento e Implementação do PDI.....	70
4.3.2	Comunicação Interna e Externa.....	74
4.3.3	Mapeamento Estratégico e Identificação de Lacunas.....	91
4.3.4	Participação dos <i>Stakeholders</i>	96
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
5.1	Construção de um <i>framework</i>	110
5.2	Considerações sobre a aplicabilidade e replicabilidade.....	114
5.3	Potencial de Inovação e Impacto	116
5.4	Implicações e Recomendações para futuras pesquisas	117
6.	PRODUTO TECNOLÓGICO	120
6.1	Diagnóstico Atual	121
6.2	Estratégias de Comunicação Propostas.....	122
6.3	Utilização de Múltiplos Canais de Comunicação	123
6.4	Envolvimento e Capacitação dos <i>Stakeholders</i>	124
6.5	Monitoramento e Avaliação.....	124
6.6	Plano de Comunicação Integrado	125
6.7	Conclusão.....	127
REFERÊNCIAS		127
APÊNDICE A		135
APÊNDICE B.....		147
ANEXO I - PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)		177
ANEXO II - DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM OFICINA		185

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, as instituições de ensino superior desempenham um papel fundamental na construção e disseminação do conhecimento, além de contribuírem para o desenvolvimento socioeconômico das regiões em que estão inseridas. Nesse contexto, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) surge como uma instituição de ensino superior estratégica, promovendo o acesso à educação de qualidade e a formação de profissionais capacitados para atender às demandas da comunidade local e global. Portanto, para atingir seus objetivos, o IFRO requer um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) sólido, que oriente suas ações e estratégias de crescimento.

Entretanto, elaborar um PDI eficaz é apenas o primeiro passo. Sua efetivação depende, em grande parte, da capacidade de comunicação e divulgação desse plano para as partes interessadas, sejam elas membros da comunidade acadêmica, órgãos governamentais, instituições parceiras ou a sociedade civil. Assim, o presente trabalho se propõe a abordar o desafio de desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação específico para o IFRO, com foco na publicidade do PDI.

O estudo combina elementos de Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional, oferecendo uma abordagem interdisciplinar para abordar as complexas questões envolvidas na gestão e promoção de uma instituição de ensino superior como o IFRO.

Segundo Kotler e Keller (2006), o Marketing Holístico destaca a interação entre os diversos agentes e a organização, demonstrando que, além de considerar clientes e concorrentes, a instituição também leva em conta outros públicos interessados. Nesse contexto, o Planejamento Estratégico oferece as ferramentas necessárias para definir metas, estratégias e ações que visam alcançar os objetivos institucionais (Oliveira, 2018). Complementarmente, a Comunicação Organizacional desempenha um papel importante na transmissão eficaz das informações relevantes a todas as partes interessadas (Castells, 2023).

Dentro dessa perspectiva, este trabalho se propõe a explorar como a integração dos conceitos de Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional podem contribuir para a construção de um Plano Estratégico de Comunicação que não apenas aumente a visibilidade do PDI do IFRO, mas também fortaleça sua capacidade de impactar positivamente a comunidade local e regional, atraindo estudantes, parceiros, recursos e apoio necessários para a realização de sua missão.

Neste estudo, abordaremos os desafios específicos enfrentados pelo IFRO em sua jornada de comunicação estratégica, analisando as melhores práticas, ferramentas e estratégias que podem ser adotadas para alcançar com sucesso os objetivos institucionais. Com isso, esta pesquisa visa contribuir para o seu aprimoramento como uma instituição de ensino superior de excelência, ao mesmo tempo em que oferece ideias e conhecimentos relevantes para outros contextos educacionais e organizacionais que enfrentem desafios semelhantes.

1.1 Descrição da situação problema

Com o decorrer do tempo, as Instituições Federais têm acompanhado uma evolução contínua, à semelhança de todas as organizações que necessitam de atualização constante para se manterem competitivas no mercado e continuarem desempenhando um papel relevante na sociedade (Drucker, 2018).

Neste sentido, essas instituições超越了传统的市场营销思维，转而采用整体市场营销（holistic marketing）。Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2019) esta filosofia abrangente vai além das fronteiras tradicionais, encontrando na comunicação efetiva uma aliada poderosa.

A interação resultante do marketing holístico constrói experiências duradouras e relacionamentos autênticos, incorporando elementos tangíveis e intangíveis. Dessa forma, cria-se uma narrativa que ultrapassa a mera entrega do produto final, alinhando as estratégias aos valores e aspirações do público-alvo (Kotler et al., 2010; 2019a; 2019b; 2021).

De maneira semelhante, os Institutos Federais, assim como grandes organizações, estabelecem metas organizacionais e desenvolvem planos estratégicos em diversas áreas para alcançar e engajar seu público-alvo (Rumelt, 2011).

Assim, o marketing holístico se entrelaça de maneira integrada com o planejamento estratégico e a comunicação organizacional, formando uma coluna de sustentação para uma visão de longo prazo das organizações (Kotler et al., 2010; 2019a; 2019b; 2021). Segundo Drucker (2018), o planejamento estratégico, além de ser uma ferramenta de gestão, atua como um guia que alinha as ações presentes com os objetivos futuros. Ao integrar o marketing holístico nesse processo, as organizações moldam suas estratégias considerando a percepção dos diversos clientes, alinhando-as com a criação de valor percebido.

A experiência proporcionada pelo marketing holístico é sustentada e orientada pelas estratégias apresentadas no planejamento estratégico. Cada ação se torna uma extensão da visão de longo prazo, cada mensagem reflete os valores fundamentais da organização (Alves e

Bavarelli, 2021). A harmonia entre essas duas dimensões não apenas fortalece o presente, mas também modela ativamente o futuro desejado.

O planejamento estratégico, conforme Drucker (1975, 2002; 2018), tem como objetivo central assegurar que a organização esteja alinhada tanto com seu ambiente externo—considerando oportunidades e ameaças—quanto com seus recursos internos, como capacidades e competências distintivas. Esse alinhamento é importante para estabelecer uma visão clara do futuro desejado, identificar desafios críticos e definir ações para superá-los. Além disso, Drucker (1975, 2002; 2018) enfatiza a importância de correlacionar os objetivos organizacionais com os da sociedade na qual a instituição está inserida, garantindo que o alcance das metas institucionais contribua de maneira significativa para o bem-estar social.

Os Institutos Federais operacionalizam sua estratégia por meio de planos de ação para alcançar os objetivos organizacionais definidos pelo Ministério da Educação (MEC). Segundo o portal do IFRO (2024), esses objetivos são estabelecidos de forma participativa, envolvendo reitorias, pró-reitorias, diretores de campi e outros gestores. Esta participação inclui servidores, estudantes, docentes, técnicos-administrativos e membros da sociedade civil através de consultas, reuniões, fóruns, grupos de trabalho, assembleias e outros mecanismos de diálogo. Esses processos permitem considerar diversas perspectivas, compartilhar ideias e incluir as necessidades da comunidade acadêmica na definição dos objetivos estratégicos.

Após a definição desses objetivos, os Institutos Federais elaboram seus planos de ação, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), um instrumento de planejamento estratégico que guia a gestão da instituição de ensino superior (Oliveira, 2017). O PDI avalia a situação atual da instituição, define objetivos estratégicos e estabelece planos de ação concretos para alcançá-los. Baseado na missão, visão e valores da instituição, o PDI contempla objetivos, metas e ações alinhadas às finalidades institucionais.

Revisado periodicamente, geralmente a cada cinco anos, o documento garante sua atualização e alinhamento com as demandas contemporâneas (Brasil, 2023). Segundo Oliveira (2017), o PDI deve ser um documento dinâmico e flexível, permitindo a constante adaptação da estratégia da instituição em resposta às mudanças no ambiente interno e externo. Elaborado de forma participativa, o PDI é implementado através de um plano de ação que define alocação de recursos e responsabilidades.

Além disso, o PDI é um instrumento de transparência e prestação de contas, possibilitando à instituição apresentar sua estratégia e resultados para a sociedade (Oliveira, 2017). No entanto, após a publicação do PDI, os Institutos Federais precisam desenvolver um Plano de Comunicação Estratégica para dar publicidade ao Mapa Estratégico do PDI que

apresenta as perspectivas estratégicas-chave do IFRO, que incluem a dimensão orçamentária, a dimensão de recursos humanos e infraestrutura, a dimensão dos processos internos e a dimensão referencial estratégico, aludindo à missão, visão e valores da instituição (IFRO, 2024).

Cada perspectiva é representada por um conjunto de objetivos estratégicos interconectados, assim, será possível aferir o engajamento, acompanhamento e participação efetiva da comunidade acadêmica do IFRO na execução das ações de planejamento que ela mesma propôs nos fóruns participativos.

Além disso, o mapa estratégico do PDI pode incluir iniciativas estratégicas relacionadas a melhorias nos processos internos, desenvolvimento de pessoas, inovação, entre outras áreas-chave. Essas ações específicas que a organização irá realizar para alcançar seus objetivos, como o aprimoramento e integração das ações de planejamento e gestão, otimização e sistematização dos processos de trabalho, fortalecimento da identidade institucional, o relacionamento interinstitucional e o fortalecimento da comunicação interna e externa.

Assim, para que a divulgação do mapa estratégico do PDI seja eficiente é necessário que a gestão e o público interno do IFRO estejam, primordialmente, envolvidos, pois o comprometimento da equipe gestora é um dos fatores de êxito para a gestão. Sendo que a inclusão de um mapa estratégico serve tanto como uma ação estrutural quanto como um processo de interação relacionado a habilidades que deve impactar positivamente as chances de sucesso de implementação (Crittenden e Crittenden, 2008).

Neste ponto, surge um desafio no IFRO: embora haja uma orientação clara para o marketing holístico e um planejamento estratégico detalhado, há um gargalo na implementação relacionado à comunicação eficiente. Este contexto apresenta o desafio de como comunicar de modo eficaz em meio a uma diversidade de preferências e comportamentos entre gerações, uma crescente desigualdade social crônica, e o fosso digital que separa aqueles que adotam e os que resistem à digitalização (Kotler, 2021).

Sabe-se que a comunicação organizacional é a ferramenta que dá vida às estratégias definidas, uma vez que ela transcende os limites dos departamentos, permeando todos os níveis da organização (Kunsh, 2020; Kotler, 2022). A integração do marketing holístico na comunicação organizacional cria uma linguagem coesa e autêntica, construindo pontes sólidas entre a organização e os *stakeholders* (Kunsh, 2020; Braga e Barbosa, 2021; Kotler 2022). Uma comunicação eficaz não é apenas transmitir informações, mas criar um diálogo que fortaleça a confiança e a lealdade (Kotler, 2022).

Ao comunicar o mapa estratégico do PDI de maneira adequada, a instituição pode fortalecer a imagem da marca, destacar seus diferenciais competitivos e criar uma percepção positiva junto ao público-alvo, estabelecendo parcerias estratégicas. Além disso, essa abordagem serve como ferramenta interna para o engajamento dos servidores (Porter 1999; 2019).

Com uma comunicação clara e visualmente atraente da estratégia, a comunidade acadêmica pode compreender melhor o propósito da organização, sua direção estratégica e como suas contribuições individuais se encaixam no sucesso da instituição. Isso, por sua vez, pode aumentar o alinhamento, o comprometimento e a motivação dos servidores, resultando em um desempenho organizacional aprimorado (Holtzhausen et al., 2021).

Com o objetivo de otimizar a comunicação efetiva com a comunidade acadêmica, este trabalho propõe o desenvolvimento de um plano de comunicação como produto tecnológico da pesquisa. Este plano visa superar o desafio identificado na implementação de estratégias, garantindo um alinhamento eficaz entre as etapas do planejamento estratégico e a efetiva comunicação organizacional. Potencializar o engajamento e o alinhamento de atuação é fundamental, utilizando produtos de comunicação para divulgar o Mapa Estratégico do IFRO, especialmente beneficiando os envolvidos na construção do PDI.

A viabilidade da execução deste plano se mostra atrativa devido à estrutura colaborativa de comunicação existente no IFRO, respaldada por uma equipe de profissionais especializados. Além disso, a iniciativa é específica e inovadora, adaptada às necessidades intrínsecas da instituição, assegurando um impacto significativo e sustentável na promoção dos objetivos estratégicos institucionais.

1.2 Pergunta da pesquisa

Completados 15 anos em 2023, o Instituto Federal de Rondônia passou por transformações significativas, incluindo mudanças em sua estrutura organizacional, expansão física e aumento na capilaridade de suas unidades, além de uma considerável rotatividade de alunos e servidores.

Para orientar e registrar sua evolução, foi estabelecido o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), materializado em um mapa estratégico. O PDI delinea ações a serem implementadas em um quinquênio, destacando a necessidade legal e a importância do planejamento estratégico.

Além de determinar as ações, esse plano reforça a importância da comunicação eficaz com o público interno e externo. Nesse contexto, surge a pergunta direcionadora da pesquisa: Como a instituição pode aprimorar a fase de implementação do PDI para fortalecer a adesão dos *stakeholders*, garantindo eficácia nas ações apresentadas e reforçando a relevância da comunicação interna e externa?

1.3 Suposições iniciais

Para propor um trabalho que visa o desenvolvimento de um plano de comunicação para a divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para um Instituto Federal de Rondônia, é importante estabelecer algumas suposições iniciais. Essas indagações ajudarão a definir o escopo e a estratégia do plano de comunicação. Podemos considerar que:

- a) Interesse na Compreensão do PDI: A comunidade acadêmica, incluindo estudantes, docentes, técnicos-administrativos e demais partes interessadas, têm um interesse genuíno em compreender os objetivos, metas e diretrizes do PDI da instituição?
- b) Necessidade de Engajamento: Há uma necessidade de engajar ativamente a comunidade acadêmica e outras partes interessadas no processo de planejamento e execução do PDI. O engajamento é importante para o sucesso do plano de comunicação?
- c) Diversidade de Públicos: A instituição possui múltiplos públicos-alvo, cada um com necessidades e interesses distintos em relação ao PDI, que podem abranger alunos de diversos cursos, professores, servidores, pais, autoridades locais, entre outros. Como a instituição planeja atender às diversas necessidades e interesses desses públicos em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)?
- d) Canais de Comunicação Disponíveis: Quais são os canais de comunicação atualmente em funcionamento na instituição, como websites, redes sociais, boletins informativos, reuniões acadêmicas e outras formas de comunicação institucional, que serão utilizados para disseminar informações relacionadas ao PDI?
- e) Conhecimento Básico sobre Comunicação: Em que medida a instituição possui um entendimento básico dos princípios de comunicação, e qual é a disposição

da instituição para investir recursos no desenvolvimento e implementação de um plano de comunicação eficaz para o PDI?

f) Apoio da Alta Administração: Como a alta administração da instituição, incluindo o reitor e diretores-gerais, manifesta seu comprometimento e apoio à iniciativa de tornar público o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e de que maneira esse apoio será efetivamente demonstrado ao longo do processo?

Essas suposições iniciais servem como ponto de partida para o desenvolvimento de um plano de comunicação sólido e realista para dar publicidade ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Rondônia.

1.4 Objetivos

Com vista a alcançar os resultados desejados com a conclusão do presente trabalho, são propostos os objetivos descritos a seguir.

1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver um Plano de Comunicação Institucional estratégico e integrado para maximizar o engajamento dos *stakeholders* nas iniciativas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), promovendo uma comunicação clara e eficaz sobre as metas e diretrizes do PDI.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um Plano de Comunicação Integrado para maximizar o engajamento dos *stakeholders* nas iniciativas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), promovendo uma comunicação clara e eficaz sobre as metas e diretrizes do PDI.
- Identificar lacunas na comunicação institucional que possam comprometer a disseminação eficaz das informações do PDI, a fim de ajustar as estratégias de comunicação para alcançar maior clareza e envolvimento.

- Identificar os principais desafios e oportunidades na comunicação institucional, buscando melhorar a maneira como o IFRO comunica seus objetivos estratégicos e metas do PDI para diferentes públicos.

1.5 Relevância

A relevância prática e teórica deste trabalho em propor desenvolver um Plano de Comunicação estratégico para divulgar o PDI do IFRO, busca aprimorar a comunicação e o engajamento dos *stakeholders*, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (CF, O. D. D. S., 2015).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são uma agenda global adotada em 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas para serem alcançados até 2030, abrangendo áreas como erradicação da pobreza, saúde, educação, igualdade de gênero e sustentabilidade ambiental (CF, O. D. D. S., 2015).

Figura 1: ODS 2023: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: CF, O.D.D.S (2015)

Ao investigar a percepção atual e identificar lacunas de compreensão, o trabalho fortalece a implementação do PDI, promovendo transparência, inovação e parcerias colaborativas. Isso contribui para uma educação de qualidade (ODS 4), fomenta a inovação (ODS 9) e reforça a cooperação global (ODS 17), impactando positivamente a governança e o desenvolvimento socioeconômico da região (CF, O. D. D. S., 2015).

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aplicado a este trabalho



Fonte: CF, O.D.D.S (2015)

1.5.1 Relevância Teórica

O estudo proposto é importante para desenvolver um Plano de Comunicação destinado à divulgação do PDI do IFRO, fundamentado em razões teóricas que transcendem a simples disseminação institucional.

A abordagem integrativa entre Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional abrirá novas perspectivas de pesquisa, explorando metodologias essenciais para instituições similares aos Institutos Federais (IFs).

A eficaz divulgação do PDI não apenas fomentará a transparência, essencial para a responsabilidade institucional, mas também garantirá que as mensagens comunicadas estejam alinhadas com a visão de longo prazo da instituição.

Um Plano de Comunicação bem estruturado não só otimizará a alocação de recursos, evitando desperdícios em iniciativas irrelevantes, mas também reforçará o compromisso público da instituição com seus objetivos e estratégias. O impacto do PDI se estenderá além das fronteiras organizacionais, influenciando o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade circundante.

Portanto, o sucesso na implementação e alcance dos objetivos do PDI desempenha um papel essencial na gestão e eficácia das organizações, fornecendo uma direção clara para seu desenvolvimento estratégico.

Este estudo não apenas contribui para o entendimento das dinâmicas organizacionais, mas também aprimora as práticas de gestão estratégica, impactando positivamente tanto o ambiente acadêmico quanto o organizacional. Assim, investigar o Plano de Desenvolvimento Institucional é teoricamente relevante, englobando aspectos como planejamento estratégico,

transparência, eficiência, impacto educacional, políticas públicas e desenvolvimento comunitário.

1.5.2 Relevância Prática

No contexto do IFRO, a relevância prática do desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a divulgação do PDI é altamente pertinente, considerando a necessidade de engajar ativamente a comunidade acadêmica. Este plano visa promover colaboração significativa, garantir o alcance das metas educacionais, fortalecer a identidade institucional, e otimizar a comunicação interna, melhorando a produtividade e o clima organizacional. Além disso, facilita a captação de recursos e parcerias, essenciais para o IFRO.

A comunicação estratégica também é vital para enfrentar desafios emergentes, mantendo a transparência e a responsabilidade institucional. O desenvolvimento de um Plano de Comunicação alinhado ao PDI garante que as metas estratégicas da instituição estejam em sintonia com as demandas da comunidade regional, promovendo o desenvolvimento econômico, social e cultural. Segundo Oliveira (2018), um plano bem estruturado resulta em benefícios tangíveis, como o envolvimento ativo da comunidade acadêmica, o cumprimento das metas educacionais e a consolidação da imagem institucional.

A relevância prática do desenvolvimento de um Plano de Comunicação para a divulgação do PDI no Instituto Federal de Rondônia (IFRO) está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Em relação ao ODS 4, que trata da Educação de Qualidade, o plano facilita a compreensão e o engajamento dos *stakeholders* com o PDI, promovendo uma educação de qualidade e a conscientização sobre as metas sustentáveis. No contexto do ODS 9, que foca em Indústria, Inovação e Infraestrutura, o plano aplica abordagens inovadoras de marketing holístico, promovendo a construção de infraestruturas resilientes e alinhando a comunicação com a visão de longo prazo da instituição. Além disso, o plano está em consonância com o ODS 17, que trata de Parcerias e Meios de Implementação, ao envolver a participação colaborativa de diversos atores, promovendo uma gestão transparente e participativa, essencial para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável.

1.6 Delimitação do estudo

A pesquisa foi aplicada no Instituto Federal de Rondônia (IFRO), focando na aplicação de marketing holístico, comunicação organizacional e planejamento estratégico no contexto educacional, visando aprimorar a comunicação estratégica e o engajamento dos *stakeholders* com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Participam da pesquisa representantes de diversas categorias da comunidade acadêmica no Conselho Superior (CONSUP), *stakeholders* chave do IFRO, diretamente envolvidos no desenvolvimento e implementação do PDI: docentes, técnicos-administrativos, discentes, egressos, membros do colégio de dirigentes e membros da sociedade civil. A escolha desses participantes se deve à sua influência e papel fundamental na execução das estratégias institucionais.

A pesquisa foi realizada ao longo de 2024, com atividades específicas entre junho e agosto de 2024, alinhadas à agenda dos entrevistados e às necessidades de coleta e análise de dados para investigar a percepção, compreensão e eficácia das estratégias de comunicação propostas pelo PDI do IFRO.

A seguir encontra-se o referencial teórico dessa dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa destacar a importância do Marketing Holístico, do Planejamento Estratégico e da Comunicação Organizacional como temas centrais interconectados, essenciais para o estabelecimento de um planejamento estratégico eficaz e uma comunicação assertiva. Ele abordará os conceitos fundamentais desses três pilares, demonstrando como eles se entrelaçam de maneira integrada no contexto da divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) no Instituto Federal de Rondônia (IFRO).

2.1 Marketing Holístico

O desenvolvimento do Plano Estratégico de Comunicação do IFRO e a divulgação do PDI são processos onde o marketing desempenha um papel fundamental. Segundo Kotler (1994), o marketing combina conhecimento científico e criatividade para criar e oferecer valor que atenda às necessidades de um público-alvo de forma vantajosa. Isso envolve identificar necessidades não atendidas, segmentar o mercado-alvo e posicionar a marca distintivamente na mente dos consumidores.

Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023) ressaltam que o marketing é essencial para promover produtos e serviços, influenciando a percepção e o comportamento dos consumidores. Thakur e Hale (2022) complementam, destacando que o marketing estratégico vai além da promoção, focando na criação de valor sustentável para a organização e seus *stakeholders*. No contexto do IFRO, essa abordagem implica fortalecer a imagem institucional, engajar diversos públicos e promover a missão e os objetivos da instituição.

Para criar estratégias de comunicação eficazes, é essencial identificar claramente o público-alvo do PDI, compreendendo as necessidades e preocupações dos diferentes grupos de *stakeholders* (Ansoff e McDonnell, 1993). O marketing, nesse sentido, é vital na avaliação dessas estratégias, medindo o impacto das iniciativas de divulgação e coletando *feedback* para aprimorar continuamente o Plano de Comunicação (Kotler e Keller, 2019).

A integração das práticas de comunicação interna e externa garante uma mensagem coesa (Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo, 2023), enquanto Thakur e Hale (2022) destacam a importância de criar valor sustentável. A adoção de práticas ágeis, conforme sugerido por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), contribui para uma comunicação eficiente e eficaz, ajustando rapidamente as estratégias conforme o feedback recebido e as mudanças no ambiente educacional.

Com as mudanças do século XXI, os profissionais de marketing precisaram buscar novas estratégias. Kotler e Keller (2006) perceberam a necessidade de uma abordagem mais abrangente, evoluindo do marketing tradicional para o conceito de marketing holístico. Esse conceito visa manter uma harmonia entre todas as atividades de marketing (Braga e Barbosa, 2021).

O marketing holístico, originado do holismo, abrange todas as facetas do marketing. Um de seus maiores benefícios é compreender o processo de captação de valor para os clientes. Ele gerencia as interações entre a empresa e o mercado, ponderando a melhor forma de disponibilizar produtos e serviços, e potencializando o valor agregado (Zenaro e Pereira, 2013).

Kotler e Keller (2006, p. 15) definem que

O marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que no marketing tudo é importante: o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo, e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras.

No contexto do PDI do IFRO, adotar uma abordagem holística significa criar uma visão integrada das estratégias de comunicação, desde a promoção dos serviços educacionais até a gestão das percepções dos *stakeholders*. O marketing holístico destaca a importância de entender as preferências variadas dos públicos quanto à recepção de informações (Hunt e Burnett, 1982).

Abrangendo todos os participantes do processo mercadológico, desde o consumidor até a concorrência, o conceito de marketing holístico é subdividido por Kotler e Keller (2006) em quatro dimensões: marketing interno, marketing integrado, marketing socialmente responsável e marketing de relacionamento.

Figura 3: Dimensões do Marketing Holístico



Fonte: Kotler e Keller, 2006.

A promoção eficaz dos serviços educacionais do IFRO, utilizando o marketing holístico, pode melhorar a percepção pública da instituição (Araújo e Miranda, 2021). Campanhas de marketing direcionadas, que ressaltam os benefícios e oportunidades proporcionados pelo IFRO, são fundamentais para motivar matrículas e engajar a comunidade (Kotler e Keller, 2019).

Além de atrair novos *stakeholders*, o marketing holístico é necessário para retenção e fidelização. Estratégias integradas mantêm os *stakeholders* informados e engajados, reforçando o senso de pertencimento à instituição (Coccia, 2023). No contexto do PDI, isso envolve campanhas em múltiplos canais de comunicação e a análise constante de dados para ajustar estratégias (Araújo e Miranda, 2021).

A comunicação interna deve estar alinhada com as práticas de marketing para garantir uma mensagem coesa tanto interna quanto externamente (Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo, 2023). Esse alinhamento reforça a visão e os objetivos do PDI, assegurando que todos os *stakeholders* compreendam e se engajem com o plano.

Aplicar práticas ágeis, como sugeridas por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), pode melhorar a comunicação e o planejamento do PDI, resultando em uma comunicação mais eficaz sobre as ofertas educacionais e iniciativas do IFRO.

O conceito de Comunicação de Marketing Integrada (IMC), como discutido por Ots e Nyilasy (2017), é pertinente para o PDI do IFRO. A IMC utiliza múltiplos canais de

comunicação para garantir que as informações sejam disseminadas de forma coerente e eficaz (Ots e Nyilasy, 2017; Araújo e Miranda 2021).

A configuração e coordenação das atividades de marketing impactam significativamente a eficácia das estratégias institucionais. Segundo Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016), a centralização do planejamento do PDI pode garantir alinhamento estratégico e coesão, enquanto a descentralização da execução permite adaptação local, promovendo maior flexibilidade e eficácia.

Portanto, o marketing holístico e as estratégias de marketing são efetivos para o sucesso do PDI do IFRO (Kotler e Keller 2019; Thakur e Hale 2023). Ao adotar uma abordagem integrada, o IFRO pode melhorar sua imagem institucional, engajar *stakeholders* e garantir a eficácia na implementação do PDI (Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 021). A seleção cuidadosa dos canais de comunicação mais eficazes para cada grupo de *stakeholders* é importante para uma abordagem comunicacional abrangente e eficaz (Ots e Nyilasy, 2017; Araújo e Miranda 2021).

2.2 Planejamento Estratégico

O desenvolvimento e a implementação bem-sucedidos do PDI do IFRO demandam uma abordagem estratégica que integre conceitos de planejamento estratégico formal, centralizado e ágil, visando atingir os objetivos institucionais e promover a resiliência organizacional. Conforme abordado por Hortovanyi, Szabo & Fuzes (2021), o planejamento centralizado permite um alinhamento coeso das estratégias institucionais, enquanto as abordagens ágeis, conforme destacadas por Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo (2023), favorecem a adaptabilidade e a resposta a mudanças.

A comunicação estratégica é essencial para garantir que as metas e estratégias de longo prazo sejam compreendidas e internalizadas em toda a instituição (Oliveira, 2023). Essa integração permite que o IFRO desenvolva e implemente um PDI que não só se alinha com suas metas institucionais, mas também se adapta de maneira eficaz às dinâmicas do ambiente educacional (Araújo e Miranda, 2021).

Enquanto o planejamento estratégico tradicional enfatiza a formulação e execução de planos detalhados, a perspectiva de Mintzberg (1991, 2004) argumenta que a estratégia deve ser flexível e adaptável. A comunicação estratégica desempenha um papel vital na transmissão clara e consistente dos elementos dos cinco Ps - metas, análises ambientais, visão de futuro, tendências emergentes e ações táticas. Ela também é fundamental para assegurar

que todos os membros da organização compreendam e estejam alinhados com esses elementos, permitindo uma resposta ágil às mudanças no ambiente competitivo (Mintzberg, 2004).

Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) destacam que a principal vantagem desse tipo de jornada é que a organização pode realizar plenamente a vantagem do planejamento e controle formal altamente centralizado, ao mesmo tempo em que se torna resiliente e ambidestra. Esta observação ressalta a importância do planejamento formal e centralizado no desenvolvimento e execução do PDI do IFRO (Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021; Araújo e Miranda, 2021). A centralização do planejamento permite ao IFRO alinhar suas estratégias com as metas institucionais, garantindo coesão e eficácia na implementação do PDI (Coccia, 2023; Hariyani e Mishra, 2023). Um planejamento bem estruturado não só proporciona um alinhamento com os objetivos institucionais, como também facilita a adaptação e a resiliência, permitindo ajustes conforme as mudanças no ambiente educacional e nas necessidades da instituição (Mintzberg, 2004; Schmid, Grosche, e Mayrhofer, 2016; Araújo e Miranda, 2021).

A abordagem holística do planejamento estratégico, conforme destacado por Oliveira (2023), é essencial para uma gestão eficaz. Esse modelo envolve uma análise abrangente das oportunidades e ameaças externas, bem como das forças e fraquezas internas da organização. A comunicação estratégica é fundamental na divulgação dessas análises e na conscientização dos membros da instituição sobre o contexto em que atuam (Araújo e Mirante, 2021; Coccia, 2023). A integração e o alinhamento das estratégias organizacionais com as ações diárias são fundamentais, com a comunicação estratégica assegurando que todas as áreas e níveis da organização estejam alinhados e comprometidos com a execução das estratégias (Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejos, 2023).

A incorporação de práticas de marketing holístico no PDI do IFRO é fundamental para uma comunicação interna eficaz. De acordo com Araújo e Miranda (2021), tanto acadêmicos quanto profissionais precisarão continuar se adaptando a uma realidade onde: as práticas de comunicação interna não são apenas gerenciais, mas também dependem das contribuições dos funcionários; a capacidade de ouvir e coletar *feedback* é sagrada, e os planos de comunicação interna são esperados a ser implementados e medidos estrategicamente. Para o IFRO, isso significa que é necessário desenvolver um plano de comunicação interna que envolvaativamente os servidores, além de gerenciar informações de forma eficaz (Schmid, Grosche, e Mayrhofer, 2016; Araújo e Miranda, 2021; Hariyani e Mishra, 2023). A implementação de um plano de comunicação estratégica deve incluir a coleta contínua de *feedback* e a avaliação da eficácia das iniciativas. Esse enfoque não só promove o PDI de maneira colaborativa e

eficiente, mas também reflete as melhores práticas em gestão de comunicação interna, como sugerido por Hariyani e Mishra (2023) e Coccia (2023).

A avaliação contínua do desempenho organizacional e a capacidade de ajustar o curso são aspectos essenciais (Araújo e Miranda, 2021). A comunicação estratégica é vital para disseminar indicadores-chave de desempenho e fornecer informações sobre desvios em relação ao plano estratégico, além de preparar a organização para cenários futuros alternativos (Thakur e Hale, 2021; Coccia, 2023). Esse enfoque permite ao IFRO aumentar sua capacidade de adaptação a mudanças e incertezas no ambiente educacional. A comunicação estratégica contribui para o comprometimento e a compreensão das estratégias, criando um ambiente propício para o sucesso na implementação das metas e objetivos estabelecidos (Thakur e Hale, 2021; Araújo e Miranda, 2021). Assim, ela é um elemento-chave no processo de planejamento estratégico, garantindo que a visão e as estratégias da organização sejam compreendidas, compartilhadas e efetivamente executadas (Porto e Souza, 2023).

No contexto da Administração Pública, o planejamento atua fundamentalmente à medida que as organizações buscam aprimorar seus resultados e garantir que os produtos e serviços oferecidos proporcionem valor público. De acordo com Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023), a implementação de *frameworks* ágeis pode melhorar o planejamento e antecipação de mudanças. A adoção de abordagens dinâmicas no planejamento do PDI do IFRO pode promover um plano mais ativo e adaptável. Técnicas ágeis permitem uma resposta rápida às mudanças e desafios, otimizando o planejamento institucional (Thakur e Hale, 2021; Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejos, 2023).

Integrar sistemas de gerenciamento ativos no PDI pode auxiliar o IFRO a superar obstáculos como a resistência à mudança e a necessidade de uma comunicação eficiente, melhorando a eficácia da gestão estratégica (Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejos, 2023). A flexibilidade proporcionada pelas abordagens dinâmicas contribui para um planejamento mais robusto e responsivo às necessidades emergentes da instituição, como sugerido por Araújo e Miranda (2021), destacando a importância de ajustar estratégias conforme o ambiente evolui.

Além disso, essa abordagem pode se alinhar com as práticas recomendadas por Coccia (2023) para uma gestão mais eficiente dos riscos e incertezas associadas ao planejamento institucional. O campo da administração e gestão estratégica é enriquecido por diversas teorias e abordagens propostas por pensadores influentes ao longo das décadas. Entre esses pensadores, destacam-se três figuras proeminentes: Michael Porter (1999, 2019), Peter Drucker (1975, 2002) e Henry Mintzberg (1991, 2004). Comparar e contrastar as teorias desses autores pode destacar suas perspectivas sobre o planejamento estratégico e como

podem contribuir para a construção de um plano de comunicação eficaz para divulgação do PDI 2023-2027.

Porter (1999, 2019), um dos principais contribuintes para o campo do planejamento estratégico, oferece suas ideias sobre vantagem competitiva, análise das Cinco Forças, estratégias genéricas e outros conceitos amplamente adotados por empresas e acadêmicos em todo o mundo. Suas contribuições foram fundamentais para orientar o planejamento estratégico e a busca por uma posição competitiva sustentável nas organizações, sendo, portanto, relevantes para este estudo. Drucker (1975, 2002) enfatiza a importância de uma estratégia clara e orientada para o futuro, adaptabilidade contínua, foco no cliente e implementação eficaz das estratégias. Suas ideias continuam a influenciar como as organizações abordam o planejamento estratégico e a gestão.

E, Mintzberg (1991, 2004) destaca que o planejamento estratégico é um processo abrangente que inclui formulação, implementação e controle das estratégias organizacionais. Ele sublinha a importância do alinhamento estratégico e da avaliação contínua do desempenho, bem como da comunicação eficaz no sucesso do planejamento estratégico.

Considerando todo o arcabouço teórico apresentado sobre planejamento estratégico, podemos analisar o contexto atual em que o IFRO está concluindo um ciclo de Planejamento Estratégico Institucional e entrando em uma nova fase (IFRO, 2023). Este esforço institucional caracterizou-se pela participação democrática da comunidade interna e externa do Instituto, contribuindo para a elaboração de um documento que guiará suas ações em busca da realização dos objetivos e da missão institucional (IFRO, 2023).

A construção do novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO para o período de 2023 a 2027 envolveu relatórios sobre a execução do PDI atual (2018–2022) e propostas coletadas da comunidade institucional para o próximo quinquênio, refletindo uma abordagem flexível e participativa de planejamento estratégico (IFRO, 2023).

Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016) afirmam que a configuração das atividades de marketing, desde o planejamento até a implementação e controle, está intimamente ligada à estratégia global das empresas no planejamento estratégico. Essa integração estratégica é essencial para identificar a abordagem mais eficaz na organização dessas atividades, considerando os objetivos corporativos, nuances do mercado e outras variáveis relevantes, ressaltando a importância crítica do planejamento estratégico na adaptação das práticas de marketing internacional.

No âmbito do planejamento estratégico, Coccia (2023) enfatiza a necessidade de uma abordagem sistemática para mitigar os riscos associados aos projetos de inovação, o que está

alinhado aos princípios do planejamento estratégico organizacional. A compreensão das falhas em projetos de inovação é essencial para a elaboração de planos estratégicos mais robustos e eficazes. Coccia (2023) afirma que erros no planejamento e/ou design do projeto são frequentemente responsáveis por falhas em inovação, sublinhando a importância de um planejamento detalhado e bem estruturado. Para o PDI do IFRO, um planejamento meticuloso é vital para assegurar que as estratégias sejam claramente definidas e alinhadas com os objetivos institucionais.

Um planejamento robusto deve incorporar uma análise abrangente das necessidades, um cronograma realista e uma definição precisa dos recursos necessários. A ausência de um planejamento detalhado pode comprometer a execução do PDI, tornando essencial a elaboração cuidadosa do plano para evitar falhas e garantir o alcance dos objetivos institucionais. Isso está em consonância com a abordagem holística sugerida por Oliveira (2023) e as práticas ágeis recomendadas por Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023), que favorecem a adaptação contínua e a resposta eficiente às mudanças no ambiente institucional.

O artigo de Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016) analisa como as empresas tendem a centralizar o planejamento e o controle das atividades de marketing. No contexto do IFRO, a centralização do planejamento do PDI pode garantir que as estratégias e os objetivos institucionais sejam definidos de forma coesa (Schmid, Grosche e Mayrhofer, 2016; Hortovanyi, Szabo e Fuzes 2021). Entretanto, é essencial equilibrar essa centralização com a autonomia necessária para que os diferentes setores possam adaptar as estratégias às suas necessidades específicas (Hariyani e Mishra, 2023).

A descentralização da execução, mantendo uma coordenação robusta, pode aprimorar a eficácia da implementação do PDI (Schmid, Grosche e Mayrhofer, 2016; Hortovanyi, Szabo e Fuzes 2021). Permitir que as unidades locais ajustem as estratégias à sua realidade pode facilitar um engajamento mais efetivo e uma implementação mais fluida das iniciativas institucionais. Hariyani e Mishra (2023) destacam que o comprometimento da alta administração, juntamente com os recursos organizacionais e a responsabilidade social corporativa, são componentes fundamentais para o desenvolvimento da estratégia global. Integrar esses facilitadores de maneira eficaz nas estratégias de longo prazo pode proporcionar uma abordagem mais holística e sustentável para as operações da organização, alinhando-se com os princípios de uma gestão estratégica adaptativa e inclusiva (Thakur e Hale, 2021; Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejos, 2023).

Este conjunto de perspectivas destaca a necessidade de uma abordagem integrada e estratégica para o desenvolvimento de práticas de marketing internacional, que esteja alinhada

tanto aos objetivos organizacionais quanto ao contexto do mercado global (Schmid, Grosche e Mayrhofer, 2016; Hortovanyi, Szabo e Fuzes 2021). A incorporação dos conceitos de marketing e marketing holístico no planejamento e na execução do PDI do IFRO oferece uma abordagem coesa e estratégica para atingir as metas institucionais (Araújo e Miranda, 2021; Coccia, 2023). A centralização do planejamento, a adoção de práticas ágeis e a implementação de uma comunicação interna eficaz são aspectos importantes para o êxito do PDI (Schmid, Grosche e Mayrhofer, 2016; Hortovanyi, Szabo e Fuzes 2021). Com base nos *insights* fornecidos pelos autores, o IFRO pode criar e executar um PDI mais robusto, que esteja alinhado com suas metas e seja adaptável às mudanças e desafios do ambiente educacional.

2.3 Comunicação Organizacional

No atual ambiente acadêmico e institucional, a comunicação eficaz e o marketing atuam no sucesso das estratégias organizacionais. No contexto do IFRO, a disseminação e implementação do PDI exigem uma abordagem robusta e integrada de comunicação.

A comunicação organizacional é fundamental não apenas no IFRO, mas também em outras instituições de ensino. Sua relevância transcende a gestão de informações internas (Schmid, Grosche, & Mayrhofer, 2016; Castells, 2023), estendendo-se à projeção da imagem institucional no cenário educacional e tecnológico de Rondônia. A integração de referenciais como comunicação organizacional, relações públicas e marketing é essencial para uma comunicação interna eficaz (Araújo & Miranda, 2021).

Uma compreensão abrangente da comunicação organizacional no IFRO é vital para melhorar a qualidade da educação oferecida e a interação com a comunidade local, como destacado por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021). Esse aprimoramento contribui diretamente para o desenvolvimento do estado e da região. A adoção de práticas ágeis e sistemas de gerenciamento com escalas pode melhorar significativamente a comunicação interna e externa, facilitando a disseminação e o alinhamento do PDI entre todos os *stakeholders* (Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023).

Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) discutem a importância de sistemas de suporte à decisão e estratégias de comunicação na renovação estratégica de grandes corporações. Eles destacam que um sistema de suporte à decisão bem funcional, políticas organizacionais e uma estratégia de comunicação podem substituir a necessidade de compreensão coletiva e esquemas estratégicos compartilhados (Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021). No contexto do

IFRO, uma estratégia de comunicação eficaz é essencial para a disseminação do PDI e para garantir o alinhamento dos objetivos institucionais.

Uma comunicação clara e estratégias eficazes são fundamentais para a aceitação e o sucesso do PDI. A pesquisa de Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) sugere que, com um sistema de suporte à decisão robusto e uma comunicação bem estruturada, a necessidade de entendimento coletivo pode ser mitigada, permitindo uma renovação mais controlada e orientada por dados.

Além disso, a comunicação organizacional é relevante em todas as organizações, independentemente do setor. A dinâmica da sociedade contemporânea está sujeita a transformações sociais, econômicas e políticas cada vez mais complexas (Coccia, 2023). Em meio a essas mudanças, a comunicação organizacional é destaque para o êxito das organizações. Conforme apontam Kunsch (2020) e Thakur e Hale (2022), à medida que a sociedade evolui, a natureza e a abrangência da comunicação organizacional também se desenvolvem significativamente. Assim, no IFRO, a integração de uma abordagem multidisciplinar e a implementação de práticas ágeis são essenciais para melhorar a comunicação interna e externa, facilitando a disseminação eficaz do PDI (Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023).

Tradicionalmente, a comunicação organizacional era vista de maneira simplista e linear, limitando-se à transmissão de mensagens. No entanto, essa perspectiva não abarca a complexidade das práticas comunicacionais contemporâneas, como destacado por Kunsch (2020). A comunicação organizacional vai além de transmitir dados; é um processo estratégico que influencia a cultura, a reputação e a identidade de uma organização (Castells, 2023).

Portanto, considerando o PDI do IFRO, a adoção de uma abordagem multidisciplinar na comunicação interna é essencial para o sucesso do plano. Integrar diferentes perspectivas e disciplinas proporciona uma visão mais completa e eficaz das estratégias de comunicação necessárias para alcançar os objetivos institucionais (Araújo & Miranda, 2021).

Estudos indicam que uma estratégia de comunicação robusta, fundamentada em teorias sólidas e práticas multidisciplinares, melhoram significativamente o alinhamento e o engajamento dos *stakeholders* com os objetivos institucionais (Ots e Nyilasy, 2017; Kunsch, 2020; Araújo e Mirante, 2021; Castells 2023). Adotar práticas ágeis e flexíveis promove uma comunicação interna mais eficaz, contribuindo para o sucesso do PDI e o desenvolvimento institucional do IFRO (Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023).

Essas contribuições são fundamentais para elevar a qualidade do ensino e da pesquisa oferecidos pelo IFRO, reforçando sua posição como uma instituição de excelência (Araújo e Miranda, 2021). A eficácia da comunicação organizacional é fundamental para alinhar todos os envolvidos com os objetivos do PDI e assegurar sua implementação bem-sucedida.

Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) destacam a importância de sistemas de suporte à decisão e estratégias de comunicação para o alinhamento organizacional. Da mesma forma, Araújo e Miranda (2021) sublinham a necessidade de uma abordagem multidisciplinar para uma comunicação interna eficaz. Kunsch (2020) e Castells (2023) ressaltam que uma comunicação adaptativa e bem estruturada é vital para enfrentar os desafios contemporâneos.

E mais, Ots e Nyilasy (2017) argumentam que a teoria da prática pode melhorar a coordenação e a implementação das estratégias de comunicação. E, enfim, Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016) sugerem que práticas de comunicação flexíveis e ágeis são essenciais para promover o engajamento e a compreensão do PDI. Incorporar essas práticas pode aprimorar significativamente à coordenação das atividades institucionais, garantindo que todos os *stakeholders* compreendam e se envolvam efetivamente com o plano de desenvolvimento.

3 METODOLOGIA

Um caminho metodológico é um roteiro estruturado que orienta a realização de um projeto de pesquisa ou análise (Creswell e Creswell, 2021; Yin 2014). Ele compreende várias etapas, começando com a definição do problema de pesquisa e a revisão da literatura, passando pela coleta e análise de dados, interpretação dos resultados, até a conclusão e divulgação dos achados (Creswell e Creswell, 2021; Yin 2014). Segundo Yin (2014), a seleção da metodologia apropriada é fundamental, podendo ser qualitativa, quantitativa, experimental ou outra, dependendo da natureza do estudo. Cada etapa é realizada de maneira sistemática para atingir os objetivos específicos do projeto (Yin, 2014).

Além disso, é essencial comunicar os resultados por meio de relatórios, artigos ou apresentações, e, quando apropriado, submetê-los a revisões por pares. O caminho metodológico proporciona uma abordagem organizada e consistente para a pesquisa, assegurando a qualidade e a validade dos resultados, enquanto ajuda a responder às perguntas de pesquisa e contribui para o avanço do conhecimento na área em questão (Creswell e Creswell, 2021; Yin 2014).

Tabela 1: Esquema das Técnicas de Metodologia

ABORDAGEM	QUALITATIVA	CRESSWELL E CRESSWELL (2021) MARTINS; TEÓPHILO (2009) MICHEL (2009) MOUSTAKAS (1994) YIN (2015; 2016)
OBJETIVO	EXPLORATÓRIA	VERGARA (2005; 2011) GIL (2012)
TIPO DE PESQUISA	PESQUISA APLICADA	EINSEHARDT (1989; 2021) MERRIAM (1998) STAKE (1995) VERGARA (2011) YAZAN (2015) YIN (2016; 2016)
	ESTUDO DE CASO	VERGARA (2005; 2011) YIN (2015; 2016)
TÉCNICAS DE COLETA DE PESQUISA	PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	FLICK (2009) LOPES E FRACOLLI (2008)
	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	VERGARA (2005; 2011) YIN (2015; 2016)
	PESQUISA DOCUMENTAL	VERGARA (2005; 2011) YIN (2015; 2016)
	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	CRESSWELL E CRESSWELL (2021) MICHEL (2009)
	ENTREVISTA	DUARTE (2004) YIN (2015; 2016)
SUJEITOS DA PESQUISA	MEMBROS DO CONSUP/IFRO	YIN (2014) IFRO (2023)
ANÁLISE DE DADOS	ANÁLISE DE DISCURSO	EINSEHARDT (1989; 2021) STAKE (1995) MERRIAM (2008) VERGARA (2011) YAZAN (2015)

Fonte: Elaboração própria, com base nas técnicas de metodologia definidas.

3.1 Quanto à abordagem e objetivo

Neste estudo, a escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de explorar a complexidade dos fatores que impactam as estratégias institucionais, em conformidade com a visão de Yin (2016) sobre a pesquisa qualitativa.

Além disso, na pesquisa qualitativa, o pesquisador participa, comprehende e interpreta (Michel, 2009), sendo ela também conhecida como pesquisa naturalística, “(...) uma vez que para estudar o fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido” (Martins; Theóphilo, 2009, p. 141).

Assim, seguindo as diretrizes de Yin (2014) em relação à coleta de dados de múltiplas fontes e à análise cuidadosa para obter *insights* aprofundados. Embora a pesquisa qualitativa não estabeleça *a priori* critérios rígidos para seleção dos entrevistados, no que se refere à sua escolha, estudos como Creswell (2002) e Moustakas (1994) convergem em pelo menos dois pressupostos essenciais, que também foram adotados nessa pesquisa: os entrevistados devem ser pessoas que possuam experiência vívida do fenômeno a ser estudado, e devem ter capacidade de articular e de externar conscientemente suas experiências acerca do vivido no fenômeno em questão.

Quanto aos fins, essa pesquisa se classifica como exploratória, uma vez que se justifica por ser “(...) realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2005, p.47). Voltada para proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, sua proposta central é “(...) desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (Gil, 2012, p. 27).

3.2 Pesquisa Aplicada e Estudo De Caso

A escolha do estudo de caso como metodologia desta pesquisa justifica-se pela sua capacidade de abordar problemas concretos no âmbito da comunicação institucional do IFRO, especificamente na disseminação do PDI. De acordo com Vergara (2011), a pesquisa aplicada busca resultados práticos e diretos, sendo o estudo de caso particularmente adequado para a investigação profunda de fenômenos específicos, permitindo uma análise contextualizada das dinâmicas e processos envolvidos na comunicação institucional.

Yin (2015) ressalta que o estudo de caso é apropriado para responder a perguntas de "como" e "por que", sendo amplamente utilizado em investigações que visam explorar fenômenos em seus contextos reais. No caso desta pesquisa, o método possibilita uma análise qualitativa detalhada da implementação do PDI no IFRO. Essa abordagem oferece uma compreensão abrangente dos processos comunicacionais e das dinâmicas institucionais, permitindo a identificação de desafios e a proposição de soluções para a disseminação eficaz do PDI.

Ainda conforme Yin (2016), a rigorosidade metodológica é fundamental para assegurar a validade e confiabilidade dos dados, especialmente por meio da triangulação de múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, observação direta e análise documental. Isso permitirá à pesquisa obter uma visão abrangente das práticas comunicacionais no IFRO e identificar padrões que afetam a disseminação do PDI.

Yazan (2015) também contribui significativamente para justificar o uso do estudo de caso, destacando a relevância desse método para investigar fenômenos complexos em contextos organizacionais e educacionais. Segundo Yazan (2015), o estudo de caso é ideal quando os fenômenos em análise não podem ser dissociados de seu contexto, como é o caso da comunicação do PDI no IFRO, onde os processos institucionais e a interação entre os diversos *stakeholders* afetam diretamente os resultados. A metodologia oferece uma abordagem holística, permitindo ao pesquisador capturar as nuances e complexidades do ambiente institucional, além de explorar como diferentes atores percebem e se envolvem com a comunicação do PDI.

A abordagem de Sharan Merriam (1998) também reforça a relevância do estudo de caso para esta pesquisa, especialmente no que se refere à investigação dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências. A perspectiva qualitativa de Merriam permite explorar as percepções e atitudes de gestores, docentes e técnicos administrativos em relação ao PDI, oferecendo uma visão mais humanizada e contextualizada das práticas comunicacionais no IFRO.

Stake (1995), por sua vez, defende uma abordagem holística do estudo de caso, diferenciando entre casos instrumentais e intrínsecos. A pesquisa adota uma abordagem mista, utilizando o estudo de caso tanto para a compreensão profunda das particularidades do IFRO quanto para desenvolver estratégias práticas e aplicáveis à disseminação do PDI.

Assim, as contribuições de Eisenhardt (1989; 2021) sobre a construção de teorias a partir de estudos de caso são pertinentes para a pesquisa, especialmente no que diz respeito à flexibilidade da coleta de dados e à capacidade de ajustar hipóteses conforme novas

informações são obtidas. Essa abordagem permitirá identificar padrões e diferenças entre os diversos campi do IFRO, proporcionando visões panorâmicas para a comunicação institucional.

Ao combinar essas perspectivas, a pesquisa oferece uma análise robusta e multifacetada das práticas comunicacionais do PDI no IFRO, contribuindo tanto para o desenvolvimento teórico quanto para a formulação de soluções práticas que possam ser aplicadas em outros contextos educacionais.

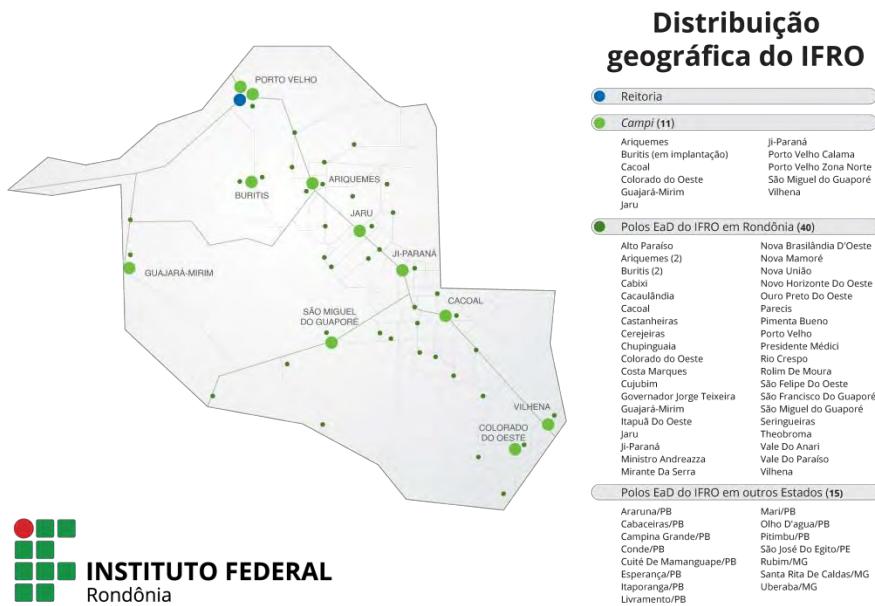
3.2.1 Breve descrição da Instituição estudada

A Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que criou os Institutos Federais, reorganizou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, transformando as Escolas Técnicas, Agrotécnicas e CEFETs em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

O Instituto Federal de Rondônia (IFRO) é detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparado às universidades federais. É uma instituição especializada na oferta de educação profissional e tecnológica atuando também na educação básica e superior, na pesquisa e no desenvolvimento de produtos e serviços em estreita articulação com a sociedade.

Territorialmente, o IFRO está presente em diversos municípios do estado, oferecendo educação presencial em 11 unidades, sendo 1 Reitoria, 9 Campi e 1 Campus Avançado. Além disso, possui 40 polos em parceria com prefeituras e 12 polos em parceria com a CAPES (UAB) no Estado de Rondônia, 11 polos na Paraíba, 1 polo em Pernambuco, 3 polos em Minas Gerais e 1 polo internacional em Guayaramerín, Bolívia (IFRO, 2023). Em março de 2024, foi anunciada a construção de um novo campus no município de Buritis-RO (IFRO, 2024).

Figura 4: Mapa da presença do IFRO no Estado de Rondônia e no Brasil



Fonte: IFRO (2024)

O IFRO tem a obrigação legal de desenvolver o PDI, em conformidade com o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que regulamenta as funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Sendo uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), o PDI é um requisito para os atos de credenciamento e recredenciamento de instituições de ensino superior, conforme pareceres e resoluções do Conselho Nacional de Educação (CNE).

Para contextualizar, podemos definir PDI como:

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (Brasil, 2002, p. 2).

O PDI é uma exigência legal para todas as universidades e faculdades brasileiras, e sua elaboração é regulamentada pelo Ministério da Educação além de um instrumento de planejamento estratégico que tem como objetivo definir a missão, visão, valores e objetivos estratégicos de uma instituição de ensino superior (Brasil, 2002).

Instituído pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, o PDI que determina que todas as instituições de ensino superior devem elaborar e implementar seus planos de desenvolvimento institucional. A criação do PDI surgiu a partir da necessidade das

instituições de ensino superior estabelecer um planejamento estratégico em longo prazo, que permitisse a elas aprimorar sua gestão, identificar suas necessidades e estabelecer objetivos sólidos para sua atuação (Brasil, 1996).

Desde então, o PDI se tornou uma ferramenta decisiva para a gestão estratégica das instituições de ensino superior, permitindo que elas avaliem sua situação atual, definam objetivos estratégicos e estabeleçam planos de ação concretos para alcançá-los (Oliveira, 2018).

Dinâmico e atualizável, o PDI deve ser revisado periodicamente para que a instituição possa acompanhar as mudanças no ambiente interno e externo e ajustar sua estratégia de acordo com essas mudanças. Isso ressalta ainda mais a importância deste documento como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica do IFRO (IFRO, 2023). Segundo o portal do IFRO (2023), algumas delas são:

- Orientação estratégica: O PDI permite que o IFRO defina sua missão, visão e valores, bem como seus objetivos estratégicos de longo prazo. Isso ajuda a orientar a tomada de decisões e as ações da instituição, garantindo que elas estejam alinhadas com sua estratégia geral.
- Transparência e prestação de contas: O PDI é um instrumento de transparência e prestação de contas, permitindo que o IFRO apresente sua estratégia e resultados para a sociedade. Isso ajuda a fortalecer a imagem da instituição e a aumentar a confiança da comunidade acadêmica e da sociedade em geral.
- Participação e engajamento: O processo de elaboração do PDI envolve a participação de toda a comunidade acadêmica, incluindo professores, técnicos administrativos e estudantes. Isso ajuda a promover o engajamento e o comprometimento de todos os envolvidos com a gestão estratégica da instituição.
- Gestão eficiente de recursos: O PDI permite que o IFRO defina suas prioridades estratégicas e aloque seus recursos de forma eficiente e eficaz. Isso ajuda a garantir que a instituição possa investir em áreas prioritárias e obter os melhores resultados possíveis com seus recursos limitados.

Portanto, a constante revisão e atualização do PDI são fundamentais para que o IFRO continue a crescer e se adaptar às novas demandas e desafios. Ao integrar a orientação estratégica, a transparência, a participação da comunidade acadêmica e a gestão eficiente de

recursos, o PDI se consolida como um pilar indispensável para o desenvolvimento institucional (Oliveira, 2018). Dessa forma, o PDI não apenas guia a instituição em sua trajetória presente, mas também a prepara para um futuro promissor, alinhado com suas metas e valores.

Um dos produtos gerados pelo PDI são o Mapa Estratégico, uma representação visual das dimensões estratégicas (pessoas e infraestrutura, processos e resultados) e seus macros objetivos, alinhados com os direcionadores estratégicos Missão, Visão e Valores (MVV) da Instituição. Segundo Kaplan e Norton (2011), ele representa visualmente os objetivos estratégicos de uma organização, estruturados em perspectivas que abrangem diversos aspectos do negócio.

Figura 5: Mapa Estratégico do IFRO 2023-2027



Fonte: IFRO (2023)

Por sua vez, os objetivos estratégicos estão categorizados em quatro perspectivas primárias conforme apresentadas no Mapa Estratégico: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Cada uma destas perspectivas compreende um conjunto de objetivos estratégicos que mantêm uma relação de interdependência e contribuem para a realização da visão e missão da organização (Kaplan e Norton, 2004). E, cada uma destas dimensões representa um elemento essencial no desempenho da organização, sendo decisivo para que todos os objetivos estratégicos estejam alinhados com essas dimensões a fim de que a organização alcance seus objetivos de longo prazo.

Assim, segundo Oliveira (2018), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) emprega o conceito de perspectivas na estruturação dos objetivos estratégicos, podendo também contemplar perspectivas adicionais além das quatro principais desenhadas no Mapa Estratégico. Esses objetivos estratégicos derivam de uma análise do ambiente tanto interno como externo da instituição e são agrupados em perspectivas que abrangem os diversos aspectos do seu funcionamento.

Desta forma, o Mapa Estratégico inspirou o desenvolvimento do PDI, embora este último seja uma abordagem especialmente adaptada para instituições de ensino superior, incorporando suas particularidades exclusivas (Oliveira, 2018). Cada uma dessas dimensões representa um elemento fundamental para o desempenho da organização, tornando essencial que todos os objetivos estratégicos estejam alinhados com essas dimensões, a fim de que a organização atinja seus objetivos de longo prazo.

O IFRO, como mencionado em seu portal institucional, reconhece que, na Administração Pública, o planejamento assume maior relevância quando as organizações entendem que a apresentação de resultados à comunidade valida seus esforços, assegurando que os produtos e serviços oferecidos continuamente agreguem um valor público significativo à sociedade (IFRO, 2024). O PDI é considerado um documento orientador, e, portanto, é essencial explorar maneiras de torná-lo mais acessível à comunidade acadêmica.

Sendo precedido pelos PDI 2009-2013 e PDI 2014-2018, no fim de 2022, o IFRO encerrou seu terceiro PDI 2018-2022, alcançando diversos êxitos, como possibilitou ao IFRO captar e investir, aproximadamente, cem milhões de reais, tendo a condição de entregar um parque de infraestrutura moderno, amplo e capaz de atender às exigências formativas em diversas áreas e eixos tecnológicos em todas as unidades (IFRO, 2024). Além disso, os cursos superiores mais do que dobraram, em relação a 2017, passando de quatorze para trinta e três graduações (IFRO, 2024).

Ainda, durante a execução do atual PDI, o IFRO avançou consideravelmente na composição do seu quadro docente e seu quadro Técnico Administrativos em Educação (TAE), passando de 500 para 613 docentes e de 501 para 558 técnicos (IFRO, 2024).

No entanto, mesmo com tantos êxitos há a percepção de que o público interno do IFRO não tem interesse em acompanhar a evolução da instituição e nem das proposições de novas perspectivas, como ficou evidenciado pela baixa participação nos Fóruns de construção do PDI, realizados entre outubro e dezembro de 2022, registrado no Processo SEI-IFRO 23243.003124/2022-11.

Para Kunsch (2020), obter êxito no ato de comunicar com a comunidade acadêmica, o conteúdo, a forma e as informações a serem divulgadas devem ser fundamentadas claramente. Por isso a construção de um plano de comunicação é necessária e é de onde se derivam as atividades a serem realizadas de como a instituição pretende se comunicar (Kunsh, 2020; Castells, 2023).

Dado que uma comunicação interna eficaz repercute positivamente na comunicação externa, tornando-a mais impactante. Em outras palavras, quando o público interno da instituição, constituídas por Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; Técnicos-Administrativos em Educação e funcionários de empresas terceirizadas possuem um entendimento abrangente da estrutura do PDI e do Mapa Estratégico do IFRO, eles estão mais bem preparados para promover as ações em andamento de forma convincente.

3.3 Tipos de Coleta de Dados

Esta pesquisa contará como coleta de dados a pesquisa bibliométrica, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas, conforme detalhado nos tópicos a seguir.

3.3.1 Pesquisa Bibliométrica

A pesquisa foi conduzida sob a perspectiva bibliométrica, com a coleta de dados realizada por meio da plataforma Web of Science. O estudo bibliométrico reuniu uma quantidade substancial de resultados de pesquisas com o propósito de estimular uma reflexão sobre as diferenças entre conhecimentos seminais que abordam o mesmo tema. Essas análises foram conduzidas de forma transparente e rigorosa, envolvendo a identificação precisa de textos, a realização de avaliações críticas e a síntese de estudos relevantes.

Portanto, é fundamental seguir um planejamento prévio e documentar o processo por meio de um protocolo, conforme destacado por Lopes e Fracolli (2008). Vale ressaltar que esse método não se assemelha a uma revisão literária, que consiste em sintetizar trabalhos anteriores relacionados à problemática em questão, como descrito por Flick (2009).

3.3.1.1 Definição de Palavras-Chaves

Em março de 2024, foi realizada uma pesquisa para identificar artigos que incorporassem as expressões "*strategic planning*", "*organizational communication*" e

“marketing” em inglês, abrangendo o período de 1992 a 2023. Essa escolha se justifica pela predominância de publicações nessa língua na base de dados. O campo “tópico” foi utilizado para a pesquisa, incluindo ocorrências dos termos nos campos de título, resumo, palavras-chave dos autores e palavras-chave adicionais geradas pela *Web of Science* a partir dos títulos originais das obras.

Inicialmente a intenção da pesquisa era filtrar por “marketing holístico”, no entanto, nenhum artigo foi encontrado, posteriormente a busca foi por “marketing interno”, no entanto, foi encontrado apenas um artigo. Diante disso, a busca foi ampliada para uma abordagem mais abrangente, utilizando o conceito de marketing, que permitiu uma compreensão mais completa das interações entre planejamento estratégico, comunicação organizacional e marketing ao longo do tempo.

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science), selecionada devido a diversos fatores. Esta base de dados é suportada por softwares que permitem recuperar uma ampla variedade de metadados relevantes para a pesquisa, como resumo, autores, países de origem, ano da publicação e referências citadas. Além disso, os processos de busca podem localizar artigos publicados em outras bases, desde que seus resumos estejam indexados na Web of Science.

Essa abordagem abrangente tem por objetivo uma compreensão ampla e holística das interações entre os tópicos propostos nesta pesquisa: planejamento estratégico, comunicação organizacional e marketing ao longo do tempo. Assim, visando conduzir um estudo bibliométrico específico que contemplasse a interseção entre os três conceitos, ou seja, “*strategic planning*”, “*organizational communication*” e “*marketing*” os resultados apontaram a existência de 50 artigos entre os anos de 1992 a 2023 que atenderam aos critérios estabelecidos, delimitando assim a pesquisa para um período de 30 anos.

Após a seleção dos 50 artigos que compõem o universo desta pesquisa, procedeu-se à coleta de informações importantes, abrangendo aspectos como os artigos mais citados, a contribuição de diferentes países para a produção acadêmica e a evolução temporal da produção relacionada aos temas em análise durante o período considerado. A partir deste ponto, a pesquisa contou com o auxílio do software VOSviewer, uma ferramenta que permite a importação de dados de diversas plataformas, incluindo a Web of Science. Esse software realiza a mineração dos dados obtidos da plataforma, agilizando a obtenção de variáveis relevantes para a análise. Além disso, é capaz de construir mapas a partir dos dados importados, conforme os parâmetros definidos pelo pesquisador, empregando técnicas de

mapeamento de agrupamento disponibilizadas pela própria ferramenta, proporcionando uma representação visual eficaz para a análise dos resultados.

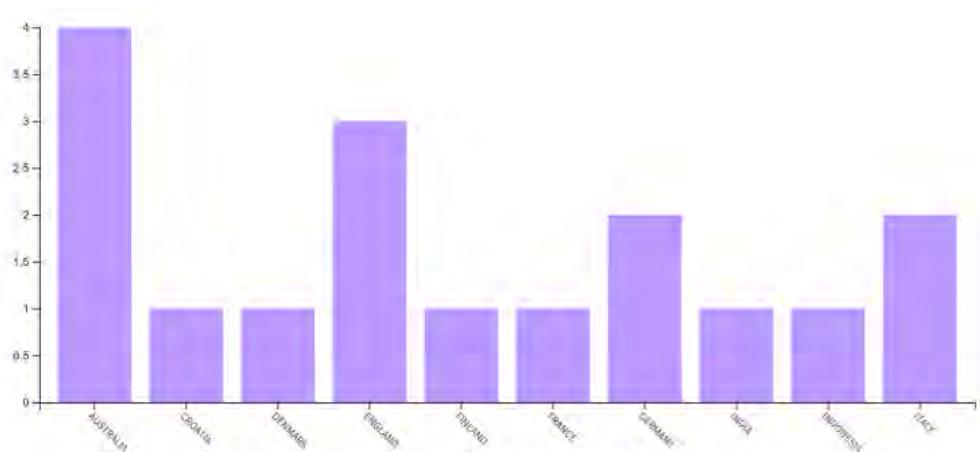
3.3.1.2 Análise dos Resultados

A análise dos dados teve início ao detectar os países com maior e menor crescimento na publicação de artigos sobre planejamento estratégico e comunicação organizacional. A Australia liderara com 04 publicações, seguidos pela Inglaterra com 03 e a Alemanha com 02. Em contrapartida, Croácia, Dinamarca e Finlândia tiveram uma contribuição mais limitada.

Esses dados destacam o intenso interesse e produção acadêmica na Australia, refletindo sua maturidade e relevância estratégica na área de comunicação organizacional. A Inglaterra também mostra uma participação significativa, enquanto a Alemanha revela um crescente envolvimento. Por outro lado, Croácia, Dinamarca e Finlândia apresentaram uma presença menos expressiva na pesquisa sobre o tema. Essas discrepâncias podem ser atribuídas a diferenças no tamanho da população, recursos para pesquisa e contextos econômicos e culturais.

O gráfico 1 abaixo oferece uma representação visual das contribuições de cada país, evidenciando as disparidades na produção acadêmica. Essas estatísticas não apenas refletem o cenário atual, mas também indicam oportunidades de colaboração internacional na busca por soluções abrangentes para os atuais desafios organizacionais.

Gráfico 1: Participação Internacional na Produção Acadêmica de "Planejamento Estratégico" e "Comunicação Organizacional"



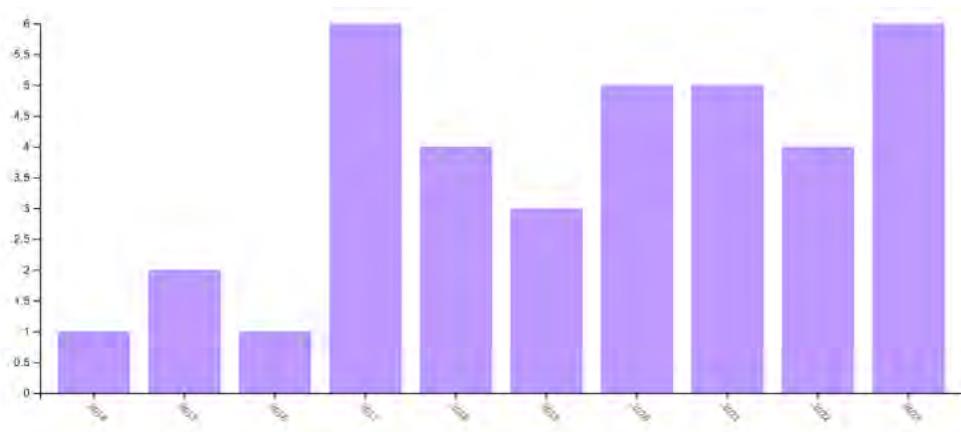
Fonte: Plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science)

O gráfico 2, abaixo, evidencia o aumento considerável na publicação de tópicos relacionados ao planejamento estratégico, comunicação organizacional e marketing. Observa-se uma representação equitativa dos anos de 2020 e 2021, enquanto 2023 apresenta uma quantidade superior de publicações.

No entanto, é importante salientar que os dados desta pesquisa foram coletados no início de março, o que sugere a possibilidade de mais publicações na base de dados até o final do ano.

Esse aumento progressivo na pesquisa sobre esses temas pode ser atribuído a vários fatores interconectados, como a globalização dos mercados e o impacto da tecnologia digital na dinâmica organizacional, demandando estratégias ágeis e eficazes de comunicação.

Gráfico 2: Evolução temporal do número de produções acadêmicas sobre “Planejamento Estratégico”, “Comunicação Organizacional” e “Marketing”.



Fonte: Plataforma de pesquisa ISI Web of Knowledge (Web of Science)

Os três artigos mais citados destacam diferentes aspectos que têm relevância direta para os temas do marketing, comunicação institucional e planejamento estratégico.

Primeiramente, a conexão entre falhas em projetos de inovação e gestão organizacional, observada por Coccia (2023), sublinha a importância de estratégias eficazes para mitigar esses riscos e melhorar o desempenho das empresas. Esta observação é decisiva para o planejamento estratégico, pois destaca a necessidade de uma abordagem cuidadosa ao integrar iniciativas inovadoras em diretrizes organizacionais mais amplas.

Além disso, os estudos de Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016) sobre a mudança na percepção das decisões organizacionais, sugerindo uma maior descentralização em certos

aspectos do marketing, têm implicações diretas para a comunicação institucional. A preferência por supervisão pessoal direta e comunicação informal ressalta a importância de uma abordagem flexível e adaptável na comunicação interna e externa das organizações.

Por fim, os facilitadores identificados por Hariyani e Mishra (2023) para um sistema de fabricação sustentável e ágil destacam a importância do comprometimento da alta administração e da responsabilidade social corporativa. Esses aspectos são determinantes não apenas para as operações de fabricação, mas também para as estratégias de marketing, comunicando efetivamente os valores e compromissos da empresa com a sustentabilidade para seus *stakeholders*.

Assim, as pesquisas destacam a interconexão entre a inovação, gestão organizacional, marketing, comunicação institucional e planejamento estratégico, enfatizando a importância de uma abordagem integrada e holística na gestão e direcionamento das organizações.

Tabela 2: Artigos mais citados que publicaram sobre “Planejamento Estratégico”, “Comunicação Organizacional” e “Marketing”.

Nº	Título do Artigo	Autores	Ano de Publicação	Quantas vezes citado
1.	New Perspectives in Innovation Failure Analysis: A taxonomy of general errors and strategic management for reducing risks	Coccia, M	2023	175
2.	Configuration and coordination of international marketing activities	Schmid, S; Grosche, P; Mayrhofer, U	2016	146
3.	A descriptive statistical analysis of enablers for integrated sustainable-green-lean-six sigma-agile manufacturing system (ISGLSAMS) in Indian manufacturing industries	Hariyani, D; Mishra, S	2023	135
4.	Scalable Agile Frameworks in Large Enterprise Project Portfolio Management	Suárez-Gómez, ED; Hoyos-Vallejo, CA	2023	120
5.	Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead	Araújo, M; Miranda, S	2021	110
6.	Strategic crisis response: managerial implications and direction for recovery and survival	Thakur, R; Hale, D	2022	98
7.	Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management	Hortovanyi, L; Szabo, RZ; Fuzes, P	2021	88
8.	Agricultural companies and adoption of ICT: the case of the ecological olive oil sector in Spain	Viruel, MJM; Jurado, EB; Moral, AM; Uclés, DF	2018	78
9.	Just doing it: theorising integrated marketing communications (IMC) practices	Ots, M; Nyilasy, G	2017	76
10.	To agree or not to agree? Consensus and performance in new ventures	West, GP; Meyer, GD	1998	75

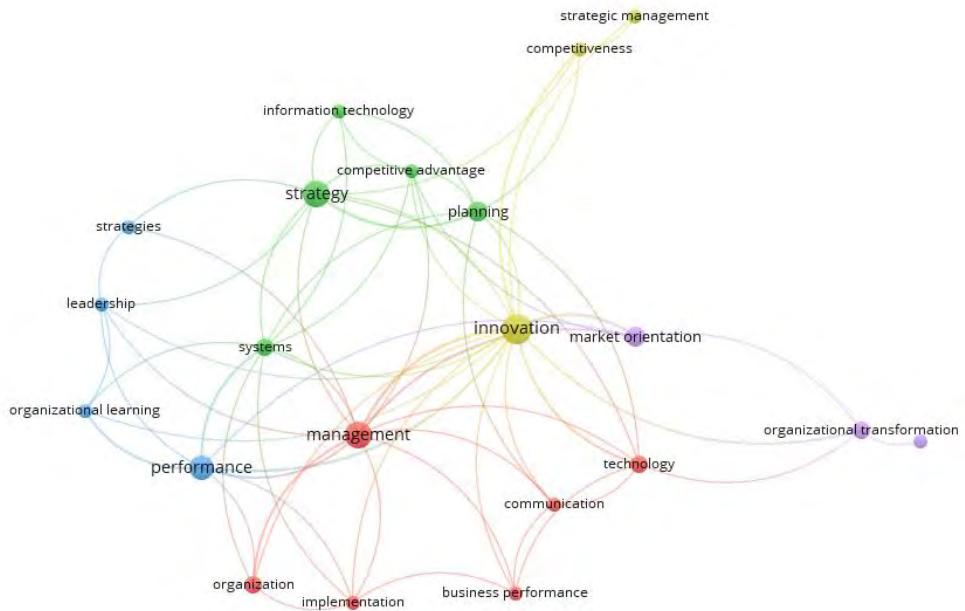
Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Para aprofundar nossa compreensão das interconexões entre os temas de marketing, planejamento estratégico e comunicação institucional, esta pesquisa conduziu uma análise das palavras-chave presentes nos resumos dos artigos ao longo de três décadas. Foram selecionadas as palavras-chave que ocorreram pelo menos três vezes, resultando em um total de 341 termo. Dos termos identificados, os 41 mais relevantes foram utilizados para construir a primeira rede de análise.

Os termos foram categorizados para facilitar a visualização das tendências ao longo do tempo. Destacam-se as seguintes associações: Orientação ao Mercado, Inovação, Competitividade, Gerenciamento Estratégico, Gerenciamento, Tecnologia, Comunicação, Organização, Implementação, Desempenho Empresarial, Desempenho, Liderança, Aprendizado Organizacional, Estratégias, Estratégia, Planejamento, Vantagem Competitiva, Tecnologia da Informação.

Essa análise de cluster (Figura 1) revela a evolução e a interconexão dinâmica entre os temas de marketing, planejamento estratégico e comunicação institucional ao longo das décadas. Kotler e Keller (2020) destacam a importância de uma abordagem integrada e holística para o sucesso organizacional. Além disso, Braga e Barbosa (2018) ressaltam a necessidade de uma comunicação institucional eficaz para promover a harmonia entre todas as atividades de marketing. Já Ansoff e McDonnell (1993) enfatizam a importância do planejamento estratégico na identificação das necessidades e interesses do público-alvo, fundamentais para o sucesso das estratégias de comunicação e marketing.

Figura 6: Mapa dos Clusters formados pelas palavras-chave associadas ao resumo dos 50 artigos pesquisados



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

A Figura 2, a seguir, exibe círculos cujo tamanho está relacionado à frequência das palavras-chave nos resumos dos artigos. Ao longo de três décadas, uma análise de cluster temporal revela uma evolução considerável nos temas de marketing, planejamento estratégico e comunicação institucional.

Em 2012, representado pela cor roxa, observamos uma forte associação entre sistemas, tecnologia da informação e vantagem competitiva, conforme discutido por Kotler e Keller (2020). Neste período, as empresas começaram a reconhecer o potencial da tecnologia da informação para impulsionar a vantagem competitiva, integrando sistemas eficazes em suas estratégias de marketing e comunicação institucional.

Entre 2014 e 2016, identificado pela cor azul, destaca-se um foco no planejamento, gerenciamento estratégico e orientação ao mercado, como discutido por Braga e Barbosa (2018). Nesse período, as organizações concentraram seus esforços na formulação de estratégias eficazes para se adaptar às mudanças do mercado e satisfazer as necessidades dos clientes, integrando o planejamento estratégico com a orientação ao mercado em suas práticas de comunicação.

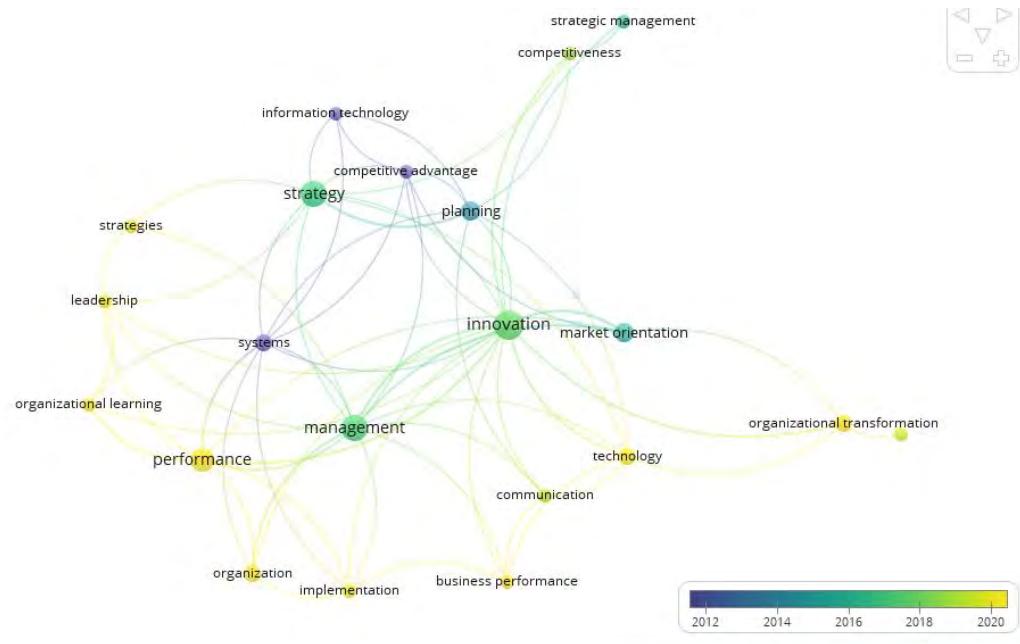
Em 2018, representado pela cor verde, surge uma ênfase no gerenciamento, estratégia, competitividade e inovação, conforme observado por Ansoff e McDonnell (1993). As empresas passaram a adotar uma abordagem mais proativa em relação à gestão e ao desenvolvimento de estratégias inovadoras para se manterem competitivas em um mercado dinâmico e em constante evolução.

Na década de 2020, identificada pela cor amarela, há uma tendência crescente em direção a temas relacionados ao desempenho, tecnologia e liderança, como discutido por Coccia (2023) e Hariyane e Mishra (2023).

As organizações estão buscando formas de melhorar seu desempenho por meio da adoção de tecnologias avançadas e práticas de liderança eficazes, integrando esses elementos em suas estratégias de marketing e comunicação institucional.

Essa análise temporal dos clusters revela a interconexão dinâmica entre marketing, planejamento estratégico e comunicação institucional ao longo do tempo, destacando a importância de uma abordagem integrada e adaptativa para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades em um ambiente empresarial em constante mudança (KUNSCH, 2020).

Figura 7: Mapeamento da relação das palavras-chave associadas ao resumo dos 50 artigos pesquisados



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

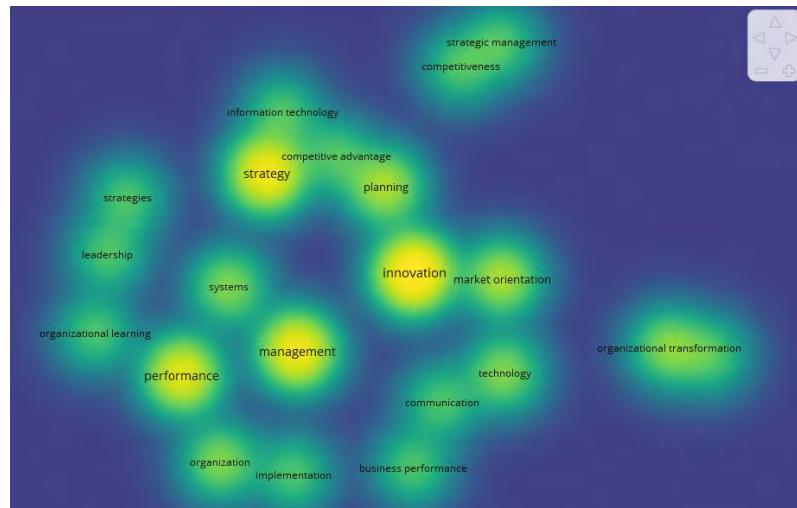
Para concluir a análise, além da visualização em rede, também podemos observar a densidade dos dados. A figura 4, gerada pelo VOSviewer, ilustra essa densidade por meio da intensidade da cor amarela, onde tons mais intensos indicam uma maior ocorrência. Durante o período de 1992 a 2023, termos como "estratégia", "inovação", "gestão" e "desempenho" se destacaram, revelando uma forte relação com a área.

Essas observações permitem uma análise temporal do desenvolvimento do tema de pesquisa e da evolução dos interesses ao longo do tempo, captando a atenção do meio acadêmico.

Nota-se que a estratégia está fortemente relacionada com tecnologia da informação, vantagem competitiva e planejamento, conforme discutido por Kotler e Keller (2020) e Braga e Barbosa (2018).

É interessante observar que a inovação está associada à orientação de mercado, evidenciando que as pesquisas na área buscam compreender o planejamento estratégico em conexão com estratégias de comunicação e gestão da comunicação, como destacado por Ansoff e McDonnell (1993).

Figura 8: Mapeamento da relação das palavras-chave associadas ao resumo dos 50 artigos pesquisados



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

Assim, esta análise poderá servir como base teórica e empírica para a sua dissertação, ajudando a contextualizar, fundamentar e justificar a importância do Plano Estratégico de Comunicação que você está desenvolvendo para o Instituto Federal de Rondônia. Eles também oferecem uma visão abrangente do cenário acadêmico e podem ajudar a identificar lacunas na literatura que sua pesquisa pode preencher.

3.4 Pesquisa Bibliográfica e Pesquisa Documental

A pesquisa documental, conforme proposta por Vergara (2011) e Yin (2014), se destaca quando se lida com um tema que exige a análise e o uso de documentos e fontes de informação já existentes, como políticas institucionais, relatórios, regulamentos e documentos estratégicos.

Para o desenvolvimento eficaz de um Plano Estratégico de Comunicação, é essencial identificar e coletar documentos relevantes associados ao PDI do IFRO. Isso pode incluir o próprio PDI, relatórios institucionais anteriores, políticas de comunicação existentes, e outros documentos que oferecem *insights* sobre a situação atual da instituição e suas necessidades de comunicação.

A pesquisa documental requer uma análise crítica dos documentos coletados. É necessário examinar minuciosamente o conteúdo desses documentos para identificar informações pertinentes, objetivos institucionais, metas estratégicas, e quaisquer barreiras ou desafios que podem influenciar a comunicação do PDI.

A pesquisa documental permite estabelecer objetivos claros para a divulgação do PDI e desenvolva estratégias de comunicação alinhadas com as necessidades e objetivos institucionais. Com base na análise documental, você pode identificar quais informações são prioritárias para a divulgação e como alcançar eficazmente seu público-alvo.

No que tange a pesquisa bibliográfica Cervo; Bervian; Silva (2007, p. 60) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” ou seja, busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema (Martins; Theóphilo, 2009).

Nesse contexto, a seleção dos artigos que compõem o referencial teórico foi realizada por meio de buscas, em *journals*, periódicos e bases validadas utilizando as palavras-chave pertinentes ao escopo da pesquisa. Além disso, complementando essa estratégia, livros, leis e bibliografias relevantes para o contexto de pesquisa serão, com o propósito de enriquecer o embasamento teórico e contribuir para o desenvolvimento deste trabalho.

3.5 Observação Participante

A observação participante é uma técnica de pesquisa qualitativa que permite ao pesquisador obter uma compreensão profunda dos fenômenos sociais ao se envolver diretamente no ambiente estudado. Segundo Creswell e Creswell (2021) e Michel (2009), essa metodologia combina a observação direta com a participação ativa, proporcionando insights ricos e contextualmente relevantes sobre as dinâmicas e interações dentro de uma organização. No contexto do IFRO, apliquei a observação participante para compreender a comunicação institucional e o engajamento dos *stakeholders* com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) durante os fóruns temáticos.

Em 08 de setembro de 2022, no auditório do IFRO - Campus Porto Velho Calama, atuei como facilitador na apresentação do tema "A Identidade Institucional" durante os fóruns temáticos. Este evento teve como objetivo esclarecer e discutir as características que definem o IFRO, incluindo sua natureza, razão de ser, interesses, características locais e regionais, e áreas de atuação, com foco específico nas particularidades do Campus Porto Velho Calama (IFRO 2022).

A técnica da observação participante consiste não apenas em ver e ouvir, mas também em examinar os fatos que se deseja estudar, permitindo perceber aspectos dos quais os indivíduos não têm consciência, mas manifestam involuntariamente. Na observação participante, o pesquisador se integra à realidade estudada, participando ativamente das

atividades e interações do contexto investigado (Michel, 2009). Assim, a pesquisa de observação participante envolve a observação e registro das interações, comportamentos e situações com um envolvimento direto nas atividades do IFRO, permitindo ao observador uma compreensão mais profunda e contextualizada dos fenômenos estudados. Creswell (2017) destaca a importância de selecionar métodos de coleta de dados que estejam alinhados com os objetivos de pesquisa específicos. Neste trabalho, a observação participante foi fundamental para obter informações detalhadas sobre a implementação das estratégias de comunicação e a divulgação do PDI no IFRO, permitindo uma análise rica e precisa das práticas de comunicação e das interações dentro da instituição.

Como facilitador e observador participante, desempenhei um papel ativo na condução das discussões enquanto observava as interações entre os participantes. Este duplo papel permitiu uma coleta de dados rica e multifacetada.

A apresentação do tema "A Identidade Institucional" revelou diversas percepções e expectativas dos *stakeholders* em relação ao IFRO. Os participantes destacaram a importância do IFRO como uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, enfatizando seu papel na promoção do desenvolvimento regional e na formação de profissionais qualificados. Houve um consenso sobre a necessidade de o IFRO refletir e atender às particularidades da região de Rondônia, adaptando seus programas e projetos às demandas locais. Foram identificadas áreas prioritárias para atuação do IFRO, as principais ideias incluem a promoção de visitas periódicas da comunidade ao campus, fortalecimento da comunicação, e divulgação constante do perfil da instituição através de outdoors, vídeos, e melhorias no site.

Sugere-se também a organização de eventos como a "Semana de Educação para a Vida" e a criação de colaborações com empresas para estágios e cursos. Além disso, recomenda-se investir em programas de formação continuada para servidores, integrar ensino, pesquisa e extensão com ações efetivas na comunidade, e manter atualizado o site do mestrado ProfEPT. Aumentar a visibilidade através de redes sociais, participação em congressos, e estreitar a relação com meios de comunicação também são pontos destacados.

Essas ações visam melhorar a visibilidade, engajamento e eficácia das atividades do campus, promovendo um ambiente de formação contínua e colaboração com a comunidade e o mercado de trabalho.

Os *insights* obtidos através da observação participante foram fundamentais para a elaboração de propostas durante os fóruns de planejamento subsequentes. A compreensão aprofundada das percepções dos *stakeholders* permitiu a formulação de estratégias mais alinhadas com as expectativas e necessidades da comunidade acadêmica e regional. As

sugestões para melhorar a comunicação institucional e aumentar o engajamento com o PDI foram baseadas diretamente nas observações feitas durante o evento, que antecederam a pesquisa de campo.

A observação participante, conforme descrito por Creswell e Creswell (2021) e Michel (2009), mostrou-se uma metodologia eficaz para capturar a complexidade das interações sociais e culturais no contexto do IFRO. Minha experiência durante o fórum temático sobre a identidade institucional demonstrou como essa técnica pode fornecer uma compreensão profunda e contextualizada, informando decisões estratégicas e promovendo uma gestão mais inclusiva e eficaz. A aplicação da observação participante no IFRO contribuiu significativamente para o desenvolvimento desta pesquisa que tem como objetivo construir de um Plano de Comunicação Institucional mais robusto e alinhado com as necessidades dos *stakeholders*.

3.6 Instrumento de Coletas de Dados

A utilização de entrevistas como método de coleta de dados é essencial para obter visões profundas e detalhadas sobre os fenômenos estudados. De acordo com Duarte (2004) e Yin (2015; 2016), a entrevista é uma ferramenta valiosa no arsenal de métodos qualitativos, permitindo ao pesquisador explorar percepções, experiências e opiniões dos participantes de maneira rica e contextualizada.

As entrevistas oferecem uma oportunidade única de acesso a informações que não são facilmente observáveis ou mensuráveis por outros meios. Segundo Duarte (2004), a entrevista possibilita uma compreensão mais profunda dos significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às situações em que estão inseridos. Yin (2015; 2016) reforça que as entrevistas são particularmente úteis em estudos de caso, onde o foco está na complexidade e na particularidade de um fenômeno dentro de seu contexto real.

No contexto desta pesquisa, que visa desenvolver um Plano de Comunicação Institucional Estratégico para o Instituto Federal de Rondônia (IFRO), o método de entrevista se revela particularmente apropriado. A entrevista foi selecionada como método principal para captar as percepções e opiniões dos *stakeholders* envolvidos nas iniciativas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

As entrevistas estruturadas seguem um roteiro rígido de perguntas, garantindo uniformidade nas respostas, o que facilita a comparação e análise quantitativa. As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, combinam perguntas predefinidas com a flexibilidade de

explorar tópicos emergentes, permitindo um equilíbrio entre consistência e profundidade. As entrevistas não estruturadas são mais livres e abertas, proporcionando uma exploração mais abrangente das percepções dos entrevistados.

O roteiro de entrevista utilizado nesta pesquisa foi elaborado e dividido em três partes principais:

- Parte I: Identificação do Perfil do Entrevistado: Esta seção visa coletar dados demográficos e informações básicas sobre os entrevistados, como sua posição dentro da instituição, tempo de atuação e envolvimento com o PDI. Essas informações são essenciais para contextualizar as respostas e entender melhor a perspectiva de cada entrevistado.
- Parte II: Questões Filtro sobre o PDI: Esta seção visa identificar o grau de envolvimento dos entrevistados com o PDI, assegurando que suas respostas subsequentes sejam relevantes. As questões filtro garantem a adequação dos participantes em relação à familiaridade e papel no PDI.
- Parte III: Questões Específicas: Nesta seção, são abordadas questões específicas relacionadas à comunicação institucional e ao PDI, explorando a percepção dos entrevistados sobre a eficácia das estratégias de comunicação adotadas, bem como sugestões para melhorias.

Quadro 1: Instrumento de Pesquisa

ROTEIRO DA ENTREVISTA	
OBJETIVO GERAL	DESCRIÇÃO
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIÇÃO
1. Investigar a percepção e o nível de compreensão atual dos <i>stakeholders</i> em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO e ao conteúdo definido no Mapa Estratégico.	Entender como os <i>stakeholders</i> veem e compreendem o PDI e o Mapa Estratégico.
2. Identificar lacunas na compreensão dos <i>stakeholders</i> em relação às dimensões específicas do Mapa Estratégico proposto pela instituição.	Encontrar áreas onde a compreensão dos <i>stakeholders</i> sobre o Mapa Estratégico é insuficiente.
3. Avaliar a eficácia de produtos de comunicação desenvolvidos em influenciar positivamente a compreensão da comunidade escolar sobre o Mapa Estratégico do IFRO.	Medir o impacto dos produtos de comunicação na compreensão da comunidade escolar sobre o Mapa Estratégico.
PARTE I: IDENTIFICANDO O ENTREVISTADO	
Pergunta	Descrição
1. Qual é o seu nome e cargo no Instituto Federal de Rondônia?	Identificar o entrevistado e seu cargo no IFRO.
2. Como você se identifica em termos de gênero?	Coletar informações de gênero do entrevistado.
3. Qual a sua faixa etária?	Coletar informações de idade do entrevistado.
4. Há quanto tempo você trabalha no IFRO e em qual área ou departamento você está lotado? / Há quanto tempo você faz parte do CONSUP? (para membros externos.)	Obter detalhes sobre a experiência e a área de atuação do entrevistado no IFRO.
PARTE II: QUESTÕES FILTROS SOBRE O PDI	
5. Você conhece o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO e seu mapa estratégico?	Verificar o nível de familiaridade do entrevistado com o PDI e o Mapa Estratégico.
6. Você esteve envolvido na implementação ou desenvolvimento do PDI ou em atividades relacionadas?	Determinar o envolvimento do entrevistado na implementação ou desenvolvimento do PDI.
7. Como você percebe a eficácia da comunicação interna e externa do IFRO em transmitir informações sobre questões institucionais, como o PDI?	Avaliar a percepção do entrevistado sobre a eficácia da comunicação institucional do IFRO.

PARTE III: QUESTÕES ESPECÍFICAS		
Perguntas	Referência	Objetivos Específicos
1. Como você descreveria sua relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO e seu envolvimento no processo de implementação?	Envolvimento dos servidores e <i>stakeholders</i> na implementação de estratégias organizacionais. (OLIVEIRA, 2015; 2017) (KOTLER E KELLER, 2006)	1
2. Como você percebe a importância da comunicação interna e externa para o sucesso das iniciativas do IFRO, especialmente em relação ao PDI?	A importância da comunicação externa para construir relacionamentos com os <i>stakeholders</i> . (KOTLER E KELLER, 2006)	1
3. Qual é o seu nível de compreensão atual em relação ao conteúdo proposto no Mapa Estratégico do PDI?	A importância da estratégia para as organizações e como o mapa estratégico pode ser uma ferramenta eficaz para comunicar a estratégia. (PORTER, 2019)	1
4. Na sua compreensão, você identifica alguma lacuna nas dimensões específicas do Mapa Estratégico proposto pelo IFRO?	Sobre como identificar lacunas na compreensão da estratégia organizacional. (WHITTINGTON, 2000) (KAPLAN E NORTON, 2011)	2
5. Como você percebe a importância da comunicação interna e externa para o sucesso das iniciativas do IFRO, especialmente em relação ao PDI?	A importância da comunicação externa para construir relacionamentos com os <i>stakeholders</i> . (KOTLER E KELLER, 2006)	1
6. Você acredita que a comunicação interna e externa do IFRO é suficiente para garantir o envolvimento eficaz dos <i>stakeholders</i> com o PDI? Se não, quais melhorias você sugere?	A importância da comunicação interna e externa para o engajamento dos <i>stakeholders</i> . (KUNSH, 2020) (CASTELLS, 2023) (FORMAN E ARGENTI, 2005)	3
7. Quais canais de comunicação você considera mais eficazes para disseminar informações sobre o PDI e o Mapa Estratégico para os <i>stakeholders</i> do IFRO?	Diferentes canais de comunicação e sua eficácia na transmissão de mensagens para os <i>stakeholders</i> . (KUNSH, 2020) (CASTELLS, 2023) (FORMAN E ARGENTI, 2005)	3
8. Como você avalia a eficácia dos produtos de comunicação desenvolvidos pela instituição em influenciar positivamente a compreensão da comunidade escolar sobre o PDI e o Mapa Estratégico?	A avaliação da eficácia das estratégias de comunicação e seus impactos nos <i>stakeholders</i> . (KUNSH, 2020) (CASTELLS, 2023) (FORMAN E ARGENTI, 2005)	3
9. Como você percebe a eficácia das iniciativas de comunicação do IFRO em promover o envolvimento e engajamento dos <i>stakeholders</i> com o PDI atualmente?	Como avaliar o envolvimento e o engajamento dos diferentes grupos de interesse. (BRYSON, 2004)	3
10. Quais são os desafios que você identifica em relação à comunicação e engajamento dos <i>stakeholders</i> com o PDI?	Participação dos <i>stakeholders</i> no processo de planejamento estratégico. (FILL, 2009) (KOTLER E KELLER, 2006) (OLIVEIRA, 2015; 2017)	2

PARTE III: QUESTÕES ESPECÍFICAS		
Perguntas	Referência	Objetivos Específicos
11. Como você acredita que os diferentes segmentos da comunidade acadêmica podem contribuir para o desenvolvimento e implementação do PDI?	Participação dos <i>stakeholders</i> no processo de planejamento estratégico. (MINTZBERG, 2000; 2004; 2009) (BRYSON, 2015)	2
12. Você acha que há espaço para melhorias na participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica no desenvolvimento e implementação do PDI? Se sim, como isso poderia ser alcançado?	A importância da participação dos <i>stakeholders</i> no processo de planejamento estratégico e como isso pode ser alcançado de forma eficaz. ANSELL; GASH, 2008	3
13. Quais são suas principais áreas de interesse em relação ao PDI e à comunicação institucional?	A importância da comunicação interna para o envolvimento dos servidores com os objetivos organizacionais. (KUNSH, 2020) (CASTELLS, 2023) (FORMAN E ARGENTI, 2005)	1
14. Qual é o papel do Conselho Superior do IFRO na implementação e monitoramento do PDI, especialmente em relação à comunicação com os <i>stakeholders</i> ?	Os diferentes papéis desempenhados pelos órgãos de governança em uma organização, incluindo o papel do Conselho Superior. (IFRO, 2019)	2
15. Quais são suas expectativas em relação ao papel do Conselho Superior do IFRO na implementação e monitoramento do PDI?	Os diferentes papéis desempenhados pelos órgãos de governança nas organizações. (MINTZBERG, 2000; 2004; 2009) (BRYSON, 2015)	2
16. Como você avaliaria a criação de um Plano de Comunicação Institucional estratégico para fortalecer o envolvimento dos <i>stakeholders</i> com o PDI?	A importância da comunicação estratégica na construção de relacionamentos sólidos com os <i>stakeholders</i> e no alcance dos objetivos organizacionais. LEDINGHAM; BRUNING, 2000	3

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2024, de forma presencial ou por videoconferência, com duração de até 45 minutos cada. Todos os participantes foram convidados a assinar um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas.

A análise dos dados coletados nas entrevistas seguiu um processo rigoroso de transcrição e categorização. As transcrições foram analisadas tematicamente, conforme proposto por Duarte (2014), identificando padrões e *insights* relevantes para a pesquisa. Yin (2014) destaca a importância da triangulação dos dados, utilizando múltiplas fontes de evidência para garantir a robustez das conclusões.

Espera-se que as entrevistas forneçam uma compreensão detalhada das práticas de comunicação no IFRO, identificando pontos fortes e áreas para melhoria. Os resultados obtidos serão fundamentais para a elaboração de um Plano de Comunicação Institucional que potencialize o envolvimento dos *stakeholders* e a eficácia das iniciativas do PDI.

3.7 Sujeitos da pesquisa

Este estudo analisou o Instituto Federal de Rondônia (IFRO), com foco nos membros do Conselho Superior (CONSUP). O Regimento do CONSUP, aprovado pela Resolução nº 52 de 2012, estabelece o órgão como a máxima autoridade da instituição, com caráter consultivo e deliberativo. Sua composição inclui representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, egressos, membros da sociedade civil e membros do Colégio de Dirigentes, nomeados por meio da Portaria nº 1.486/REIT - CGAB/IFRO, de 25 de julho de 2023 e atualizada pela Portaria nº 1124/REIT - CGAB/IFRO, de 05 de junho de 2024, assegurando uma representação paritária dos segmentos da comunidade acadêmica.

O Estatuto do IFRO regula as competências e normas de funcionamento do CONSUP e do Colégio de Dirigentes. A seleção dos participantes deste estudo considerou sua relevância no planejamento institucional, seguindo critérios de acessibilidade. As entrevistas foram conduzidas com base nas diretrizes de Yin (2015; 2016), adotando uma abordagem holística e selecionando casos representativos na pesquisa qualitativa.

Foram selecionados randomicamente 17 membros do CONSUP para a entrevista, incluindo: 03 Docentes; 03 Técnicos-Administrativo; 03 Discentes, 03 membros do Colégio de Dirigentes; 03 egressos e 02 membros da Sociedade Civil. Que para manter o sigilo da pesquisa serão identificados por meio dos seguintes códigos:

Tabela 3: Sujeitos da Pesquisa

SEGMENTO	CÓDIGO	SUB-CÓDIGOS
Docente	DO	DO-01 DO-02 DO-03
Discente	DI	DI-01 DI-02 DI-02
Técnico-Administrativo	TA	TA-01 TA-02 TA-03

Continuação da Tabela 3: Sujeitos da Pesquisa

Colégio de Dirigentes	CD	CD-01 CD-02 CD-03
Egressos	EG	EG-01 EG-02 EG-03
Sociedade Civil	SC	SC-01 SC-02

Fonte: Elaborado pelo autor

No segmento da sociedade civil, não foi possível realizar a entrevista com um conselheiro devido à negativa deste, além da dificuldade de acesso aos outros membros.

Os membros do CONSUP foram escolhidos estrategicamente para representar diversos setores da comunidade acadêmica, proporcionando uma ampla variedade de perspectivas e experiências (IFRO, 2024). Essas entrevistas fornecerão uma compreensão abrangente do contexto institucional, das dinâmicas de tomada de decisão e das necessidades da comunidade acadêmica. A formulação de perguntas abertas e exploratórias permitirá obter visões significativas sobre o planejamento, implementação e impacto das políticas e práticas educacionais no IFRO (Creswell e Creswell, 2021; Yin, 2014).

Por fim, a validação cruzada dos dados obtidos nas entrevistas com outras fontes de evidência garantirá a confiabilidade e a validade dos resultados do estudo de caso, assegurando uma análise robusta e consistente.

3.8 Análise de dados

A análise de dados desta pesquisa é fundamental para o desenvolvimento do PDI do IFRO, pois possibilita a validação de suposições e auxilia na identificação de padrões e tendências. Sua prática fornece credibilidade e rigor científico ao estudo. Com a finalidade de explorar as particularidades e aprofundar as nuances das comunicações dentro da instituição, foi utilizada nesta dissertação a análise de discurso como método de exame de dados. Essa abordagem viabiliza uma visão mais profunda e contextualizada dos dados qualitativos, possibilitando uma compreensão mais completa dos fenômenos investigados e, assim, contribuindo significativamente para a formulação de estratégias eficazes de comunicação e desenvolvimento institucional.

3.8.1 Análise de Discurso

A análise de discurso é uma técnica central na pesquisa qualitativa, permitindo a compreensão da linguagem, dos contextos e das percepções dos indivíduos em diferentes situações. Creswell & Creswell (2021) enfatizam que esse método é fundamental para examinar a linguagem em contextos específicos e desvendar como as interpretações são construídas. No âmbito desta pesquisa, a análise de discurso será aplicada para explorar as percepções dos *stakeholders* do IFRO sobre a comunicação institucional e a implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), levando em conta fatores como contextos sociais, dinâmicas de trabalho, clima organizacional e aspectos culturais.

A escolha dessa técnica está alinhada com as abordagens teóricas de Yin (2015) e Yazan (2015), que defendem a importância de métodos qualitativos para investigar fenômenos complexos no contexto organizacional. Yin destaca que a análise de discurso é útil em estudos de caso, especialmente para responder a perguntas de "como" e "por que", enquanto Yazan reforça sua capacidade de captar a interação entre os diferentes atores dentro de um ambiente institucional, como ocorre no IFRO. Além disso, Merriam (1998) argumenta que a análise qualitativa, incluindo a análise de discurso, permite entender os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências, aspecto essencial para captar as percepções dos servidores sobre a implementação do PDI.

Stake (1995) também contribui para essa escolha ao defender uma abordagem holística nos estudos qualitativos, sugerindo que a análise de discurso pode fornecer uma compreensão profunda das interações institucionais e das perspectivas dos diversos participantes. Da mesma forma, Eisenhardt (1989) destaca a flexibilidade da análise qualitativa, que permite ajustar os padrões identificados conforme novos dados surgem, garantindo uma análise dinâmica e contínua das percepções dos *stakeholders* do IFRO.

Assim, conforme descrito por Creswell (2021), o processo de análise de discurso nesta pesquisa incluirá a coleta e transcrição de dados textuais e verbais, a codificação, e a identificação de temas e padrões que emergem das falas dos servidores e *stakeholders*. A contextualização dos dados será fundamental para captar as nuances da comunicação institucional e os desafios e benefícios percebidos na implementação do PDI, assegurando uma análise detalhada e significativa das dinâmicas comunicacionais no IFRO.

Neste estudo, a análise das entrevistas semiestruturadas revelou uma média de duração de 25 minutos e 44 segundos por entrevista, totalizando 7 horas, 17 minutos e 24 segundo de gravação em 17 entrevistas.

Tabela 4: Duração das Entrevistas

DOCENTE (DO)	
ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
DO-01	14 minutos e 17 segundos
DO-02	14 minutos e 29 segundos
DO-03	19 minutos e 50 segundos
DISCENTE (DI)	
ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
DI-01	19 minutos e 40 segundos
DI-02	20 minutos e 13 segundos
DI-03	18 minutos e 43 segundos
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVO (TA)	
ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
TA-01	16 minutos e 03 segundos
TA-02	20 minutos e 40 segundos
TA-03	47 minutos e 57 segundos
COLÉGIO DE DIRIGENTES (CD)	
ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
CD-01	15 minutos e 33 segundos
CD-02	14 minutos e 18 segundos
CD-03	20 minutos e 27 segundos
EGRESSOS (EG)	
ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
EG-01	38 minutos e 39 segundos
EG-02	15 minutos e 35 segundos
EG-03	44 minutos e 10 segundos
SOCIEDADE CIVIL (SC)	
ENTREVISTADO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
SC-01	25 minutos e 30 segundos
SC-02	41 minutos e 16 segundos
TOTAL	7 horas, 17 minutos e 24 segundos

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram transcritas por meio de um código de programação desenvolvido no Colaboratory, uma plataforma gratuita baseada na nuvem oferecida pelo Google. Esse método, utilizando inteligência artificial, mostrou-se eficaz para transcrever qualquer tipo de áudio. A execução do código resultou na geração de diversos formatos de arquivos, como TXT e SRT. Esse processo facilitou a conversão de áudio em texto de maneira eficiente, embora algumas palavras possam ter sido transcritas erroneamente devido ao volume baixo do áudio ou à dicção duvidosa do pesquisador ou dos entrevistados.

Dessa forma, foi possível explorar como a comunicação institucional no IFRO é percebida pelos *stakeholders*, identificando padrões linguísticos, temas recorrentes e possíveis ruídos que possam afetar a eficácia da comunicação. Além disso, pretende-se compreender como a implementação do PDI pode ser vista em termos de suas vantagens e desafios comunicacionais.

3.9 Limitações do método

Este estudo, focado no desenvolvimento de um Plano Estratégico de Comunicação para promover a divulgação do PDI do IFRO, apresenta algumas limitações metodológicas que merecem consideração. A pesquisa bibliométrica realizada com base na plataforma Web of Science pode não ter abarcado todas as fontes relevantes para o tema, visto que outras bases de dados, periódicos especializados ou fontes não indexadas podem conter contribuições valiosas que não foram contempladas. Isso restringe o escopo das informações analisadas e, possivelmente, limita a diversidade de perspectivas teóricas.

Além disso, a análise bibliométrica está vinculada à seleção de documentos disponíveis na base de dados utilizada, o que pode gerar uma concentração em publicações mais recentes ou de periódicos de maior renome. Esse viés pode influenciar os resultados ao não representar adequadamente a variedade de abordagens e debates existentes no campo da comunicação estratégica.

Outro ponto importante é a aplicabilidade das conclusões ao contexto específico do IFRO. Embora os resultados possam ser diretamente relevantes para essa instituição, à generalização para outras organizações educacionais ou setores operando em contextos distintos exige cautela. Cada instituição possui particularidades que podem demandar adaptações das estratégias sugeridas.

Na coleta de dados qualitativos, a representatividade dos entrevistados se apresenta como um possível desafio. Uma seleção limitada ou homogênea de participantes pode gerar

vieses e comprometer a compreensão plena das percepções sobre a comunicação institucional. A formulação das perguntas e a interpretação das respostas também exigem atenção para garantir que as análises não sejam influenciadas por subjetividades não controladas.

Outro aspecto é o foco no marketing holístico. Embora a abordagem seja pertinente ao plano de comunicação, sua aplicação em uma instituição pública como o IFRO pode encontrar barreiras estruturais e culturais. O setor público tem características próprias, como maior burocracia e diferentes objetivos institucionais, o que demanda adaptações específicas dessas estratégias de marketing, muitas vezes concebidas para o setor privado.

Por fim, a utilização de teorias estrangeiras pode representar uma limitação quando aplicadas ao contexto local. Muitas das referências teóricas foram desenvolvidas para empresas privadas e em cenários internacionais, e a sua importação direta pode não considerar as especificidades da gestão pública e educacional brasileira. A falta de contextualização adequada pode comprometer a aplicabilidade dessas teorias no âmbito do IFRO, sendo necessário discutir criticamente as adaptações necessárias para ajustá-las à realidade da instituição.

Reconhecer essas limitações é importante para uma interpretação precisa dos resultados e para a eficácia na aplicação prática do Plano Estratégico de Comunicação no contexto institucional. Ao abordar criticamente os desafios metodológicos, o estudo pode reforçar sua contribuição acadêmica e prática, proporcionando uma base sólida para o aprimoramento das estratégias de comunicação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a apresentar, analisar e discutir os dados coletados por meio das entrevistas realizadas. Através de uma abordagem detalhada e contextualizada, busca-se explorar as percepções e opiniões dos participantes sobre as estratégias de comunicação do PDI do IFRO.

4.1 Resultados – Parte I: Perfil dos Entrevistados

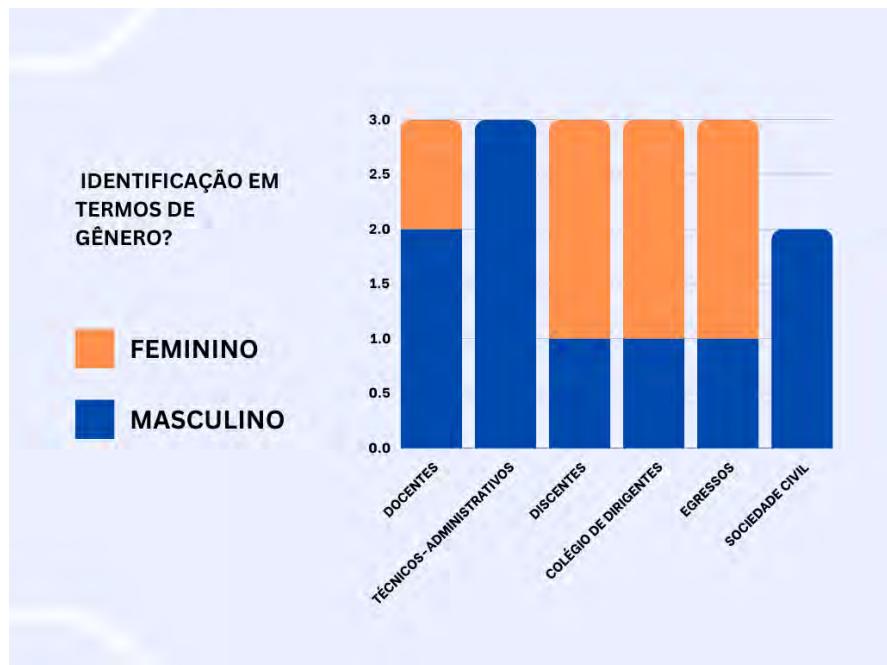
A análise dos gráficos resultantes da pesquisa sobre a comunicação do PDI no IFRO revela importantes percepções e características dos respondentes, assim como pontos críticos para a melhoria da comunicação institucional. Considerando que os entrevistados correspondem à quase 40% do total de membros dos membros do CONSUP.

Identificar o perfil dos entrevistados é essencial para entender a diversidade de perspectivas e experiências na comunidade do IFRO. As perguntas nessa categoria buscam coletar informações demográficas e profissionais, como nome, cargo, gênero, idade, tempo de serviço e área de atuação. Esses dados são fundamentais para contextualizar as respostas e assegurar que a análise leve em conta a variedade de posições e experiências dos *stakeholders*. Compreender o perfil dos entrevistados permite correlacionar suas percepções e opiniões com suas funções específicas e tempo de envolvimento com a instituição (Creswell & Creswell, 2021).

A Parte I do questionário visa identificar o perfil dos entrevistados, coletando dados demográficos e informações básicas que são essenciais para contextualizar as respostas e entender melhor a perspectiva de cada grupo dentro da instituição. Essa abordagem também permite uma análise comparativa entre os diferentes segmentos.

A distribuição de gênero entre os entrevistados revela algumas tendências interessantes. A maioria dos técnico-administrativos e membros da sociedade civil são homens, indicando uma possível predominância masculina nesses setores. No grupo técnico-administrativo, todos os entrevistados são homens, sugerindo uma necessidade de promover mais diversidade de gênero nessas funções. Por outro lado, a representação feminina é equilibrada entre os docentes, discentes, egressos e membros do colégio de dirigentes. Essa diversidade de gênero nestes grupos pode contribuir para uma variedade de perspectivas e experiências, enriquecendo a análise das percepções sobre o PDI.

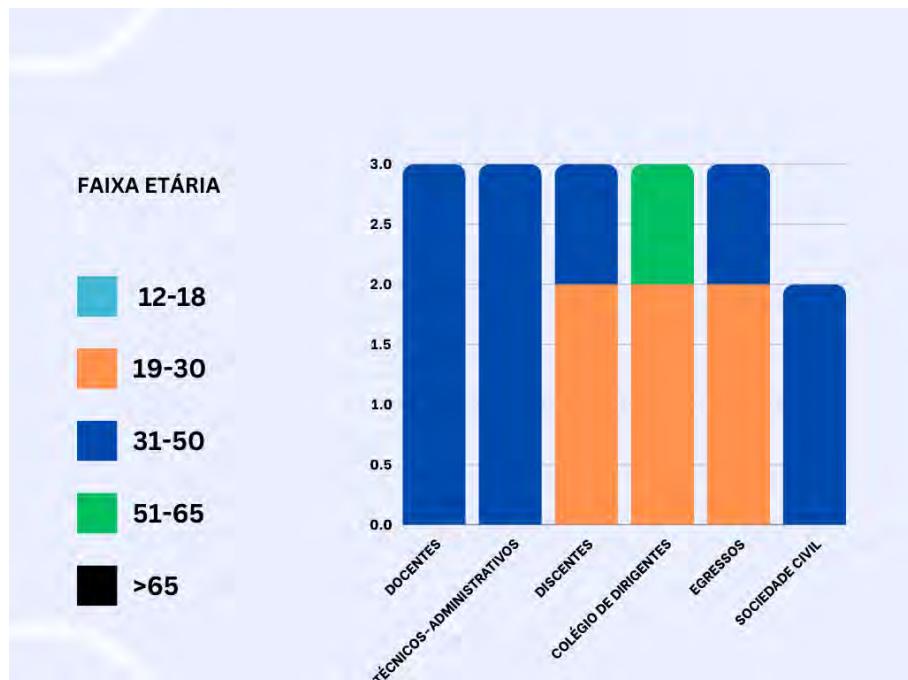
Gráfico 3: Identificação em termos de gênero



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à faixa etária, a maioria dos entrevistados se encontra entre 31 e 50 anos, com exceção dos discentes e egressos, que têm uma representação significativa de indivíduos na faixa de 19 a 30 anos. A predominância de entrevistados na faixa etária de 31 a 50 anos pode indicar uma experiência profissional mais consolidada e uma maior familiaridade com o funcionamento do IFRO e seu PDI. A presença de indivíduos mais jovens, principalmente entre os discentes e egressos, pode trazer perspectivas inovadoras e críticas frescas sobre o PDI e suas estratégias de comunicação. Apenas os membros do colégio de dirigentes têm representantes na faixa etária de 51 a 65 anos, indicando que as posições de liderança são ocupadas por profissionais mais experientes.

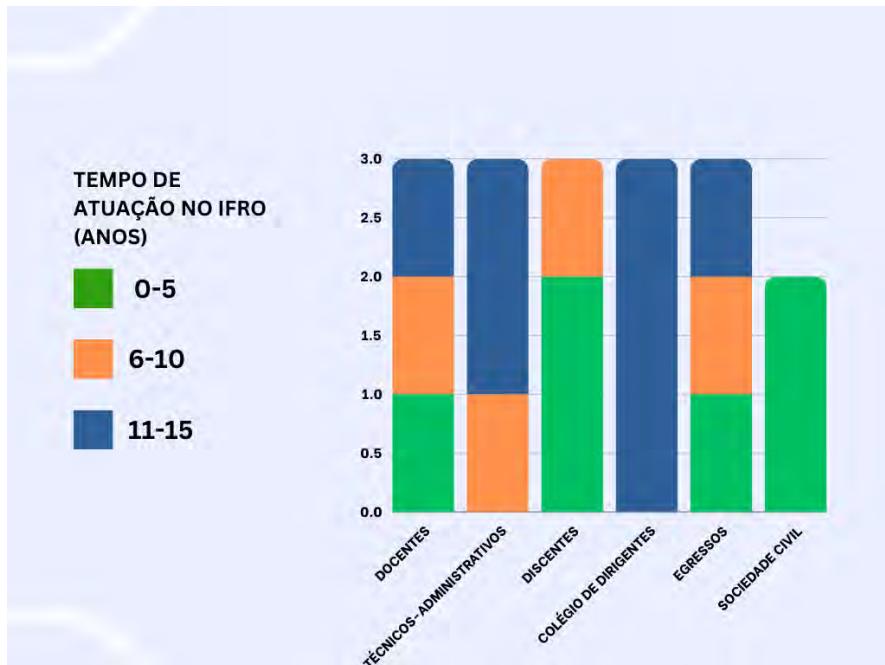
Gráfico 4: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo de atuação no IFRO também varia entre os entrevistados. Apenas um docente está na faixa de 0 a 05 anos, sugerindo que a maioria dos entrevistados tem uma experiência significativa dentro da instituição. Entre 06 e 10 anos de atuação, encontramos um técnico-administrativo, um discente e um egresso, mostrando a presença de profissionais e estudantes que ainda estão se estabelecendo no IFRO. A faixa de 11 a 15 anos predomina entre os técnico-administrativos e membros do colégio de dirigentes, indicando uma longa experiência no IFRO que pode proporcionar uma compreensão profunda das mudanças e do desenvolvimento da instituição ao longo do tempo.

Gráfico 5: Tempo de atuação no IFRO em anos



Fonte: Elaborado pelo autor

Esses dados demográficos coletados na Parte I do questionário fornecem uma base sólida para contextualizar as respostas subsequentes dos entrevistados. A análise revela uma diversidade de gênero e faixa etária, com uma predominância de indivíduos entre 31 e 50 anos, e uma distribuição variada de tempo de atuação no IFRO. A diversidade de gênero pode enriquecer as perspectivas sobre o PDI, enquanto a predominância masculina em certos setores como o técnico-administrativo, pode indicar áreas onde é necessário promover maior inclusão. A predominância de entrevistados na faixa etária de 31 a 50 anos sugere uma experiência consolidada, enquanto a presença de jovens entre discentes e egressos pode trazer inovação e novas ideias. A combinação de longa experiência e novas perspectivas contribui para criar uma visão equilibrada e abrangente sobre o PDI e suas estratégias de comunicação.

Essas características demográficas são importantes para entender como diferentes grupos percebem e se envolvem com o PDI do IFRO, permitindo uma análise mais detalhada e contextualizada das respostas obtidas nas seções subsequentes do questionário.

A seguir, segue quadro com uma síntese do perfil dos entrevistados:

Quadro 1: Síntese do perfil dos entrevistados

DOCENTE (DO)			
Pergunta	Docente-01	Docente-02	Docente-03
Qual é o seu nome?	DO-01	DO-02	DO-03
Qual o segmento que você representa no CONSUP?	Docente	Docente	Docente
Como você se identifica em termos de gênero?	Homem	Mulher	Homem
Qual a sua faixa etária?	31 a 50	31 a 50	31 a 50
Há quanto tempo você esteve no IFRO e em qual área ou departamento você está lotado?	05 anos Departamento de Apoio Ao Ensino	13 anos Departamento de Pesquisa	06 anos Departamento de Pesquisa e Extensão
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO (TA)			
Pergunta	Técnico-Administrativo-01	Técnico Administrativo-02	Técnico Administrativo-03
Qual é o seu nome?	TA-01	TA-02	TA-03
Qual o segmento que você representa no CONSUP?	Técnico-Administrativo	Técnico-Administrativo	Técnico-Administrativo
Como você se identifica em termos de gênero?	Homem	Homem	Homem
Qual a sua faixa etária?	31 a 50	31 a 50	31 a 50
Há quanto tempo você esteve no IFRO e em qual área ou departamento você está lotado?	11 anos Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	09 anos Direção de Ensino	14 anos Coordenação de Gestão da Tecnologia da Informação
DICENTE (DI)			
Pergunta	Discente-01	Discente-01	Discente-01
Qual é o seu nome?	DI-01	DI-02	DI-03
Qual o segmento que você representa no CONSUP?	Discente	Discente	Discente
Como você se identifica em termos de gênero?	Mulher	Mulher	Homem
Qual a sua faixa etária?	19 a 30	31 a 50	19 a 30
Há quanto tempo você esteve no IFRO e em qual área ou departamento você está lotado?	02 anos Bacharelado de Medicina Veterinária	04 anos Superior de Tecnologia em Gestão Pública	06 anos Bacharelado em Engenharia Civil
COLÉGIO DE DIRIGENTES (CD)			
Pergunta	CD-01	CD-02	CD-03
Qual é o seu nome?	Suprimido	Suprimido	Suprimido
Qual o segmento que você representa no CONSUP?	Colégio de Dirigentes Diretores-Gerais	Colégio de Dirigentes Diretores-Gerais	Colégio de Dirigentes Pró-Reitores
Como você se identifica em termos de gênero?	Homem	Mulher	Mulher
Qual a sua faixa etária?	31 a 50	51 a 65	31 a 50
Há quanto tempo você esteve no IFRO e em qual área ou departamento você está lotado?	12 anos Engenharia Civil	15 anos Informática	14 anos História
EGRESSOS (EG)			
Pergunta	CD-01	CD-02	CD-03
Qual é o seu nome?	Suprimido	Suprimido	Suprimido
Qual o segmento que você representa no CONSUP?	Egressos	Egressos	Egressos
Como você se identifica em termos de gênero?	Mulher	Mulher	Homem
Qual a sua faixa etária?	19-30	19-30	31-50

Continuação do Quadro 2: Síntese do perfil dos entrevistados

Há quanto tempo você esteve no IFRO e em qual área ou departamento você está lotado?	10 anos Técnico em Edificações Integrado ao Ensino Médio	08 anos Superior de Tecnologia em Gestão Pública	04 anos Bacharelado em Zootecnia
SOCIEDADE CIVIL (SC)			
Pergunta	SC-01	SC-02	SC-03
Qual é o seu nome?	Suprimido	Suprimido	-
Qual o segmento que você representa no CONSUP?	Sociedade Civil	Sociedade Civil	-
Como você se identifica em termos de gênero?	Homem	Homem	-
Qual a sua faixa etária?	31-50	31-50	-
Há quanto tempo você está no CONSUP?	02 anos	02 anos	-

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Resultados – Parte II: Questões Filtro sobre o PDI

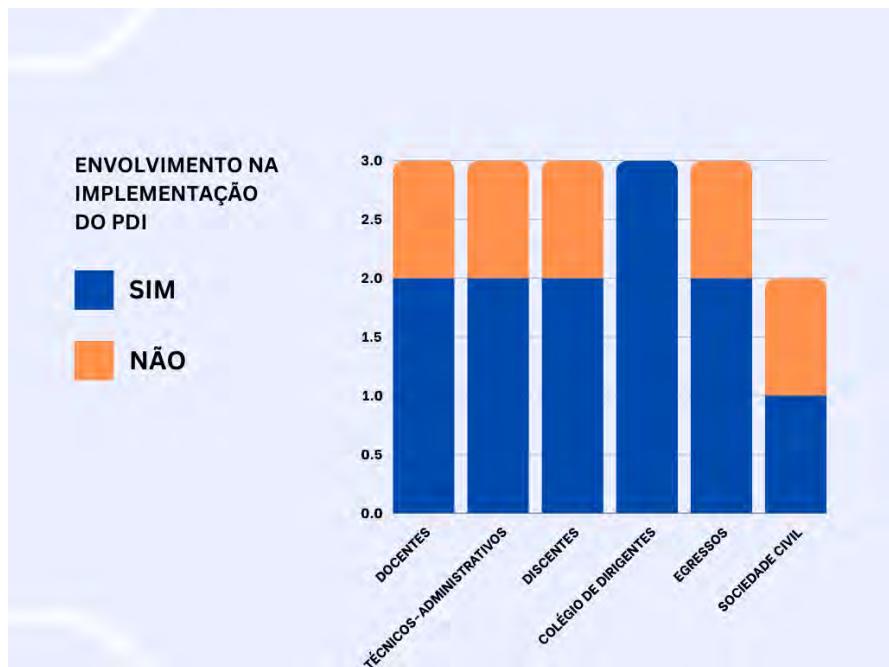
O levantamento sobre o conhecimento, envolvimento e percepções dos diferentes grupos de entrevistados em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) revela panoramas significativos sobre a eficácia e os desafios da implementação e comunicação do PDI.

Os dados indicam um conhecimento universal do PDI entre todos os grupos entrevistados. Tanto docentes, técnicos-administrativos, discentes, egressos, membros do Colégio de Dirigentes e representantes da sociedade civil confirmaram que conhecem o PDI e seu mapa estratégico. Este alto nível de reconhecimento sugere que as ações de divulgação do PDI conseguiram, ao menos, alcançar um amplo público interno e externo.

Ao analisarmos o envolvimento dos entrevistados na implementação do PDI, observamos uma variação significativa. O Colégio de Dirigentes demonstrou um envolvimento total (100%), enquanto outros grupos apresentaram taxas menores. Entre docentes, técnicos-administrativos, discentes e egressos, cerca de dois terços dos entrevistados relataram participação, e na sociedade civil, apenas metade esteve envolvida.

Esse cenário revela uma lacuna na mobilização e inclusão de todos os *stakeholders* no processo do PDI. A maioria dos respondentes (78%) esteve envolvida na implementação ou desenvolvimento do PDI, enquanto 22% não participaram. Esse alto nível de envolvimento é positivo, indicando que muitos *stakeholders* têm um entendimento profundo do PDI e estão diretamente engajados em suas iniciativas.

Gráfico 6: Envolvimento na implementação do PDI



Fonte: Elaborado pelo autor

A comunicação eficaz é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer plano estratégico (Kunsch, 2020; Castells 2023). No entanto, as percepções dos entrevistados indicam desafios consideráveis nesta área. Os docentes têm uma percepção predominantemente negativa da comunicação do PDI. Embora todos conheçam o plano, a clareza e a amplitude das informações são vistas como insuficientes. Um entrevistado apontou que a comunicação é muitas vezes vaga e não consegue alcançar seu público de maneira efetiva. A sobrecarga de informações, onde as mensagens importantes do PDI se perdem entre outras comunicações institucionais, também foi citada como um problema crítico.

Entre os técnicos-administrativos, a percepção é mista, mas inclina-se para o negativo. A eficiência da comunicação interna é reconhecida por alguns, porém a rotina intensa de trabalho é um fator que impede uma análise aprofundada das mensagens recebidas. As críticas incluem a falta de organização das informações no site e a necessidade de mais investimentos em profissionais de comunicação.

Os discentes também expressaram insatisfação com a comunicação do PDI. As percepções variam de negativa a neutra, com comentários sobre a deficiência na disseminação das informações e a falta de clareza sobre o PDI e sua execução. Essa percepção indica que os canais de comunicação atuais não estão conseguindo envolver os alunos de maneira eficaz.

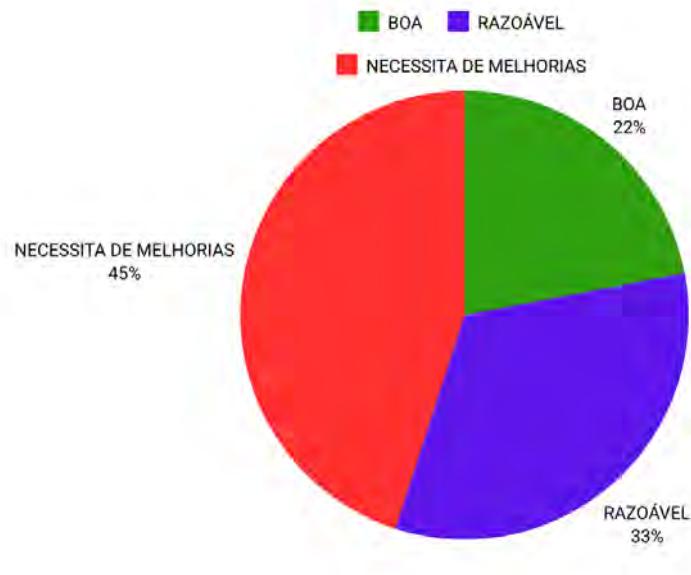
Os egressos têm uma visão um pouco mais positiva, especialmente quanto ao uso das redes sociais como meio de comunicação. No entanto, ainda há críticas sobre a clareza e a implementação do PDI. Um entrevistado atribuiu uma nota alta à comunicação, mas ressaltou a necessidade de mais profissionais de comunicação para melhorar ainda mais a divulgação.

Os membros do Colégio de Dirigentes destacam uma dificuldade significativa na propagação do conhecimento do PDI. A necessidade de um plano de comunicação mais abrangente e estratégico é enfatizada, sugerindo que as atuais práticas de comunicação não são suficientes para alcançar todos os envolvidos de maneira eficaz.

A percepção na sociedade civil é que a comunicação interna apresenta muitos ruídos e é ineficiente. Um entrevistado mencionou que os processos de comunicação sobre documentos internos, incluindo o PDI, precisam ser otimizados. Há uma percepção de que o PDI é muito voltado para a perspectiva regulatória, o que pode afastar *stakeholders* que poderiam contribuir de forma mais engajada.

O gráfico de percepção da eficácia da comunicação interna e externa revela que 45% dos respondentes acreditam que a comunicação necessita de melhorias, enquanto 33% a consideram razoável e apenas 22% a avaliam como boa. Isso indica uma necessidade clara de aperfeiçoar as estratégias de comunicação para tornar a disseminação das informações mais eficiente e acessível.

Gráfico 7: Percepção da Eficácia da Comunicação Interna e Externa em relação ao PDI



Fonte: Elaborado pelo autor

Para melhorar a comunicação, o IFRO pode diversificar e aprimorar os canais de comunicação para garantir clareza, acessibilidade e ampla disseminação das informações. É importante envolver todos os segmentos da comunidade acadêmica no processo de comunicação, especialmente alunos e novos servidores (Kunsch, 2020; Castells 2023). Além disso, estabelecer mecanismos de monitoramento contínuo e *feedback* para avaliar a eficácia das estratégias de comunicação e fazer ajustes conforme necessário é essencial (Hariyane e Mishra, 2023). Promover eventos de formação e capacitação para todos os *stakeholders* pode aumentar a familiaridade com o PDI e promover maior engajamento.

Ao implementar essas estratégias, o IFRO pode fortalecer a comunicação institucional e garantir que o PDI seja compreendido e apoiado por todos os *stakeholders*, promovendo um desenvolvimento institucional mais coeso e eficaz.

A análise das percepções dos diferentes grupos de entrevistados sobre o PDI do IFRO revela que, embora o conhecimento sobre o PDI seja universal, há sérias lacunas no envolvimento e na comunicação. A comunicação do PDI enfrenta críticas por sua falta de clareza, amplitude e organização. A sobrecarga de informações e a falta de recursos dedicados à comunicação estratégica são problemas recorrentes.

Para melhorar a eficácia da comunicação do PDI, é essencial que o IFRO invista em estratégias de marketing mais claras e abrangentes, que incluam todos os *stakeholders* de maneira mais efetiva (Braga e Barbosa, 2021). Além disso, aumentar a participação de todos os grupos na implementação e desenvolvimento do PDI pode criar um senso de pertencimento e compromisso, indispensável para o sucesso do plano estratégico institucional (Schmid, Grosche e Mayrhofer, 2016).

4.3 Resultados – Parte III: Questões Específicas sobre o PDI

A análise das respostas dos entrevistados sobre o PDI do IFRO revela uma variedade de percepções e experiências que ilustram diferentes aspectos da implementação e do envolvimento com o plano. Ao comparar essas respostas com o referencial teórico, é possível identificar tanto alinhamentos quanto divergências que oferecem diversas perspectivas para a melhoria do processo.

4.3.1 Envolvimento e Implementação do PDI

O sucesso da implementação do PDI do IFRO depende preferencialmente do envolvimento dos indivíduos e grupos responsáveis por sua execução. De acordo com Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), a eficácia na renovação estratégica é fortemente influenciada pelo papel ativo dos gestores intermediários, que facilitam a transição entre a formulação e a execução das estratégias. A proposição da implementação estratégica enfatiza a importância da participação coletiva para garantir que as iniciativas recomendadas pelo PDI sejam devidamente adaptadas e internalizadas pelos membros da instituição (Coccia, 2023). Assim, entender como os diferentes atores se envolvem e contribuem para o PDI é essencial para uma avaliação abrangente de sua implementação.

Desta forma, ao serem perguntados sobre como você descreveriam sua relação com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO e seu envolvimento no processo de implementação (Oliveira, 2015; 2017; Kotler e Keller, 2006), o entrevistado DO-01 respondeu:

A minha relação com o PDI é que ele é um plano estratégico, é o que vai medir as ações do Instituto dos próximos anos. A minha relação com o PDI tem dois pontos: Primeiro, a parte cultural, que tem a ver com a minha formação, a que já vai ser desenvolvido dentro do IFRO. E a outra parte, a questão relacionada com o racial, (...) que querendo ou não impacta também, o desenvolvimento de trabalhos e projetos dentro dessa área. (DO-01)

De acordo com Kotler (1994), o marketing deve buscar entender e satisfazer as necessidades dos consumidores, e isso se reflete na necessidade de um PDI que atenda às demandas e expectativas da instituição e de seus *stakeholders*. O entrevistado TA-01 reconhece o PDI como um plano estratégico essencial, alinhando-se com essa visão ao destacar sua importância para direcionar as ações e promover o desenvolvimento cultural e institucional do IFRO (Thakur e Hale, 2022; Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo, 2023).

Então, a minha participação direta no PDI tem relação com os cargos que eu já ocupei. Eles estavam diretamente ligados à implementação da estratégia organizacional, em razão de ser uma relação próxima. (TA-01, 2024)

No entanto, o entrevistado DO-02 expressa preocupações com a falta de um planejamento estratégico complementar, o que pode comprometer a implementação eficaz do PDI. Esse ponto é corroborado por Hariyani e Mishra (2023), que enfatizam a necessidade de um planejamento estratégico bem integrado para garantir o sucesso das práticas de gestão e inovação.

Olha, eu não vou dizer que foi um processo aprofundado. Eu acompanhei algumas mesas, o documento, acompanhei o processo de preenchimento aqui no campus que

foi pelo SUAP, vi várias implementações, mas eu não vi toda, assim como elas ficaram, porque a parte do planejamento estratégico do PDI não foi liberada junto com o plano, eles não fizeram separado. (...) Então, e esse planejamento estratégico ele tem que passar por uma avaliação que ele ainda não passou, né (sic)? (DO-02)

A teoria de Kotler e Keller (2006) sobre marketing holístico, que considera a coordenação de todas as partes da organização para criar valor, é refletida nas respostas de TA-02 e TA-03. Eles demonstram uma abordagem holística ao alinhar suas ações com a missão da instituição e coordenar atividades para atingir os objetivos do PDI (Kotler e Keller, 2006; Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021).

A minha relação com o PDI é muito objetiva. (...) e tem por obrigação tirar do papel aqueles objetivos que estão traçados ali para a oferta dos cursos para as questões de permanência e êxito, para as questões de ofertas de atividades extracurriculares e principalmente para cumprir a missão do IFRO dentro do município, dentro da macrorregião que nós estamos atendendo. (TA-02)

“Então, eu acho que, como servidor, a nossa relação precisa ser direta e cotidiana. Sempre que pensamos em tomada de decisão ou realizamos uma ação, como uma contratação ou compra, precisamos verificar se há um alinhamento estratégico com a missão da instituição para otimizar a utilização de nossos recursos, que já são escassos. Toda ação precisa ser revisitada constantemente para garantir que estamos de fato atendendo não só ao PDI, mas ao desenvolvimento institucional e às metas da instituição. Essa relação não precisa ser diária, mas deve ser consistente. (...). Mesmo não estando em cargos de gestão, sempre participamos do processo de construção, contribuindo e participando das discussões. (TA-03)

Por outro lado, as respostas de DO-03 e DI-03 indicam um envolvimento limitado e uma falta de integração nas atividades relacionadas ao PDI, o que pode refletir uma ausência de uma abordagem holística eficaz. A análise de Coccia (2023) sobre a importância da análise e do gerenciamento estratégico para reduzir riscos e melhorar a eficácia das práticas de marketing e inovação pode ajudar a entender essas dificuldades.

(...). Agora, a minha parcela nisso tudo, eu percebo que ela não é necessariamente 100% minha contribuição, às vezes porque o desconhecimento gera distância mesmo, por não conhecer a fundo o PDI, (...) alguns momentos as minhas ações talvez não contribuam diretamente para a implantação e o desenvolvimento do projeto. (DO-03)

Como eu ajudei a montar o PDI dando perguntas em conselho, eu diria que a minha participação no PDI foi baixa porque eu só tive realmente que aprovar. Eu li algumas coisas, mas somente isso. Não tinha que falar com professores ou servidores para discutir o PDI. Somente na hora da aprovação no conselho. (DI-03)

A comunicação organizacional atua como imprescindível na implementação do PDI. Ots e Nyilasy (2017) destacam a importância da Comunicação de Marketing Integrada (IMC) para garantir uma comunicação coesa e eficaz, o que é essencial para o sucesso do PDI. A

resposta do entrevistado SC-02 revelam desafios relacionados à clareza e ao acompanhamento do PDI, sugerindo a necessidade de uma comunicação mais eficaz e transparente. A falta de clareza pode comprometer a capacidade de monitorar e implementar o plano de maneira eficaz, alinhando-se com Schmid, Grosche, e Mayrhofer (2016) sobre a necessidade de coordenação e comunicação eficaz.

(...) porque de fato, apesar de o PDI ser aprovado pelo Consup, não fica muito claro como é que vai ser o acompanhamento do Consup em relação ao PDI, então fica difícil assim eu conseguir me dar uma resposta mais consistente, porque monitoramento de política pública no Brasil é complicado, em matéria de PDI também, eu estou falando isso sem exceção (...). Há alguns desafios de pensar, por exemplo, dentro da própria proposta pesquisa, processos de comunicação institucional sobre as políticas de futuro do próprio IFRO, sim, não ficou claro, então assim, como Conselheiro, minha capacidade de acompanhar a execução do PDI acaba limitada, até porque não está muito claro qual é o meu papel nesse processo, em que medida eu posso contribuir com a perspectiva da universidade sobre o pensamento de médio prazo do Instituto Federal, 05 anos, principalmente no médio prazo no caso. (SC-02)

No contexto educacional, Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023) enfatizam a importância de adaptar as estratégias de marketing ao contexto específico das instituições educacionais. CD-01 e CD-02 destacam uma participação significativa na elaboração e reflexão sobre o PDI, alinhando-se com essa necessidade de adaptação.

(...) e entendo meu envolvimento em escala relativamente grande, mas com muitas dificuldades de implementação. (CD-01)

Olha, é bastante ativo. (...) Então os defeitos e as qualidades dele são produtos dos nossos próprios servidores. Então com certeza ele pode ser melhorado muito, mas também ele não é um reflexo de algum tipo de consultoria ou um olhar externo, que eu acho que não faz parte do crescimento da gente. (CD-02)

Os entrevistados CD-03 e SC-01 mostram um envolvimento ativo na implementação do PDI, refletindo o compromisso com a execução dos objetivos e metas estabelecidos, o que é coerente com a multidisciplinaridade e a comunicação interna discutidas por Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023) e Ots e Nyilasy (2017).

“Bom, eu acho que eu tenho uma relação bastante próxima, por ter participado da Comissão que em grande medida colaborou para a escrita do documento (...) tenho esse compromisso ainda mais firme com a execução, com a implementação, com o alcance dos objetivos e das metas, agora numa escala muito mais ampla, que é a escala de todo o território, (...) então é um grande desafio e é um compromisso de todos os gestores. (CD-03)

Então, com relação à construção do PDI, foi basicamente nos campi. Então, participando daquelas reuniões da Comissão Geral e também da Comissão Local. E

aí referente também às proposições da área que eu atuo. Tanto da parte de ensino, que seria parte artística e cultural, quanto da coordenação que eu já participei (...). (SC-01)

Enquanto alguns demonstram um entendimento e aplicação eficaz dos conceitos de planejamento estratégico e marketing holístico, outros enfrentam desafios relacionados à comunicação e ao envolvimento.

Eu acho que posso descrever como incerto, porque para mim enquanto estudante não era claro. E aí você imagina eu como uma estudante representante do instituto, que ainda assim já estava mais próxima dessas palavras. Não era muito claro como a gente trabalhava para implementar. Eu lembro que hoje eu faço parte e sou membro do Conselho Superior do IFRO. (EG-01)

O engajamento dos indivíduos e grupos na implementação do PDI é um fator determinante para o sucesso do plano. As evidências analisadas mostram que a participação ativa não apenas melhora a aceitação do PDI, mas também aprimora a eficácia das ações propostas. A literatura revisada, como a de Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) e Coccia (2023), confirma que um envolvimento sólido e estruturado é necessário para enfrentar desafios e otimizar os resultados esperados. A integração dos *stakeholders* no processo de implementação pode, portanto, ser considerada uma estratégia fundamental para garantir que os objetivos do PDI sejam alcançados com sucesso.

4.3.2 Comunicação Interna e Externa

A comunicação interna e externa desempenha um papel vital na eficácia do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Conforme discutido por Araújo e Miranda (2021), a comunicação multidisciplinar dentro das organizações acadêmicas é essencial para superar desafios e promover um entendimento uniforme das estratégias propostas. Além disso, o trabalho de Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023) destaca que a utilização de canais de comunicação apropriados pode aumentar significativamente o engajamento dos *stakeholders* com o PDI. A eficácia das estratégias de comunicação, portanto, é um aspecto decisivo para a implementação bem-sucedida do plano.

Ao serem perguntados como percebem a importância da comunicação interna e externa para o sucesso das iniciativas do IFRO especialmente em relação ao PDI (Kotler e Keller, 2009), os respondentes destacaram:

O entrevistado DO-01 destaca que “a comunicação interna é essencial para saber as ações que os institutos estão desenvolvendo e quais são as estratégias da instituição como um todo”. Isso está em consonância com a teoria de Ots e Nyilasy (2017), que afirmam que a Comunicação de Marketing Integrada (IMC) é fundamental para disseminar informações de forma coerente e eficaz dentro da organização. Já para o entrevistado EG-01, a comunicação interna permite o alinhamento das atividades institucionais com os objetivos estratégicos, evitando a fragmentação das ações.

Essa comunicação interna, eu vou começar pela interna, ela tem que haver, porque aí eu consigo ter a noção do que os campi e o que a própria instituição como um todo está fazendo, está desenvolvendo, dentro do que foi proposto estrategicamente. (...) O que a instituição do IFRO como um todo tem de estratégia para a comunidade, como eu falo, de ensino, educação, pesquisa, extensão, etc (EG-01).

O respondente DO-03 ressalta que “a falta de comunicação diminui a capacidade de realização, porque as forças começam a divergir”. Esse ponto reflete o que Mintzberg (1991; 2004) discute sobre a importância de uma estratégia flexível e adaptável, onde a comunicação clara é vital para manter o alinhamento organizacional e garantir que todos os esforços estejam direcionados para as metas comuns.

A comunicação é essencial, porque a famosa frase do "quem não se comunica se estrumbica" [sic] é verdadeira nesse ponto. A falta de comunicação diminui a capacidade de realização, porque as forças começam a divergir. Quando há comunicação adequada, as forças convergem e a potência é muito maior para a realização do que se está proposto. (DO-03)

Já para o entrevistado DI-03 aponta a deficiência na comunicação, mencionando que “falta uma rede de comunicação maior entre alunos e reitoria, e entre IFRO e comunidade externa”. Isso grifa a necessidade de uma abordagem integrada e inclusiva, como discutido por Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) no contexto do marketing holístico, onde a comunicação deve englobar todos os *stakeholders* para criar uma visão unificada e promover a eficácia do PDI.

(...). O PDI é desenvolvido pela reitoria, simulando e por alguns pontos que têm determinadas funções. É muita coisa que acontece que (a gente) acaba não vendo acontecer, a gente acaba não sendo comunicado do que aconteceu. Então na nossa cabeça, não aconteceu, porque a gente não teve conhecimento. Então o que falta é uma rede de comunicação maior, que é a pessoa pegar e fazer o mapa. (...). Os alunos não sabem de nada, porque a gente não procura muito e eles não falam muito pra gente. Então fica tipo, ah, ninguém vai atrás, então ninguém fala nada. E é isso, acho que falta uma comunicação maior entre alunos de [sic] reitoria/IFRO, e entre IFRO e comunidade externa, porque a comunidade também não sabe muita coisa do IFRO. (DI-03)

Segundo, o entrevistado TA-01 critica a ausência de um plano de comunicação estruturado, mencionando que “um documento desse tipo é essencial para utilizar as ferramentas corretas e comunicar de maneira adequada”. Este ponto destaca a importância do planejamento estratégico na comunicação organizacional, conforme abordado por Drucker (1975, 2002; 2018), que enfatiza a necessidade de uma estratégia bem definida para orientar a implementação eficaz das ações institucionais.

Eu considero a comunicação extremamente importante, mas acredito que o IFRO falha nesse aspecto. Desde que comecei a trabalhar como servidor, nunca tive conhecimento de um plano de comunicação. Um documento desse tipo é essencial para utilizar as ferramentas corretas e comunicar de maneira adequada. É necessário que a comunidade entenda o que é o PDI, o que representa o mapa e qual é o impacto das atividades das pessoas para alcançar os objetivos estratégicos do IFRO. (TA-01)

O entrevistado TA-03 menciona que “a comunicação sobre o PDI precisa envolver os servidores e a comunidade de maneira efetiva”, e critica a falta de uma estratégia de comunicação personalizada. Isso se alinha com a perspectiva de Coccia (2023), que ressalta a importância de um planejamento detalhado para mitigar riscos e garantir que todos os envolvidos estejam informados e alinhados com os objetivos institucionais.

Mesmo que a comunicação interna e externa sobre o PDI seja perfeita, o sucesso dependerá do engajamento real das pessoas. Assim como um sistema só é eficaz se for utilizado, a comunicação sobre o PDI precisa envolver os servidores e a comunidade de maneira efetiva. Atualmente, parece que a instituição pode estar falhando em conscientizar e envolver a equipe. Não vejo um esforço significativo para promover o PDI como um documento essencial no cotidiano, nem uma campanha de divulgação que realmente engaje os servidores. A falta de uma estratégia de comunicação massiva e personalizada para a apropriação do PDI pelos servidores é uma falha. (...). (TA-03)

O entrevistado EG-01 observa que a “comunicação tem o papel de transformar a linguagem institucional em algo comprehensível para a comunidade acadêmica”. Esta afirmação está ligada à necessidade de engajamento, onde Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) discutem a importância de práticas ágeis na comunicação para ajustar as estratégias conforme o feedback e engajar todos os *stakeholders* de forma eficaz.

EG-01: (...). E aí acho que vai muito no esforço do trabalho da comunicação de conseguir transmitir essas informações de uma forma que seja cumprida para a comunidade acadêmica. (...). Então é como se fosse um trabalho de entender que o

PDI está construído sob uma linguagem institucional muito forte, e que você transforma essa linguagem em uma linguagem estudantil. (...). (TA-03)

Já para o respondente CD-03 destaca a importância de uma comunicação “não apenas técnica e unilateral, mas que inclua um processo de retorno, ouvindo e coletando críticas”. Isso se relaciona com a abordagem de Porter (1999; 20219), que enfatiza a importância de *feedback* e ajustes contínuos no planejamento estratégico para manter a relevância e eficácia das ações institucionais.

A comunicação é fundamental, e, como mencionei anteriormente, houve avanços com um diálogo maior. No entanto, essa comunicação não deve ser apenas técnica e unilateral; é essencial incluir um processo de retorno, ouvir e coletar críticas. (...). Essas dificuldades persistem, possivelmente devido à baixa quantidade de recursos humanos e à falta de profissionais de comunicação adequados. A maioria dos campos, por exemplo, não conta com um jornalista, e na reitoria, esse número também é limitado. A falta de profissionais capacitados sobrecarrega a equipe existente, tornando impossível comunicar tudo o que é necessário, planejar estratégias e avaliar a eficiência da comunicação de forma adequada. Portanto, a recomposição da força de trabalho é uma demanda urgente para o setor de comunicação do IFRO. (CD-03)

O entrevistado SC-02 traz um ponto fundamental ao afirmar que “se o documento (PDI) não é bem conhecido, é difícil pensar em boas parcerias”, destacando a relação entre o conhecimento do PDI e a capacidade de engajar a comunidade e estabelecer parcerias estratégicas. Esse aspecto é fundamental na visão de Mintzberg (1991; 2004) sobre a estratégia como um processo que envolve toda a organização e sua capacidade de se adaptar às mudanças externas.

Parte do que faz o nosso produto ser vendido é fazer com que a comunidade se convença da importância dos nossos produtos. Então, se o documento não é bem conhecido, como é que eu vou conseguir pensar em boas parcerias? (SC-02)

A seguinte pergunta foi feita aos entrevistados: se ele acredita que a comunicação interna e externa do IFRO é suficiente para garantir o envolvimento eficaz dos stakeholders com o PDI e, caso a resposta seja negativa, quais melhorias ele sugere (Kunsh, 2020; Castells, 2023; Forman e Argenti, 2005).

A comunicação organizacional, como discutido por Ots e Nyilasy (2017) e Kunsh (2020) e, deve ser abrangente e adaptada para diferentes públicos para garantir sua eficácia. As respostas dos entrevistados mostram uma percepção clara de que a comunicação atual do IFRO não está alcançando todos os seus públicos de forma eficaz, o que pode comprometer o envolvimento dos *stakeholders* com o PDI.

O entrevistado DO-01 menciona que a comunicação sobre o PDI ocorre apenas em momentos específicos, refletindo uma falha na continuidade e integração da comunicação, que é essencial para manter todos os *stakeholders* informados e engajados de maneira consistente. Isso vai ao encontro do que Kunsch (2020) destaca sobre a necessidade de uma comunicação contínua para manter o alinhamento estratégico.

Então, eu acho que de fato a comunicação acontece, eu acho que falta um pouquinho mais de divulgação, a gente só ouve falar de PDI na época e estava acontecendo, depois de um tempo a gente não se ouve falar mais dele, então eu acho que o ponto de melhoria com essa comunicação de fato é o ponto que já avançou. (DO-01)

O entrevistado DI-01 levanta um ponto crítico ao afirmar que "a comunicação para ser eficaz, a gente tem que ter um tipo de comunicação para cada público". Esta observação destaca a importância da segmentação das mensagens, algo que Ots e Nyilasy (2017) defendem como imprescindível para o sucesso da Comunicação de Marketing Integrada (IMC). A falha em adaptar as mensagens ao público-alvo específico pode resultar em uma desconexão entre o IFRO e seus *stakeholders*.

Eu acho que é ineficaz, porque a forma que é feita de divulgação exclusiva no site não atende todos os públicos. A comunicação para ser eficaz, a gente tem que ter um tipo de comunicação para cada público. Então, por exemplo, no eixo dos alunos, os alunos não leem sites, eles acessam redes sociais. Então, se eu quero atingir esse público, eu tenho que usar uma outra ferramenta (DI-01)

O entrevistado TA-01 sugere a criação de um plano de comunicação abrangente, o que está em linha com o pensamento de Araújo e Miranda (2021) sobre a importância de um planejamento estratégico na comunicação para garantir que todas as partes interessadas sejam eficazmente alcançadas e envolvidas no processo de implementação do PDI.

Atualmente, a comunicação do IFRO não é suficiente. A instituição precisa elaborar um plano de comunicação abrangente. Esse plano deve definir as estratégias para alcançar os *stakeholders*, os conceitos de comunicação a serem utilizados e as ferramentas e canais apropriados. (...). (TA-01)

A perspectiva de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) sobre o marketing holístico, que enfatiza a integração de todas as atividades de marketing e comunicação, é refletida nas sugestões dos entrevistados sobre a necessidade de um engajamento mais profundo e diversificado com os *stakeholders*.

O respondente TA-02 sugere "um engajamento mais profundo, que inclua rodas de conversa, seminários de formação, leituras coletivas do documento". Esta recomendação grifa a importância da integração das atividades de comunicação para garantir um maior impacto e entendimento do PDI, alinhando-se com a visão de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) de que a integração é essencial para criar valor sustentável e garantir a eficácia do marketing e da comunicação organizacional.

É necessário um engajamento mais profundo, que inclua rodas de conversa, seminários de formação, leituras coletivo do documento e uma divulgação mais ampla entre alunos, pais e a comunidade em geral. Essas atividades ajudam a promover uma compreensão mais completa e participativa do PDI. (TA-02)

As teorias de Mintzberg (1991; 2024) e Porter (1999; 20219) sobre o planejamento estratégico e a vantagem competitiva são relevantes para a análise das respostas dos entrevistados, que indicam a necessidade de um foco estratégico mais claro nas comunicações e ações do IFRO.

O respondente DO-03 observa que "se gasta muita energia, e às vezes recurso financeiro, em ações que o IFRO não está nem na hierarquia de importância". Esta crítica aponta para uma necessidade de foco estratégico, um conceito central nas teorias de Porter (1999; 20219) sobre vantagem competitiva, que defende que as organizações devem concentrar seus recursos em áreas que realmente agreguem valor e fortaleçam sua posição competitiva.

(...). Eu penso que parte dessas melhorias poderia acontecer com investimento nessa comunicação de mostrar o IFRO em situações em que o IFRO de fato fosse destaque. O que eu vejo é que se gasta muita energia, e às vezes recurso financeiro, em ações que o IFRO não está nem na hierarquia de importância, às vezes não está nem entre do meio para cima, está do meio para baixo. Então talvez investir em ações, em eventos, em situações que de fato o IFRO esteja entre os destaque e não em situações que isso não ocorra. (DO-03)

O entrevistado SC-02 sugere que o PDI seja apresentado de uma forma mais acessível e compreensível, especialmente para públicos externos. Este ponto se alinha com as ideias de Mintzberg (1991; 2024) sobre a necessidade de uma comunicação clara e eficaz para garantir que todos os envolvidos compreendam a estratégia organizacional e possam contribuir para sua implementação.

A questão da acessibilidade do PDI é fundamental. A dificuldade não está em encontrar o PDI, mas em como ele é apresentado e entendido por diferentes públicos. É crucial tornar o PDI mais acessível e compreensível, começando pela

parte visual e de apresentação. O documento, com suas 130 páginas, deve ser apresentado de uma forma que permita ao aluno e a outros interessados entenderem sua importância e como isso impacta a instituição (...). (SC-02)

A adoção de práticas ágeis para melhorar a comunicação e o planejamento estratégico, conforme discutido por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), é uma consideração crítica nas respostas dos entrevistados.

O respondente CD-02 destaca a necessidade de um acompanhamento ativo das execuções dos planos, refletindo a importância de uma gestão estratégica ágil e uma resiliência organizacional que permita ao IFRO adaptar-se rapidamente às mudanças e garantir a eficácia de suas ações e comunicações (Thakur e Hale, 2022; Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo, 2023).

O PDI é uma parte, mas também precisamos considerar os planos anuais de trabalho e tudo que decorre do PDI, incluindo o acompanhamento das execuções dos próprios cursos regulares e aqueles esporádicos. (...). É essencial que essas demandas e oportunidades sejam registradas e acompanhadas ativamente, com atualizações constantes sobre a execução do PDI. (CD-02)

O respondente EG-01 sugere um "rearranjo" na comunicação que inclua "um trabalho de mapeamento e de busca ativa dessas outras instituições". Esta sugestão é coerente com a abordagem de Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), que enfatiza a flexibilidade e adaptação como componentes essenciais para uma gestão estratégica eficaz, especialmente em ambientes complexos e em constante mudança como o do IFRO.

Foi perguntado ao entrevistado quais canais de comunicação ele considera mais eficazes para disseminar informações sobre o PDI e o Mapa Estratégico para os stakeholders do IFRO (Kunsh, 2020; Castells, 2023; Forman e Argenti, 2005).

As respostas de DO-02 e TA-03, que destacam a importância de considerar o perfil dos diferentes públicos ao escolher os canais de comunicação, alinharam-se com a teoria de Comunicação de Marketing Integrada (IMC) proposta por Ots e Nyilasy (2017). Eles enfatizam a necessidade de adaptar a comunicação aos diferentes públicos para garantir a eficácia na disseminação da informação. Como os entrevistados DO-02 menciona: "depende muito do perfil de cada um..." e TA-03 reforça: "Nós temos representação de classe... De diretores... Representante da sociedade civil..."—demonstrando a importância de uma comunicação segmentada e estratégica.

Eu já não saberia dizer, porque depende muito do perfil de cada um. Alguns pelas redes sociais, alguns sim por e-mail, outros teriam que ter reunião, porque nem todos são iguais. (DO-03)

As respostas de DO-03, DI-02, e EG-02 sublinham a importância das redes sociais, especialmente *Instagram* e *WhatsApp*, como canais eficazes para a disseminação do PDI. DI-02 destaca: "O Instagram está sendo muito, muito bom. Eu estou conseguindo utilizar o Instagram de uma forma excepcional agora..." e EG-02 afirma: "Essas duas redes sociais, junto com o Facebook, mas principalmente o Instagram...". Essas respostas refletem os conceitos de Marketing Holístico de Kotler (2021), onde o marketing digital, incluindo redes sociais, desempenha um papel importantíssimo na criação de valor e engajamento sustentável.

Os entrevistados DO-01 e TA-02 destacam a importância dos e-mails e visitas pessoais como canais formais de comunicação. E, DO-01 menciona: "Hoje, a gente está vendendo a questão do informacional... então acho que as visitas nos campus [sic] seriam o ponto mais importante nesse momento." Essa visão está alinhada com a proposição de Planejamento Estratégico de Drucker (1975, 2002; 2018), que enfatiza a comunicação clara e direta para garantir o alinhamento organizacional e a implementação eficaz das estratégias.

As respostas de EG-03 e SC-01 falam sobre a relevância do *Instagram* e até do *TikTok* para alcançar um público mais amplo e engajar os jovens. EG-03 (2024) menciona: "A adoção do *TikTok* é significativa..." e SC-01 sugere diversificar os canais de comunicação para alcançar o máximo de audiência possível: "diversificar os meios de comunicação para possibilitar a melhor dispersão e compreensão das ações e produtos desenvolvidos pelo Instituto". Essas perspectivas são consistentes com as abordagens ágeis discutidas por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), que enfatizam a necessidade de adotar práticas modernas e flexíveis para melhorar a comunicação e o planejamento estratégico.

O entrevistado CD-01 traz um ponto relevante ao mencionar a complexidade do PDI e a necessidade de uma comunicação mais fluida: "É uma linguagem difícil, às vezes, porque teria que ser mais coloquial...". Isso reflete os desafios mencionados por Mintzberg (1991; 2024) em sua teoria de Planejamento Estratégico, onde a comunicação eficaz deve ser adaptável e compreensível para todos os públicos, evitando a alienação de *stakeholders* devido à complexidade técnica.

Existe uma dificuldade enorme do nosso público, incluindo todos os *stakeholders*, em entender o caminho que a instituição deve seguir a partir do PDI. (...). Isso sugere que, para avançarmos na compreensão da importância desse documento, precisamos melhorar significativamente a capacitação de quase todo o nosso público. (CD-01)

Foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a eficácia dos produtos de comunicação desenvolvidos pela instituição em influenciar positivamente a compreensão da comunidade escolar sobre o PDI e o Mapa Estratégico (Kunsh, 2020; Castells, 2023; Forman e Argenti, 2005).

Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) destaca a importância do marketing holístico, que inclui a comunicação interna e externa como parte de uma estratégia integrada. Araújo e Miranda (2021) enfatizam a necessidade de uma comunicação interna eficaz e integrada às práticas de marketing.

A resposta de DO-02 ressalta a falta de engajamento e a responsabilidade do gestor do PDI na comunicação, afirmando que “não adianta você ter uma boa ideia. Quem vai executar?” Essa observação reflete uma falha na comunicação interna e na mobilização das equipes, algo essencial no marketing holístico (Kotler e Keller 2019; Thakur e Hale 2023). A ausência de uma comunicação clara e eficaz impede que a organização alinhe suas ações e garanta a participação ativa dos *stakeholders*, algo que Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) e Araújo e Miranda (2021) consideram muito importante para o sucesso organizacional.

O entrevistado EG-03 sugere que as formas tradicionais de comunicação, como matérias publicadas, não são suficientes, especialmente para públicos mais jovens. A crítica destaca a necessidade de uma comunicação mais moderna e envolvente, alinhada com as estratégias integradas propostas por Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) . Essa observação sugere que o IFRO ainda não conseguiu adaptar sua comunicação às expectativas e hábitos de consumo de informação das novas gerações.

(...). As pessoas não querem mais parar para ler matéria, infelizmente, né? Eu vou ler a matéria. Mas quando eu falo assim das pessoas externas, nossos jovens, gente, eles não querem, eles não vão ler matéria. O máximo é ler a imagem da chamada e pronto. Então eu preciso de um conteúdo, como eu disse, um conteúdo que envolva, que mostre de forma rápida o que está acontecendo. Então a gente vai ter que evoluir nesse sentido. (EG-03)

Mintzberg (1991; 2024) defende que a estratégia deve ser flexível e adaptável, enquanto Porter (1999; 20219) e Drucker (1975, 2002; 2018) enfatizam a importância de uma comunicação clara para garantir o alinhamento organizacional.

O entrevistado CD-01 revela que “não existe uma comunicação eficiente” entre os ciclos de revisão do PDI, enquanto CD-02 complementa ao mencionar que a comunicação “(...) é um pouquinho incipiente”. Essas falas indicam uma falha na comunicação contínua do planejamento estratégico, o que contraria os princípios de flexibilidade e clareza defendidos

por Mintzberg (1991; 2004) e Drucker (1975, 2002; 2018). A falta de uma comunicação consistente e engajadora compromete a capacidade da organização de se adaptar e reagir a novas demandas e desafios, elementos centrais para a eficácia estratégica.

O respondente SC-02 aponta uma “lacuna muito grande” na comunicação que impacta diretamente os objetivos institucionais, sugerindo que a comunicação não está suficientemente integrada ao planejamento estratégico. Essa observação evidencia uma desconexão entre a formulação da estratégia e sua execução, um ponto crítico na perspectiva de Porter (1999; 20219), que defende a importância de um alinhamento claro entre a estratégia e as operações diárias da organização.

A resposta de TA-01 afirma que “o que a gente tem desenvolvido hoje, no meu modo de ver, não tem sido eficaz nessa comunicação...”, refletindo a falta de uma comunicação que apoie a resiliência organizacional. Para Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), a comunicação é uma peça-chave na construção de uma organização resiliente, capaz de se adaptar rapidamente às mudanças e desafios. A falta de eficácia na comunicação mencionada por TA-01 sugere que o IFRO pode estar comprometendo sua capacidade de responder a novas exigências e de manter a coesão interna.

O entrevistado SC-01 menciona a dificuldade de acesso ao PDI e a falta de elementos inclusivos na comunicação, o que limita a resiliência organizacional ao não incluir todos os *stakeholders* no processo. A inclusão e acessibilidade são componentes essenciais para garantir que todos os membros da organização possam contribuir para a resiliência e adaptação contínua, elementos fundamentais para a sobrevivência e sucesso organizacional (Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021; Coccia, 2023).

A comunicação eficaz é importante na implementação de projetos, como discutido por Coccia (2023), que enfatiza o planejamento detalhado e a mitigação de riscos.

O entrevistado DI-01 (2023) critica a forma como o PDI foi postado no *site*, dificultando a pesquisa de informações. Isso mostra uma falha na implementação de um sistema de comunicação que facilite o acesso e o entendimento, um aspecto fundamental para evitar erros e riscos, conforme Coccia (2023). A falta de uma interface amigável e acessível pode comprometer a eficácia do PDI e limitar a capacidade dos usuários de interagir com o documento de maneira produtiva (Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo, 2023).

O entrevistado EG-01 menciona que o PDI foi eficiente em envolver a comunidade acadêmica, mas EG-03 critica a falta de inovação na comunicação. Essa observação sugere que, apesar de um planejamento inicial adequado, há uma falta de continuidade e atualização na comunicação, o que pode comprometer a implementação eficaz dos projetos. Coccia

(2023) destaca que a comunicação contínua e clara é essencial para a adaptação e sucesso de projetos complexos, e a ausência de inovação na comunicação pode ser um fator de risco significativo.

(...). Mas acho que isso foi principalmente eficiente porque o IFRO conseguiu chegar, entrar pela comunidade acadêmica por meio de duas representantes dessa comunidade, que foi o Grêmio Estudantil. Então acho que foi uma ponta de entrada certa para poder atingir os outros dirigentes (...). Porque pelo que eu acompanho, para mim ainda não é muito claro o quanto o PDI é divulgado. É muito claro que é uma comunidade que acompanha os canais de mídia tudo o que o IFRO desenvolve, a nível de ação de multidão, por exemplo. Mas eu não me recordo de ter visto algo específico sobre o PDI. E aí novamente, é uma leitura minha do que eu tive acesso. (...) (EG-01)

Foi perguntado aos entrevistados como ele percebe a eficácia das iniciativas de comunicação do IFRO em promover o envolvimento e engajamento dos stakeholders com o PDI atualmente (Bryson, 2004).

A comunicação organizacional, como discutido por Kunsch e Ots e Nyilasy (2017), deve ser abrangente e adaptada para diferentes públicos para garantir sua eficácia. As respostas dos entrevistados mostram uma percepção clara de que a comunicação atual do IFRO não está alcançando todos os seus públicos de forma eficaz, o que pode comprometer o envolvimento dos *stakeholders* com o PDI.

A resposta de DO-01 menciona que "a comunicação sobre o PDI ocorre apenas em momentos específicos", refletindo uma falha na continuidade e integração da comunicação, que é essencial para manter todos os *stakeholders* informados e engajados de maneira consistente. Isso vai ao encontro do que Kunsch destaca sobre a necessidade de uma comunicação contínua para manter o alinhamento estratégico.

O entrevistado DI-01 levanta um ponto crítico ao afirmar que "a comunicação para ser eficaz, a gente tem que ter um tipo de comunicação para cada público". Esta observação destaca a importância da segmentação das mensagens, algo que Ots e Nyilasy (2017) defendem como importante para o sucesso da Comunicação de Marketing Integrada (IMC). A falha em adaptar as mensagens ao público-alvo específico pode resultar em uma desconexão entre o IFRO e seus *stakeholders*.

O entrevistado TA-01 sugere a criação de um plano de comunicação abrangente, o que está em linha com o pensamento de Araújo e Miranda (2021) sobre a importância de um planejamento estratégico na comunicação para garantir que todas as partes interessadas sejam eficazmente alcançadas e envolvidas no processo de implementação do PDI.

A perspectiva de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) sobre o marketing holístico, que enfatiza a integração de todas as atividades de marketing e comunicação, é refletida nas

sugestões dos entrevistados sobre a necessidade de um engajamento mais profundo e diversificado com os *stakeholders*.

A resposta TA-02 sugere "um engajamento mais profundo, que inclua rodas de conversa, seminários de formação, leituras coletivas do documento". Esta recomendação grifa a importância da integração das atividades de comunicação para garantir um maior impacto e entendimento do PDI, alinhando-se com a visão de Kotler Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) de que a integração é essencial para criar valor sustentável e garantir a eficácia do marketing e da comunicação organizacional.

As teorias de Mintzberg (1991; 2004) e Porter (1999; 20219) sobre o planejamento estratégico e a vantagem competitiva são relevantes para a análise das respostas dos entrevistados, que indicam a necessidade de um foco estratégico mais claro nas comunicações e ações do IFRO.

O respondente DO-03 observa que "se gasta muita energia, e às vezes recurso financeiro, em ações que o IFRO não está nem na hierarquia de importância". Esta crítica aponta para uma necessidade de foco estratégico, um conceito central nos pressupostos de Porter (1999; 20219) sobre vantagem competitiva, que defende que as organizações devem concentrar seus recursos em áreas que realmente agreguem valor e fortaleçam sua posição competitiva.

A resposta de SC-01 sugere que o PDI seja apresentado de uma forma mais acessível e compreensível, especialmente para públicos externos. Este ponto se alinha com as ideias de Mintzberg (1991; 2004) sobre a necessidade de uma comunicação clara e eficaz para garantir que todos os envolvidos compreendam a estratégia organizacional e possam contribuir para sua implementação.

A adoção de práticas ágeis para melhorar a comunicação e o planejamento estratégico, conforme discutido por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), é uma consideração crítica nas respostas dos entrevistados.

A resposta de CD-02 destaca a necessidade de "um acompanhamento ativo das execuções dos planos", refletindo a importância de uma gestão estratégica ágil e uma resiliência organizacional que permita ao IFRO adaptar-se rapidamente às mudanças e garantir a eficácia de suas ações e comunicações.

O entrevistado EG-01 sugere um "rearranjo" na comunicação que inclua "um trabalho de mapeamento e de busca ativa dessas outras instituições". Esta sugestão é coerente com a abordagem de Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), que enfatiza a flexibilidade e adaptação

como componentes essenciais para uma gestão estratégica eficaz, especialmente em ambientes complexos e em constante mudança como o do IFRO.

Os entrevistados foram questionados sobre quais desafios ele identifica em relação à comunicação e ao engajamento dos stakeholders com o PDI (Fill, 2009; Kotler e Keller, 2006; Oliveira, 2015; 2017).

A resposta de DO-02 sugere que o PDI precisa ser segmentado em partes específicas para diferentes grupos, pois acredita que ninguém irá ler o PDI inteiro como se fosse um livro. As pessoas devem encontrar o que interessa a elas, o que reforça a necessidade de adaptar a comunicação para tornar o PDI mais acessível. Essa abordagem está em consonância com o Marketing Holístico de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), que enfatiza a importância de um marketing integrado e segmentado para atender a diferentes públicos-alvo. Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo também sublinham a necessidade de criar valor sustentável por meio de uma comunicação segmentada e eficaz.

O entrevistado de DO-03 observa que "essa fragilidade no PDI se manifesta na falta de contato com o espaço externo da instituição, seja para oferecer algo ou para formalizar parcerias." Essa falta de engajamento com o público externo evidencia uma falha no Planejamento Estratégico, conforme apontado por Mintzberg (1991; 2004) e Drucker (1975, 2002; 2018), que destacam a importância de uma estratégia flexível, adaptável e orientada para o cliente. Além disso, reflete uma deficiência na comunicação estratégica da instituição.

O respondente DI-01 ressalta que "o desafio está na comunicação do PDI, que, por exemplo, está apresentado em uma linguagem formal (...) precisamos utilizar uma linguagem diferente para promover a integração deles." DI-02 complementa, afirmando que "falar de forma mais simples, como se estivesse explicando para uma criança, e apresentar os conteúdos de maneira mais didática ajudaria bastante." Essas observações refletem a necessidade de simplificar a linguagem do PDI para diferentes públicos, em linha com a Comunicação Organizacional proposta por Ots e Nyilasy (2017), que defendem uma Comunicação de Marketing Integrada (IMC) para facilitar a compreensão entre diversos públicos.

O entrevistado TA-01 menciona que "falta um canal de comunicação adequado" e aponta que "existe uma falha muito grande entre aquilo que é tape e aquilo que é comunicado à comunidade." Essas observações destacam o problema do ruído comunicacional e a ausência de um canal eficaz para transmitir informações, alinhando-se com as teorias de Comunicação Organizacional e a necessidade de uma Estratégia de Comunicação robusta.

Araújo e Miranda (2021) também enfatizam a importância de integrar práticas de marketing para alcançar uma comunicação eficaz.

O entrevistado TA-02 afirma a importância de "democratizar o documento, torná-lo realmente acessível... no formato de apropriação, de discussão do documento," enquanto o entrevistado TA-03 concorda ao destacar que "fazer com que as pessoas, os envolvidos, entendam que o PDI não é só um exemplo... de que forma fazer isso? Esse é o desafio." Ambas as falas sublinham a necessidade de tornar o PDI mais acessível e compreensível, refletindo a abordagem do Marketing Holístico e do Planejamento Estratégico flexível e centrado no cliente, conforme discutido por Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021) e Mintzberg (1991; 2004). A democratização do documento é, portanto, essencial para o engajamento efetivo dos *stakeholders*.

As respostas de CD-01 e CD-03 sugerem a necessidade de capacitação e de criar um canal de comunicação mais acessível para todos os envolvidos. O respondente CD-01 destaca a importância de "capacitar os gestores máximos" e realizar "capacitações menores tanto com os servidores quanto com oficinas com os alunos." Já para o entrevistado CD-03 aponta que "o principal desafio para que eles se engajem é o acesso às informações, sentir que têm voz, que podem falar e que suas opiniões importam." Essas sugestões são fundamentais para a Gestão Estratégica e Resiliência Organizacional descritas por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), que defendem uma abordagem ágil e centralizada para promover a resiliência organizacional.

As respostas de EG-01 e EG-03 abordam a necessidade de utilizar mídias sociais e diversificar os canais de comunicação para alcançar um público mais amplo. O entrevistado EG-01 destaca que "o desafio é comunicar essas ações de forma clara... usar mídias sociais e canais mais direcionados, como mailing, pode ajudar a alcançar essas organizações." O entrevistado EG-03 sugere que "mesmo que a pessoa não seja da área de comunicação, existem comunicadores natos que têm ideias brilhantes e já trabalham com conteúdos de comunicação (...). O IFRO poderia explorar esse potencial e aproveitar essas habilidades." Essas observações estão em consonância com as teorias de Marketing Holístico e Comunicação Organizacional, que enfatizam a importância de uma comunicação integrada e multifacetada.

Foi perguntado ao entrevistado quais são suas principais áreas de interesse em relação ao PDI e à comunicação institucional (Kunsh, 2020; Castells, 2023; Forman e Argenti, 2005).

Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), em sua abordagem de marketing holístico, destaca a necessidade de integrar todos os aspectos do marketing, incluindo a comunicação

interna e externa, para criar uma experiência coesa e eficaz. Araújo e Miranda (2021) complementam essa visão ao ressaltar a importância de uma comunicação interna bem estruturada, que não apenas informa, mas também engaja os *stakeholders* em torno dos objetivos organizacionais.

A resposta de DO-02 menciona a invisibilidade das comunidades do Baixo Madeira e a falta de comunicação sobre as ações do IFRO: "as ações para o Baixo Madeira são muito incipientes." Isso aponta para uma falha na comunicação integrada proposta por Ots e Nyilasy (2017) , onde a falta de conexão entre a instituição e as comunidades externas enfraquece o impacto social e educacional que o IFRO poderia ter.

O entrevistado DI-01 critica a comunicação do IFRO, destacando que a comunidade externa tem uma visão distorcida da instituição: "a comunicação do IFRO é muito falha. Tanto que a gente tem uma comunidade que pronuncia 'infro' [sic], que por si só já demonstra o desconhecimento da instituição." Essa resposta ressalta a necessidade de uma comunicação mais eficaz e alinhada às práticas de marketing holístico, que integraria as comunidades externas de forma mais efetiva.

Mintzberg (1991; 2004) defende a flexibilidade e a adaptabilidade no planejamento estratégico, enquanto e Drucker (1975, 2002; 2018) enfatizam a importância de uma comunicação clara para garantir o alinhamento organizacional e o cumprimento dos objetivos estratégicos.

O entrevistado TA-01 aborda a necessidade de aprimorar os canais de comunicação para reduzir o ruído: "Acredito que temos um papel importante em melhorar esses canais e reduzir gradualmente o ruído de comunicação existente." Essa resposta destaca a importância de uma comunicação estratégica clara e eficiente, essencial para a implementação de um planejamento estratégico adaptável e alinhado, conforme sugerido por Mintzberg (1991; 2024) e Drucker (1975; 2002; 2018).

O entrevistado CD-03 afirma que "a comunicação é fundamental para que o mapa estratégico seja cumprido." Essa visão está diretamente alinhada com a teoria de Porter (1999; 20219), que vê a comunicação como um meio crucial para garantir que os objetivos estratégicos sejam entendidos e alcançados.

Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) discutem a importância da resiliência organizacional, que exige uma comunicação eficaz e adaptável para garantir a continuidade e o alinhamento estratégico, especialmente em cenários de mudança e desafio.

A resposta TA-03 menciona a importância das redes sociais como um canal importante para comunicação institucional, o que é vital para engajar tanto a comunidade

interna quanto externa: "Utilizar plataformas como *Instagram* para divulgar informações e promover interações pode aumentar o acesso e o engajamento." Esta resposta reflete a necessidade de práticas ágeis de comunicação, que Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) consideram fundamentais para uma resiliência organizacional eficaz.

O entrevistado EG-01 mostra um interesse na expansão e inovação, temas centrais para a resiliência organizacional: "o crescimento de instituições e do trabalho no incentivo tem um impacto significativo na comunidade como um todo." A comunicação eficaz é essencial para sustentar esses esforços de crescimento e inovação, criando uma base sólida para a resiliência institucional.

Mario Coccia (2023) enfatiza que a comunicação é vital para a implementação e acompanhamento eficazes de projetos, alertando que falhas na comunicação podem levar a erros estratégicos e aumentar os riscos operacionais.

A resposta de DI-02 sugere que a estrutura básica do IFRO poderia ser aprimorada: "se a gente tivesse uma estrutura básica, que o Instituto Federal deveria ofertar, por exemplo, um refeitório, quadra, laboratório disponíveis para determinadas atividades e matérias, eu acredito que isso seria muito melhor." Essa resposta destaca a importância de uma comunicação clara na implementação de melhorias estruturais, para garantir que todos os *stakeholders* estejam alinhados e que os projetos sejam bem-sucedidos, conforme discutido por Coccia.

A resposta de EG-03 enfatiza a importância da extensão e de estratégias que fortaleçam essa área: "No futuro, pretendo pensar mais em conteúdos e traçar estratégias para fomentar a extensão, conforme previsto no plano do PDI." A comunicação eficaz é fundamental aqui, garantindo que as atividades extensionistas sejam bem articuladas e compreendidas, minimizando os riscos de falhas na implementação.

A análise das respostas à pergunta "Como você avaliaria a criação de um plano de comunicação institucional estratégico para fortalecer o envolvimento dos *stakeholders* com o PDI?" (Ledingham e Bruning, 2000) revela uma diversidade de opiniões e percepções sobre a importância de um plano de comunicação no contexto do IFRO. Ao traçar paralelos com as teorias estudadas até o momento, é possível observar como essas respostas se alinham ou divergem dos conceitos apresentados.

As respostas de DO-01 e DO-03 destacam a necessidade de uma comunicação direta e objetiva e consideram o plano de comunicação "mais do que necessário". Essas respostas podem ser relacionadas ao conceito de Comunicação de Marketing Integrada (IMC), conforme discutido por Ots e Nyilasy (2017), que enfatizam a importância de uma comunicação clara e coesa para garantir o alinhamento organizacional. Mintzberg (1991;

2024) também reforça a ideia de que a comunicação clara é essencial para o alinhamento estratégico.

O entrevistado DI-01 aborda a necessidade de alinhamento da comunicação com o público-alvo e a utilização de diferentes ferramentas para alcançar diferentes grupos. Essa perspectiva se alinha com o conceito de Marketing Holístico de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), que propõe a integração de diversas estratégias de marketing para atingir todos os públicos de forma eficaz. A menção à padronização e à necessidade de supervisão destaca a importância de um planejamento estruturado e centralizado, o que pode ser relacionado ao conceito de Gestão Estratégica abordado por Drucker (1975, 2002; 2018) e Porter (1999; 20219), que ressaltam a importância da implementação eficaz e do controle de processos para garantir o sucesso de uma estratégia.

As respostas de TA-01 e TA-02 avaliam a criação do plano de comunicação como "extremamente positivo" e essencial para que todos entendam a missão, visão e valores da instituição. Essas respostas refletem a importância da Comunicação Organizacional para o fortalecimento do envolvimento dos *stakeholders* com os objetivos estratégicos da instituição, como indicado por Araújo e Miranda (2021). A falta de continuidade na comunicação sobre o PDI mencionada por TA-02 destaca a importância de uma comunicação constante e eficaz, o que é crucial para a manutenção do engajamento e alinhamento organizacional, como proposto por Kotler em seu conceito de marketing holístico.

As respostas de TA-03 e CD-01 ressaltam a importância de que o plano de comunicação seja bem articulado e fluido. Essas respostas podem ser relacionadas ao conceito de resiliência organizacional abordado por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), que enfatizam a necessidade de abordagens ágeis para adaptar e articular a comunicação estratégica de forma eficaz. O desafio de transformar um documento técnico em algo comprehensível para todos também está alinhado com a teoria de Mintzberg, que destaca a importância da adaptação das estratégias às realidades organizacionais.

Os entrevistados CD-03 e EG-01 apontam a necessidade de um diálogo mais estreito e esclarecedor com a comunidade externa e destacam a importância de envolver outros atores na implementação do plano. Isso pode ser relacionado ao conceito de Marketing Holístico de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), que enfatiza a importância da colaboração entre diferentes setores para a eficácia da comunicação e o engajamento dos *stakeholders*. A menção de EG-01 à importância de segmentar os públicos e desenvolver estratégias específicas para cada grupo está alinhada com o conceito de Comunicação de Marketing

Integrada (IMC) e a necessidade de um planejamento detalhado e segmentado, conforme discutido por Coccia (2023) em relação à gestão de riscos.

As respostas de SC-01 e SC-02 abordam a questão da acessibilidade e a necessidade de comunicação clara para garantir que todos compreendam as informações apresentadas. Essas respostas estão em consonância com o conceito de Comunicação Organizacional e a necessidade de adaptar a linguagem e os meios de comunicação para diferentes públicos, como discutido por Araújo e Miranda (2021). A acessibilidade também pode ser vista como um componente essencial para garantir a eficácia do plano de comunicação, destacando a importância de considerar as especificidades de cada público-alvo.

A análise das práticas de comunicação interna e externa revela que a eficácia dos canais e estratégias de comunicação é determinante para o sucesso do PDI. O trabalho de Araújo e Miranda (2021) E Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023) destaca a importância de uma comunicação bem estruturada para garantir o engajamento e a compreensão dos *stakeholders*. A comunicação eficaz facilita a implementação do PDI ao assegurar que todas as partes envolvidas estejam alinhadas com os objetivos e metas estabelecidos. Assim, a implementação de estratégias de comunicação robustas deve ser uma prioridade para maximizar o impacto do PDI.

4.3.3 Mapeamento Estratégico e Identificação de Lacunas

O mapeamento estratégico e a identificação de lacunas são fundamentais para a eficácia do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016) destacam a importância de uma configuração e coordenação adequadas das atividades para alcançar os objetivos estratégicos de uma organização. A identificação precisa das lacunas permite que as instituições ajustem suas estratégias e recursos para melhor atender às suas metas (Hariyani e Mishra, 2023). Este processo é necessário para garantir que o PDI esteja alinhado com as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Foi perguntado aos entrevistados qual é o seu nível de compreensão atual em relação ao conteúdo proposto no Mapa Estratégico do PDI (Porter, 2019).

O planejamento estratégico é amplamente discutido na literatura acadêmica. Ansoff e McDonnell (1993) destacam a importância do planejamento estratégico como um processo sistemático para definir a direção e o escopo de uma organização em longo prazo. Mintzberg (1991, 2004), por sua vez, critica a abordagem excessivamente formalista do planejamento estratégico, defendendo uma abordagem mais emergente e adaptativa. Kotler e Keller (2006,

2019) enfatizam a importância do marketing interno e da comunicação integrada para assegurar que todos os membros da organização compreendam e se alinhem com as estratégias institucionais.

A resposta do entrevistado DO-01: "Eu diria regular. Eu tenho uma noção bem superficial do mapa estratégico(...)" sugere uma compreensão limitada do mapa estratégico. Isso pode estar relacionado à falta de uma comunicação interna eficaz e ao marketing interno inadequado, conforme discutido por Kotler e Keller (2006). A percepção superficial do mapa estratégico indica uma falha na transmissão clara e acessível das informações estratégicas, essencial para o engajamento dos *stakeholders* internos (Suárez-Gómez & Hoyos-Vallejo, 2023).

O entrevistado DO-02 menciona que "atual, pouco, porque ele não foi disponibilizado, pelo menos não ainda que eu saiba, né? Foi? Acredito que não, também." Isso aponta para uma falha na disseminação das informações, especificamente a falta de disponibilização do mapa estratégico. Ansoff e McDonnell (1993) argumentam que a implementação eficaz de uma estratégia requer uma comunicação clara e acessível. A ausência de comunicação adequada pode resultar em uma compreensão limitada e na falta de engajamento dos membros da organização, conforme discutido por Mintzberg (2004), Coccia (2023), e Araújo & Miranda (2023).

A resposta do entrevistado DO-03 destaca uma compreensão mediana do mapa estratégico, devido à falta de conhecimento profundo, e identifica uma necessidade de maior foco nas áreas de extensão. Kotler e Keller (2006) afirmam que uma comunicação integrada e holística é fundamental para promover todas as áreas de uma instituição de forma equilibrada. A lacuna mencionada reflete uma possível falha no planejamento estratégico e na comunicação das prioridades institucionais (Mintzberg, 1991; Coccia, 2023).

Eu penso que o plano estratégico carece um pouco mais de proposição nas áreas de extensão, por exemplo. Às vezes, tudo gira mais em torno de questões gerenciais voltadas para pesquisa e ensino, e a extensão acaba ficando um pouco à parte. Acredito que seria importante incluir mais ações voltadas para o desenvolvimento dessa área. (DO-03)

A resposta de DI-02 menciona que "às vezes, ficamos meio confusos sobre o que está se passando, porque não conseguimos ter uma total compreensão. Às vezes, o conteúdo desses documentos é muito complexo." Isso aponta para a dificuldade de compreensão causada pela complexidade dos termos utilizados no mapa estratégico. Kotler e Keller (2019) destacam a necessidade de adaptar a comunicação para diferentes públicos, garantindo que a

mensagem seja clara e acessível. Ots e Nyilasy (2017) reforçam a importância de uma comunicação de marketing integrada que seja compreensível para todos os membros da organização.

O entrevistado SC-02 admite uma visão fragmentada do mapa estratégico, consultando apenas as partes que impactam diretamente suas atividades. Isso evidencia a necessidade de uma comunicação mais inclusiva e contínua, que engaje todos os membros da instituição (Kotler & Keller, 2006; Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo, 2023). A abordagem fragmentada destaca a importância de integrar e alinhar as estratégias para assegurar uma compreensão completa do PDI (Mintzberg, 2004; Coccia, 2023).

Vou ser muito honesto: meu conhecimento é limitado. Eu não cheguei a analisar o mapa estratégico com profundidade. No entanto, tenho uma boa ideia das exigências gerais, considerando as sinergias com demandas locais, o grau de aderência com as populações locais e regionais, a integração com a sociedade e as políticas voltadas à inclusão e permanência (...). (DI-02)

As respostas dos entrevistados, de todos os segmentos, indicam uma compreensão variada e frequentemente limitada do mapa estratégico do PDI. As principais lacunas incluem a complexidade dos termos utilizados, a falta de uma comunicação eficaz e acessível, e a necessidade de uma integração e simplificação do planejamento estratégico. Para mitigar essas lacunas, é essencial adotar práticas de comunicação de marketing integrada (Ots & Nyilasy, 2017), fortalecer o marketing interno (Kotler & Keller, 2006), e desenvolver um planejamento estratégico adaptável e compreensível (Mintzberg, 1991; 2004).

Foi perguntado aos entrevistados se, em sua compreensão, ele identifica alguma lacuna nas dimensões específicas do mapa estratégico proposto pelo IFRO (Whittington, 2000; Kaplan e Norton, 2011).

O entrevistado TA-01 (2024) destaca que "o consultor (externo) também apontou algumas fraquezas, ou melhor, alguns pontos que poderiam fragilizar a parte de permanência e êxito." A resposta de TA-01 sugere fragilidades na área de permanência e êxito, refletindo um possível descompasso entre as ações propostas no PDI e as expectativas dos colaboradores. Kotler e Keller (2006) enfatizam que compreender as necessidades dos *stakeholders* é importante para o desenvolvimento de estratégias eficazes. A percepção de fragilidade apontada por um consultor externo destaca a importância de um planejamento mais participativo e integrado. Mintzberg (1991) defende que o planejamento deve envolver todos os membros da organização para garantir a relevância e eficácia das estratégias.

O entrevistado DO-02 observa que "algumas ações que algumas pessoas esperavam encontrar no plano estratégico não estão presentes" e que "a demora na elaboração do plano estratégico pode resultar em lacunas." A ausência de ações esperadas e a demora na elaboração do plano estratégico resultam em lacunas percebidas. Ansoff e McDonnell (1993) argumentam que o planejamento estratégico deve ser ágil e responsivo às mudanças. A demora na elaboração pode levar a uma desconexão com as necessidades atuais da instituição, corroborando a crítica de Mintzberg (2004) sobre a necessidade de um planejamento que se ajuste continuamente às novas realidades e desafios.

O entrevistado DO-03 sugere que "o plano estratégico carece um pouco mais de proposição nas áreas de extensão" e que "às vezes, tudo gira mais em torno de questões gerenciais voltadas para pesquisa e ensino, e a extensão acaba ficando um pouco à parte." Acredita que seria importante incluir mais ações voltadas para o desenvolvimento dessa área. Kotler e Keller (2019) defendem que todas as áreas da organização devem ser contempladas no planejamento estratégico. A ausência de foco em extensão pode sinalizar uma necessidade de reavaliação das prioridades e de uma comunicação mais inclusiva, como proposto por Mintzberg (1991), que destaca a importância de integrar todas as dimensões da organização no processo de planejamento.

O entrevistado DI-02 aponta a complexidade dos termos e a falta de uma comunicação clara como barreiras para a compreensão do PDI. Kotler e Keller (2006) sublinham a necessidade de uma comunicação clara e acessível para todos os membros da organização. A dificuldade em compreender o PDI pode ser abordada por meio de uma linguagem mais simples e de uma comunicação mais eficaz, como sugerido por Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023), que destacam a importância da clareza na comunicação interna para o engajamento organizacional.

Hoje, tenho uma visão de que não é assim, mas poderia estar melhor. As coisas que a gente vê daqui para o Instituto (Federal), já poderíamos estar tendo agora. Existem situações que eu acho que já deveríamos ter, como, por exemplo, uma quadra. O que eu acho que falta muito é a habilidade nessa parte (de comunicar). Mas, no geral, acho que está caminhando bem. (DI-02)

O entrevistado TA-03 ressalta que "temos dois caminhos: a construção coletiva com participação da comunidade, que prefiro, e a contratação de consultorias especializadas. Ambos têm suas vantagens e desvantagens, mas a construção coletiva tende a proporcionar uma realidade mais próxima do que realmente precisamos." O entrevistado TA-03 destaca a importância da participação coletiva no desenvolvimento do PDI, reconhecendo que isso pode

resultar em contribuições menos profundas. Mintzberg (2004) sugere um equilíbrio entre participação coletiva e expertise técnica. Enquanto a construção coletiva é benéfica para refletir a realidade institucional, ela deve ser complementada por análises técnicas detalhadas para garantir a profundidade e a eficácia das estratégias propostas.

O entrevistado CD-02 menciona a complexidade do PDI e a necessidade de capacitação técnica para compreendê-lo plenamente. Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que a complexidade deve ser gerida para não sobrecarregar os colaboradores. A capacitação contínua e o suporte técnico são essenciais para que todos os membros da organização possam compreender e contribuir efetivamente para o PDI, como defendido por Kotler e Keller (2019).

O PDI é bastante complexo e, apesar dos anos que trabalhei na administração acadêmica, não sou da área de administração. As pessoas que lidam diretamente com o PDI precisariam ter uma capacitação técnica um pouco mais elaborada para compreender certos conceitos. Portanto, é difícil para mim identificar exatamente o que não comprehendo, pois não tenho a dimensão administrativa necessária para isso. (CD-02)

As respostas de SC-01 e SC-02 identificam lacunas na comunicação e na expansão da rede. Kotler e Keller (2006) destacam a importância de uma comunicação eficaz tanto interna quanto externamente. A falta de clareza na metodologia de expansão pode impactar a capacidade futura da instituição, sublinhando a necessidade de uma estratégia bem comunicada para a expansão e o desenvolvimento institucional, conforme enfatizado por Mintzberg (1991).

Eu acho que existe uma lacuna muito grande e isso impacta diretamente no nosso objetivo. E que poderia minimizar algumas situações de própria gestão do ponto de vista institucional entre os setores, setores internos e o setor na comunidade da externa, mas acho que é um ponto sensível. (SC-01)

Assim, tanto as expansões relacionadas à rede quanto ampliações ou a oferta de novos cursos não são abordadas de forma categorizada, mas a metodologia para isso, pelo menos, deveria ser. Saber como descrever uma metodologia de avaliação, expansão de oferta de vagas e expansão do espaço físico é importante, porque isso afeta diretamente a capacidade futura do Instituto e como ele vai conseguir pensar na sua capitalização. No entanto, isso não está muito claro no atual PDI. (SC-02)

O engajamento dos indivíduos e grupos na implementação do PDI é um fator determinante para o sucesso do plano. As evidências analisadas mostram que a participação ativa não apenas melhora a aceitação do PDI, mas também aprimora a eficácia das ações propostas. A literatura revisada, como a de Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021 e Coccia (2023), confirma que um envolvimento sólido e estruturado é necessário para enfrentar desafios e

otimizar os resultados esperados. A integração dos *stakeholders* no processo de implementação pode, portanto, ser considerada uma estratégia fundamental para garantir que os objetivos do PDI sejam alcançados com sucesso.

4.3.4 Participação dos *Stakeholders*

A participação dos *stakeholders* é uma dimensão crítica no desenvolvimento e na implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Segundo Coccia (2023), a contribuição dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica e outros *stakeholders* pode influenciar significativamente o sucesso e a aceitação do PDI. A perspectiva da gestão estratégica sugere que um envolvimento ativo e comprometido dos *stakeholders* é fundamental para criar um ambiente de apoio e colaboração (Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021). Assim, compreender como os diversos grupos participam no processo é vital para a eficácia do PDI.

Os entrevistados foi questionado sobre como ele acredita que os diferentes segmentos da comunidade acadêmica podem contribuir para o desenvolvimento e implementação do PDI (Mintzberg, 2000; 2004; 2009; Bryson, 2015).

Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), em sua fundamentação sobre marketing holístico, defende a interdependência entre todas as funções de marketing e a necessidade de uma visão integrada para alcançar os objetivos organizacionais. Esse conceito é amplamente aplicável à gestão estratégica do PDI, pois exige que todos os segmentos da comunidade acadêmica estejam alinhados e comprometidos com os objetivos institucionais. Kunsch (2003, 2009) complementa essa visão ao enfatizar a importância da comunicação organizacional integrada, que deve englobar todos os níveis da instituição para garantir uma implementação eficaz das estratégias.

As respostas dos entrevistados refletem bem essa perspectiva. A visão dos entrevistados DO-02 e TA-01, que destacam a importância de um processo participativo e inclusivo na elaboração e execução do PDI, corroboram com a visão de Kotler e Keller (2006) e com a ideia de Kunsch (2003, 2009) sobre a comunicação integrada. DO-02 destaca que "o PDI é aquilo que são: pessoas", enfatizando que a efetividade do plano depende do envolvimento ativo de todos os membros da comunidade acadêmica. Isso reforça a ideia de que o sucesso do PDI depende da percepção de cada segmento como parte integrante do processo.

(...). O PDI é aquilo que são pessoas. Que pessoas? Os técnicos, os professores, os alunos. Ao observar o que foi acordado, o PDI é um acordo institucional, e é importante lutar por isso. Não que ele não possa ser revisto, mas devemos buscar um alinhamento para cumpri-lo, sim. (DO-02)

Primeiramente, acredito que o processo de elaboração do PDI precisa ser mais participativo. E, quando digo participativo, não me refiro apenas à apresentação do que foi feito pela alta gestão e à realização de perguntas superficiais. (...). No entanto, muitas vezes, a estratégia se concentra apenas na alta gestão e não escuta os elementos que estão diretamente envolvidos nas partes tática e operacional, como alunos, técnicos e docentes. Isso é uma falha significativa, pois esses grupos poderiam contribuir de forma valiosa a partir de uma participação mais ampla e efetiva. (TA-02)

Henry Mintzberg (2004) diz que a estratégia deve ser vista como um processo contínuo e adaptativo, o que é essencial para a flexibilidade e resiliência organizacional. A resposta de DO-03 (2024) evidencia um problema comum nas instituições: a sobrecarga de demandas locais que desvia a atenção dos docentes das questões mais amplas e estratégicas, como o PDI. A visão de Mintzberg (2004) sugere que o PDI deve ser um guia dinâmico que se adapta às mudanças e desafios enfrentados pela instituição, reforçado pelo conceito de Coccia (2023) sobre a importância de um planejamento detalhado para mitigar riscos e adaptar-se às condições locais.

“Eu acho que os docentes têm muito a contribuir nesse sentido. (...). Na questão da divulgação, como o PDI é um documento de caráter mais interno, acaba se deixando passar, pois as outras demandas mais imediatas acabam ocupando muito espaço. Eu vejo que, se não fosse a sobrecarga, a contribuição seria muito maior exatamente por conta da disponibilidade. (DO-03)

Porter (2019) destaca a importância de envolver todos os níveis da organização no processo estratégico para garantir que as metas sejam alcançadas de forma eficaz. A resposta de TA-02 (2024), que enfatiza a inclusão de alunos, comunidade local e técnicos na elaboração do PDI, reflete a necessidade de uma abordagem abrangente e integrada, alinhada com a ideia de Schmid, Grosche e Mayrhofer (2016) sobre a coordenação de atividades e a integração das partes interessadas.

TA-02: “Cada perfil da comunidade do IFRO é importante para a implantação do PDI. É essencial incluir os alunos na construção do documento para obter um feedback sobre nossas ações, identificando erros e acertos. Também é importante ouvir a comunidade local e outros setores sociais para garantir que o planejamento esteja alinhado com a realidade regional e integrado aos arranjos produtivos locais. Para os servidores e técnicos, é fundamental reconhecer como o quadro é composto e como cada um pode contribuir para a efetivação do PDI dentro de seu setor e área de formação (...).” (TA-02)

A participação ativa mencionada pelo entrevistado TA-03 é importante para garantir que o PDI seja um plano que reflete as necessidades e expectativas de todos os segmentos da comunidade. Essa abordagem participativa é necessária para criar uma vantagem competitiva sustentável, como sugerida por Porter (1999, 2019) e destacando na análise de Ots e Nyilasy (2017) sobre a Comunicação de Marketing Integrada (IMC), que destaca a importância de uma comunicação clara e coerente para garantir o engajamento contínuo e o senso de pertencimento.

Para garantir uma contribuição efetiva dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica no desenvolvimento e implementação do PDI, é essencial promover uma participação mais ativa. Isso pode exigir um esforço significativo, como convocar reuniões presenciais e incentivar a participação direta. É importante comunicar claramente que a contribuição de cada grupo é importante para a elaboração do documento e que as demandas deles serão levadas em conta. Caso contrário, pode haver reclamações futuras sobre a falta de atendimento às necessidades, mesmo que esses segmentos não tenham participado do processo de construção do PDI. (TA-02)

A Comunicação de Marketing Integrada (IMC), conforme discutida por Ots e Nyilasy (2017), é muito importante para o sucesso de qualquer estratégia organizacional. CD-01 propõe a implementação de um painel de indicadores em tempo real para manter todos os membros da comunidade informados sobre o progresso do PDI. Isso reflete a importância de uma comunicação eficaz para garantir o engajamento contínuo e o senso de pertencimento entre os servidores.

Para melhorar essa comunicação e engajamento, seria útil implementar um painel de indicadores em tempo real, visível em telões espalhados pelos campi e na sala da direção geral. Esse painel poderia utilizar uma linguagem de cores para indicar o progresso em relação às metas—com vermelho para metas não atingidas, amarelo para metas em progresso, e verde para metas já alcançadas. Dessa forma, poderia-se proporcionar uma visão mais clara do progresso e incentivar um maior senso de pertencimento entre os servidores em relação às metas do PDI. (CD-01)

A falta de participação ou a participação limitada, mencionada por EG-03 (2024), pode ser um sintoma de uma comunicação insuficiente ou mal direcionada. Kotler e Keller (2006) defendem que a comunicação interna eficaz é fundamental para alinhar expectativas e garantir que todos os membros da organização compreendam sua contribuição para os objetivos estratégicos. A criação de espaços dedicados para a discussão do PDI, como sugerido por EG-03, pode ajudar a superar barreiras de comunicação e promover um engajamento mais ativo e informado.

Eu acredito que primeiro precisamos entender bem o que é o documento do PDI e quais são os seus elementos. O PDI, e dentro dele, o plano estratégico, é o guia que direcionará nossos trabalhos futuros. Portanto, é muito importante sensibilizar servidores e estudantes sobre a importância desse documento para que suas ações estejam alinhadas com o plano. (...) Para evitar isso, é necessário ter um plano pré-estabelecido para discutir o PDI, incluindo espaços específicos nos calendários acadêmicos para essas discussões. Não devemos tratar o PDI como algo secundário; deve haver um compromisso claro para que as reuniões e discussões ocorram de forma estruturada e contínua. (EG-03)

Os entrevistados foram questionados se eles acham que há espaço para melhorias na participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica no desenvolvimento e implementação do PDI e, se sim, como isso poderia ser alcançado (Ansell; Gash, 2008).

A resposta de DO-01 destaca uma falha significativa no processo de elaboração do PDI: a falta de atenção adequada aos alunos da educação à distância (EaD). Embora a instituição tenha se esforçado para ouvir todos os discentes, os alunos da EaD, que enfrentam desafios específicos como a permanência no curso, não foram suficientemente considerados. A teoria da participação ativa e inclusiva, defendida por Mintzberg (2000; 2004) em sua visão de planejamento estratégico, sugere que uma estratégia eficaz deve incorporar as vozes de todos os *stakeholders* relevantes para que reflitam de forma precisa as necessidades da comunidade. Neste contexto, uma abordagem mais inclusiva e representativa na coleta de dados e na formulação de estratégias é importante para garantir que o PDI aborde as necessidades específicas dos alunos da EaD, melhorando assim sua eficácia e relevância.

Na construção do PDI, houve uma falha em dar uma atenção especial aos alunos da educação à distância. Antes de formular estratégias voltadas para a permanência, que é um desafio específico para esses alunos, é necessário que todos os segmentos sejam ouvidos. Essa fragilidade na abordagem dos alunos da educação a distância acabou impactando a inclusão das suas perspectivas no plano. (DO-01)

A resposta de DO-02 cita que a eficácia do PDI depende muito do comprometimento e da abordagem dos gestores envolvidos. Isso se alinha com as perspectivas de Porter (1999, 2019) sobre liderança e vantagem competitiva, que ressaltam a importância de uma liderança proativa e engajada para o sucesso organizacional. O comprometimento desigual entre os gestores, com alguns focados em criticar e outros em contribuir, reflete uma necessidade de desenvolver uma cultura organizacional mais coesa e voltada para a colaboração. Implementar programas de desenvolvimento de liderança que reforcem a importância do engajamento positivo e do alinhamento estratégico pode ser uma forma eficaz de melhorar essa dinâmica.

(...). A eficácia no acompanhamento do PDI e na busca por engajamento pode variar conforme o interesse e a abordagem das pessoas responsáveis. Alguns gestores estão dispostos a contribuir de maneira positiva, enquanto outros podem se concentrar mais em criticar ou simplesmente cumprir obrigações. Sempre há espaço para melhorias, independentemente do cenário atual. (DO-02)

A resposta de DO-03 destaca uma limitação importante no processo de elaboração do PDI: a ausência de espaços para debates diretos e presenciais. A coleta de sugestões por meio de formulários, sem a oportunidade de defender ou argumentar as propostas, limita a profundidade da participação e pode desmotivar a comunidade. De acordo com Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), uma comunicação bidirecional e colaborativa é essencial para o sucesso de qualquer estratégia organizacional. Portanto, para melhorar o engajamento, é fundamental criar oportunidades para debates mais ricos, que podem ocorrer em formatos presenciais ou híbridos, permitindo que todos os segmentos da comunidade acadêmica tenham voz ativa e participem de discussões construtivas.

(...). Uma das limitações que observei foi que o processo de coleta de sugestões e propostas se dava por meio de formulários, onde as sugestões eram aceitas ou rejeitadas sem a oportunidade de debate. Não havia um espaço para defender ou argumentar a favor das propostas. (...) Um espaço para debates mais diretos e presenciais, mesmo que seja mais desafiador devido às distâncias entre os campi, poderia enriquecer a participação e o engajamento. (DO-03)

O entrevistado DI-01 (2024) sugere que o PDI deveria ser elaborado com maior antecedência e com a participação ativa de grupos de trabalho em cada campus. Ao valorizar a experiência prática dos servidores nos campi e incorporar suas perspectivas no PDI, a instituição pode garantir que as realidades locais sejam adequadamente representadas, o que, por sua vez, aumenta a relevância e a eficácia do plano.

Acredito que o PDI deveria começar a ser elaborado com bastante antecedência. É fundamental formar pequenos grupos de trabalho em cada campus, de acordo com o seu segmento. (...) Portanto, uma construção conjunta que envolva ouvir realmente a comunidade por meio desses grupos pode ser muito produtiva e garantir que as realidades e necessidades locais sejam adequadamente representadas. (DI-01)

A resposta de DI-03 enfatiza a importância de uma participação mais ampla e contínua no PDI, não apenas em uma fase isolada. A inclusão de centros acadêmicos e a maior participação dos discentes são estratégias que podem melhorar significativamente o engajamento. Criar equipes multidisciplinares e integradas, com representantes de todos os segmentos, pode promover um processo mais colaborativo e eficiente.

Sim, eu acredito que contribuir apenas com uma parte do PDI não é suficiente (...). Muitas vezes, você só participa de conselhos ou comissões se for convidado, e os centros (acadêmicos) ficam excluídos. Uma abordagem melhor seria formar equipes com representantes de todas as comunidades, (...), para ajudar no desenvolvimento do PDI. (...). (DI-03)

As respostas de TA-01 e TA-02 destacam a necessidade de melhorar os canais de comunicação e de promover um diálogo mais próximo entre a reitoria e as unidades. Ots e Nyilasy (2017) discutem a importância da Comunicação de Marketing Integrada (IMC), que pode ser aplicada ao contexto institucional para garantir que todos os *stakeholders* estejam alinhados e informados sobre os objetivos e progresso do PDI. Estabelecer canais de comunicação mais acessíveis e transparentes, como reuniões periódicas, painéis informativos e plataformas digitais interativas, pode facilitar a participação e garantir que as vozes da comunidade sejam ouvidas e consideradas de forma mais efetiva.

(...). Para alcançar uma maior participação, não basta apenas buscar informações, é fundamental tornar o processo mais participativo”. (...). É importante estabelecer canais de comunicação mais efetivos e promover um diálogo mais próximo, especialmente com a reitoria, que é responsável pelo desenvolvimento do PDI. (...). Portanto, é estreitar a comunicação e facilitar a participação de todos os segmentos envolvidos. (TA-01)

(...). Os representantes da comunidade podem ser convidados a participar por meio de conselhos, onde já temos representatividade, ou ainda através de discussões em sindicatos, associações de bairro, associações comerciais, e outras organizações comunitárias. Isso ajudará a entender melhor as expectativas da comunidade em relação à instituição e a como podemos contribuir de maneira mais efetiva para o município e a macrorregião que atendemos. (TA-02)

A resposta de EG-01 sugere uma abordagem segmentada para a participação discente, reconhecendo que diferentes grupos de estudantes podem ter perspectivas diversas sobre o PDI. A segmentação, um conceito central no marketing estratégico de Kotler et al. (2010; 2019a; 2019b; 2021), pode ser aplicada para entender melhor as necessidades e expectativas de cada grupo. Adaptar as perguntas e os incentivos para cada segmento pode resultar em respostas mais ricas e diversificadas, melhorando a qualidade das contribuições e a eficácia do PDI.

(...). Acho que às vezes uma das coisas que poderia ser feita é promover uma participação segmentada. (...). Será que não seria possível construir ou implementar o PDI pensando em como cada um desses estudantes pode contribuir de uma forma diferente? É importante considerar que, se colocarmos todos os estudantes em uma única categoria, as respostas tendem a ser mais homogêneas, pois estaremos fazendo as mesmas perguntas para todos. (EG-01)

Os entrevistados EG-03 e SC-02 mencionam a importância de planejar e acompanhar de forma mais estruturada as discussões sobre o PDI. A Gestão por Objetivos (MBO), proposta por Drucker (1975, 2002; 2018), pode ser uma abordagem útil para garantir que o processo de discussão do PDI esteja bem integrado no calendário acadêmico e que as reuniões e debates sejam realizados de forma contínua e produtiva. Definir metas claras e estabelecer indicadores de progresso pode ajudar a manter o foco e a garantir que o PDI seja uma prioridade para todos os envolvidos.

Se a gente conseguir criar um espaço para discutir o PDI e garantir que esse espaço seja efetivamente utilizado para tal, poderia ser significativamente melhorado. Não podemos deixar o processo de discussão do PDI em aberto, como se não fosse importante. É essencial que, desde o início do ano, o calendário acadêmico inclua datas específicas para discutir o PDI, garantindo que todos os envolvidos deem a devida atenção e tempo a esses processos. (EG-03)

Melhorar o acompanhamento do PDI é possível e pode ser alcançada ao deixar mais clara a metodologia utilizada. Isso inclui definir claramente como serão coletadas as contribuições—se por meio de seminários, eventos, questionários, ou outros métodos. (...) Melhorar a apresentação dos dados não só ajuda a comunicar o valor do plano de forma mais eficaz, mas também pode servir como um cartão de visita para a instituição, facilitando a compreensão externa sobre como o plano realmente faz a diferença e não apenas cumpre exigências legais.(SC-02)

O papel do CONSUP do IFRO na implementação e monitoramento do PDI é multifacetado e essencial para garantir que as diretrizes institucionais sejam seguidas de forma eficaz (IFRO, 2024). No entanto, a análise das entrevistas revela uma tensão entre a teoria do papel fiscalizador e de aprovação do CONSUP e a prática efetiva de sua atuação, especialmente no que diz respeito à comunicação com os *stakeholders*.

Foi perguntado aos entrevistados qual é o papel do conselho superior do IFRO na implementação e monitoramento do PDI, especialmente em relação à comunicação com os stakeholders (IFRO, 2019).

Na teoria, o CONSUP é descrito como o órgão máximo de deliberação do IFRO, responsável pela aprovação e acompanhamento da implementação do PDI (IFRO, 2019). Segundo o IFRO (2019), a sua função é garantir que as ações planejadas estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição. Os depoimentos de DO-01, DO-03, e DI-02 ressaltam que o CONSUP deve não apenas aprovar o PDI, mas também acompanhar sua execução para assegurar que os objetivos institucionais sejam atingidos. Nesse sentido, o CONSUP exerce uma função fiscalizadora, que é fundamental para a legitimidade do processo.

O papel do Conselho é de fiscalização. Além de aprovar, ele também deve acompanhar a implementação para garantir que o que foi aprovado está sendo colocado em prática corretamente. (DO-01)

Em relação à comunicação com os *stakeholders*, não tenho uma resposta definitiva, mas a implementação é fundamental. (...). Atualmente, o IFRO tem se engajado em diversos projetos externos, mas é importante assegurar que esses projetos estejam alinhados com os objetivos institucionais definidos no PDI. (DO-03)

O CONSUP é responsável por aprovar as decisões tomadas durante o processo de formação do PDI. (...). O objetivo é assegurar que o PDI esteja bem estruturado e que não haja falhas que possam comprometer sua implementação. (DI-02)

Contudo, a prática revela limitações na capacidade do CONSUP de exercer plenamente seu papel. O entrevistado DO-03 aponta que, embora o conselho monitore o PDI, sua falta de autonomia para intervir diretamente nas ações resulta em uma fiscalização mais passiva. Mintzberg destaca que a rigidez nas estruturas de governança compromete a eficácia organizacional, enquanto Drucker (1975, 2002; 2018) e Porter (1999, 2019) ressaltam a importância de um monitoramento contínuo e de uma governança forte para ajustar estratégias conforme necessário. Além disso, Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) defendem práticas ágeis, que contrastam com a limitação do CONSUP, e Coccia (2023) reforça a necessidade de intervenções proativas para o sucesso das estratégias.

(...). Sua função principal é fiscalizar e garantir que o PDI esteja sendo aplicado conforme aprovado. Portanto, no que diz respeito ao fortalecimento da relação com os *stakeholders*, o CONSUP atua de forma mais indireta, monitorando a execução das ações e identificando problemas, mas não possui autonomia para propor melhorias diretamente. (DO-03)

A comunicação com os *stakeholders* é uma dimensão crítica do papel do CONSUP que parece estar subexplorada na prática. De acordo com os entrevistados TA-02 e EG-03, o CONSUP deveria, em teoria, atuar como um mediador entre a instituição e seus *stakeholders*, garantindo que as decisões tomadas estejam em consonância com os interesses e expectativas dos diferentes segmentos representados no conselho, como docentes, sociedade civil e colégios de dirigentes.

Esse papel é fundamental para a transparência e a construção de confiança entre a instituição e a comunidade que ela serve. Kotler (2006) destaca a importância da comunicação eficaz para garantir essa transparência e confiança. Mintzberg (2000) reforça a necessidade de uma governança dinâmica e proativa, onde a comunicação com *stakeholders* é importante para alinhar expectativas e decisões estratégicas. Drucker (2007) também enfatiza a

relevância do acompanhamento contínuo e da comunicação clara para garantir que estratégias como o PDI não se tornem meros documentos de prateleira.

Além disso, Ots e Nyilasy (2017) defendem a Comunicação de Marketing Integrada (IMC) para assegurar uma comunicação eficaz e bidirecional. Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) discutem a importância de abordagens ágeis e do acompanhamento efetivo, que são necessários para que o CONSUP apoie e monitore o progresso do PDI. Coccia (2023) destaca a necessidade de monitoramento e comunicação estruturada para mitigar riscos e assegurar a implementação bem-sucedida das estratégias.

No CONSUP, é essencial que haja uma correlação com o PDI para avaliação, acompanhamento e monitoramento das ações. É importante identificar as pautas do PDI que não tiveram ações realizadas durante o ano. Isso permite que sejam tomadas medidas para garantir que todas as metas e objetivos estabelecidos sejam abordados e implementados conforme o planejado. (DI-01)

Os desafios identificados no monitoramento e na comunicação do PDI pelo CONSUP são exacerbados pelo tamanho e complexidade do documento, como mencionado por DI-03. O PDI é um documento extenso e complexo, o que pode dificultar sua análise detalhada e contínua pelo conselho. Mintzberg (2000) discute a necessidade de uma governança adaptável e proativa, ressaltando que o envolvimento contínuo na implementação das estratégias é importante. Drucker (2007) reforça a importância do comprometimento com a implementação eficaz e da comunicação clara sobre o progresso das estratégias, alertando que, sem um acompanhamento eficaz, o PDI pode se tornar apenas um documento de papel. Kotler (2006) destaca que a comunicação eficaz e a transparência são essenciais para uma gestão organizacional bem-sucedida, e a dificuldade em analisar o PDI está relacionada à necessidade de uma comunicação mais clara e aberta.

Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) defendem a importância de abordagens ágeis e do monitoramento contínuo no planejamento estratégico, o que se relaciona com a necessidade de um envolvimento mais ativo do CONSUP. Coccia (2023) também enfatiza a necessidade de monitoramento constante e comunicação estruturada para garantir a implementação efetiva das estratégias. OTS e Nyilasy (2017) apoiam a Comunicação de Marketing Integrada (IMC) para assegurar uma comunicação clara e bidirecional, o que é relevante para melhorar o processo de monitoramento e comunicação do PDI.

Para mitigar essas limitações, seria necessário redefinir e expandir o papel do CONSUP, garantindo que ele não apenas aprove, mas também se engaje ativamente no acompanhamento da execução do PDI. Mintzberg (2000) enfatiza a importância de uma

governança adaptável e proativa, sugerindo que o CONSUP deve ter um papel mais ativo no acompanhamento das estratégias. Drucker (2007) também destaca que uma comunicação clara e um monitoramento eficaz são cruciais para a implementação bem-sucedida das estratégias.

Kotler (2006) apoia a criação de canais de comunicação regulares e transparentes para garantir que as expectativas dos *stakeholders* sejam atendidas. A adoção de ferramentas de monitoramento mais eficazes e a comunicação transparente com os *stakeholders*, conforme sugerido por SC-01 e EG-03, fortaleceria a governança institucional e tornaria o PDI um instrumento verdadeiramente operacional e alinhado com as necessidades e expectativas da comunidade acadêmica e externa. Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) e Coccia (2023) também destacam a importância de abordagens ágeis e de um acompanhamento contínuo para garantir que o planejamento estratégico seja efetivamente implementado e ajustado conforme necessário.

(...). No entanto, o acompanhamento da implementação do PDI é um aspecto frágil e não está bem definido. Há uma necessidade de melhorar as ferramentas de monitoramento e esclarecer melhor nossos papéis em relação a esse acompanhamento. Atualmente, não está claro como podemos apresentar relatórios de monitoramento de forma eficaz para as instituições, e isso precisa ser aprimorado. (SC-02)

O CONSUP não deve se limitar apenas a votar no plano PDI da instituição(...). (...). Isso inclui reconhecer e monitorar o progresso, garantindo que as ações estejam sendo efetivamente realizadas conforme o planejado. (EG-03)

Os entrevistados foram questionados sobre quais são suas expectativas em relação ao papel do conselho superior do IFRO na implementação e monitoramento do PDI (IFRO, 2019; Mintzberg, 2000; 2004; 2009).

A governança é um componente central no processo de implementação de estratégias institucionais (Mintzberg, 2000; 2004; 2009; Bryson, 2015). A expectativa de que o CONSUP realize um acompanhamento efetivo das ações previstas no PDI, conforme evidenciado pelas respostas de DO-01 e DI-01, reflete uma demanda por uma governança mais ativa e envolvida.

De acordo com a teoria proposta por Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), a gestão intermediária atua como um papel importante na renovação estratégica. A teoria sugere que não basta aprovar planos; é essencial que os órgãos de governança, como o Consup, acompanhem de perto a execução desses planos, garantindo que as ações propostas sejam traduzidas em resultados concretos.

Minhas expectativas são de que o CONSUP comece a realizar o acompanhamento efetivo do desenvolvimento das ações previstas nos planos, nas categorias e nas metas estabelecidas no PDI. É importante que o CONSUP não apenas aprove os documentos, mas também monitore a execução e o progresso do que foi planejado. (DO-01)

No Consup, é essencial que haja uma correlação com o PDI para avaliação, acompanhamento e monitoramento das ações. É importante identificar as pautas do PDI que não tiveram ações realizadas durante o ano. Isso permite que sejam tomadas medidas para garantir que todas as metas e objetivos estabelecidos sejam abordados e implementados conforme o planejado. (DI-01)

Esse conceito de governança ativa se torna ainda mais relevante no contexto educacional, onde a implementação de um PDI requer não apenas a adesão formal aos planos, mas também um monitoramento contínuo e uma adaptação dinâmica às mudanças do ambiente interno e externo (Schmid, Grosche, e Mayrhofer, 2016; Araújo e Miranda, 2021; Hariyani e Mishra, 2023). A resposta de DO-01, que destaca a necessidade de acompanhamento efetivo, reflete um reconhecimento da importância dessa governança ativa. Sem tal acompanhamento, os objetivos estratégicos podem facilmente se desviar, resultando em uma desconexão entre a visão institucional e a prática cotidiana.

A comunicação institucional é um fator determinante na implementação bem-sucedida de qualquer plano estratégico. As respostas de DO-02 e SC-02, que enfatizam a clareza nas pautas e a necessidade de detalhamento das ações, corroboram com a teoria de Araújo e Miranda (2023) sobre a comunicação interna. Segundo esses autores, uma comunicação clara e transparente é essencial para alinhar os diversos níveis hierárquicos e funcionais da instituição em torno de objetivos comuns.

A expectativa é que o PDI seja cumprido conforme o planejado. Sempre que uma pauta for apresentada, ela deve vir acompanhada de um contexto claro, detalhando a ação e a meta associadas. Ao aprovar resoluções ou autorizações, como o funcionamento de um curso, é importante que essas pautas estejam bem explicitadas, com informações claras sobre como elas se alinham às metas estabelecidas. (DO-02)

Na implementação, acredito que seria útil melhorar a comunicação. A reunião é tão corrida que, com a quantidade de assuntos, muitas vezes não se dá a devida atenção a todos os detalhes. (...) A expectativa é que o consultor (conselheiro) desempenhe um papel mais ativo no monitoramento, algo que ainda não está sendo realizado de forma efetiva. (SC-02)

No contexto do PDI do IFRO, a falta de clareza na comunicação pode levar a mal-entendidos, resistência à mudança e, consequentemente, à falha na execução das estratégias (Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejos, 2023). A fundamentação teórica sugere que cada ação e

meta associada ao PDI devem ser comunicadas de forma detalhada e acessível, garantindo que todos os envolvidos compreendam não apenas o “o quê”, mas também o “porquê” e o “como” das decisões estratégicas (Kaplan e Norton, 2011) . SC-01 destaca que "o CONSUP tem um papel fundamental na definição da política institucional" e sublinha a importância de atuar efetivamente como um órgão deliberativo e consultivo. Uma frase de impacto extraída é: “É importante que o CONSUP atue efetivamente como um órgão deliberativo e consultivo, atendendo aos interesses da comunidade que contribuiu para a formulação dessas políticas e proposições.”

A implementação de planos estratégicos frequentemente enfrenta desafios que vão além da simples execução das tarefas previstas (Porter, 2019). As respostas de DI-03 e TA-02, que mencionam os desafios na implementação do PDI, ilustram as dificuldades inerentes a processos que não são realistas ou que carecem de um monitoramento rigoroso (Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021). Coccia (2023), também, explora essa problemática ao discutir os riscos e falhas na inovação, enfatizando que a falta de acompanhamento crítico e adaptativo pode resultar em um fracasso estratégico.

(...). O processo muitas vezes não é realista, resultando em baixa execução das metas estabelecidas. A expectativa é que, ao invés de apenas aprovar e esquecer haja um acompanhamento contínuo e uma revisão crítica para garantir que as ações sejam realizadas conforme planejado. (...) Sem um acompanhamento eficaz, o PDI pode se tornar apenas um documento de papel, sem impacto real na instituição. (DI-03)

(...). O papel principal do CONSUP é o acompanhamento e a fiscalização, não no sentido de punição, mas para verificar se o PDI está sendo executado de fato, e não se tornando um mero documento de prateleira. (...) O conselho deve acompanhar e deliberar sobre a manutenção dos tópicos do plano, com um acompanhamento anual do progresso, em vez de apenas uma revisão esporádica. (TA-02)

Essa perspectiva é particularmente relevante no contexto do IFRO, onde a implementação do PDI deve ser vista como um processo dinâmico, sujeito a revisões e ajustes constantes (IFRO, 2024). A resposta de DI-03, que destaca a baixa execução das metas estabelecidas devido a um planejamento não realista (Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021; Coccia, 2023), destaca a necessidade de uma abordagem mais flexível e adaptativa por parte do CONSUP. Sem uma supervisão crítica e uma disposição para ajustar as estratégias à medida que novos desafios surgem, o PDI corre o risco de se tornar um documento ineficaz, desconectado das realidades institucionais.

A governança participativa é outro aspecto de destaque para o sucesso da implementação do PDI. As expectativas de TA-01 e EG-03 de que o CONSUP adote um

papel mais ativo na fiscalização e orientação que refletem a teoria de Suárez-Gómez e Hoyos-Vallejo (2023) sobre a importância de estruturas ágeis no gerenciamento de portfólios. Nesse contexto, a participação ativa dos membros do CONSUP é fundamental para garantir que as decisões estratégicas sejam implementadas de forma eficaz e que os desvios de rota sejam corrigidos prontamente.

No entanto, há uma fragilidade no processo, pois o foco está principalmente na aprovação. Seria ideal que o CONSUP tivesse um papel mais participativo, não se limitando apenas à aprovação, mas também envolvido de forma mais ativa na elaboração e acompanhamento do PDI. (TA-01)

O CONSUP não deve se limitar apenas a votar no plano PDI da instituição. É crucial que o CONSUP também apoie os campi na execução da agenda do plano. (...). Isso inclui reconhecer e monitorar o progresso, garantindo que as ações estejam sendo efetivamente realizadas conforme o planejado. (EG-03)

A resposta de EG-03, que enfatiza a necessidade de um papel ativo no monitoramento, sugere que a governança não deve ser um processo passivo de aprovação de documentos, mas sim uma prática contínua de envolvimento e adaptação. A participação ativa não apenas fortalece a execução do PDI, mas também cria um ambiente de responsabilização e transparência, onde as decisões são constantemente revisadas à luz dos resultados obtidos.

A análise da participação dos *stakeholders* confirma que seu engajamento é essencial para o sucesso do PDI. A contribuição ativa dos diversos segmentos, conforme evidenciado por Coccia (2023) e Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021), não apenas fortalece a implementação do plano, mas também promove uma maior aceitação e suporte institucional. Portanto, estratégias que incentivem e facilitem a participação dos *stakeholders* devem ser incorporadas para garantir que o PDI alcance seus objetivos de maneira eficaz e sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo principal desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), com foco na divulgação eficaz do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Utilizando os conceitos de Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional, o estudo abordou de maneira abrangente as complexidades envolvidas na gestão e promoção de uma instituição de ensino superior, integrando teorias e práticas voltadas para melhorar a disseminação do PDI.

A análise aprofundada do processo de elaboração e implementação do PDI no IFRO permitiu identificar quatro áreas-chave que demandam atenção especial: envolvimento e execução do PDI, comunicação interna e externa, mapeamento estratégico e identificação de lacunas, e participação ativa dos *stakeholders*. A partir dessas áreas, o trabalho construiu um conjunto de estratégias e recomendações focadas em fortalecer a comunicação institucional e assegurar que as metas do PDI sejam amplamente compreendidas e aceitas pela comunidade acadêmica e pelos demais públicos de interesse.

O Plano de Comunicação Integrado, criado para dar publicidade ao PDI, será entregue à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), responsável pela elaboração do PDI, e à Assessoria de Comunicação (ASCOM). Essa entrega é justificada pela importância de envolver diretamente os responsáveis pela formulação e execução do PDI, bem como a área responsável pela comunicação institucional. A Assessoria de Comunicação tem um papel central na execução das estratégias de divulgação, alinhando as ações comunicacionais com as diretrizes da Pró-Reitoria e assegurando que a mensagem do PDI seja disseminada de maneira eficaz para todos os *stakeholders*.

Além disso, após a análise da pesquisa, chegou-se à conclusão de que, infelizmente, a instituição ainda não possui o básico necessário para uma comunicação estratégica: um plano de comunicação institucional formalizado. Antes de avançar com inovações e produtos tecnológicos mais complexos, como *dashboards* analíticos ou aplicativos para o acompanhamento do PDI, é imprescindível dar o primeiro passo e estabelecer esse plano de comunicação. A ausência desse planejamento básico compromete a eficácia de qualquer inovação futura e, por isso, a criação de uma estrutura de comunicação sólida deve ser a prioridade.

As conclusões desta pesquisa fornecem uma base sólida para a formulação e implementação do Plano Estratégico de Comunicação do IFRO, sendo necessário, contudo, que análises mais detalhadas e específicas sejam conduzidas para ajustar as recomendações às particularidades da instituição. Reconhecer as limitações do estudo, como o escopo restrito da amostra de entrevistados e as variáveis externas que podem impactar a comunicação do PDI, é fundamental para a interpretação cuidadosa dos resultados e para o sucesso na aplicação prática do plano proposto.

Espera-se que as sugestões e perspectivas discutidas ao longo desta dissertação contribuam significativamente para o fortalecimento da comunicação institucional do IFRO. A implementação das estratégias apresentadas deve promover maior engajamento dos *stakeholders*, otimizar a visibilidade do PDI e alinhar a comunicação com os objetivos estratégicos da instituição.

Por fim, os resultados sublinham a importância de uma abordagem integrada e estratégica que contemple a comunicação eficaz, o engajamento ativo de todos os envolvidos e a identificação precisa de lacunas como pilares fundamentais para o sucesso institucional. O caminho para a melhoria contínua exigirá um compromisso renovado com a participação, transparência e colaboração, elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável do IFRO e seu alinhamento com as necessidades e expectativas de sua comunidade local e regional.

5.1 Construção de um *framework*

Por meio da análise detalhada das entrevistas conduzidas com diversos atores institucionais, foi possível identificar padrões de respostas que refletem tanto os desafios quanto às oportunidades presentes no contexto da execução do PDI.

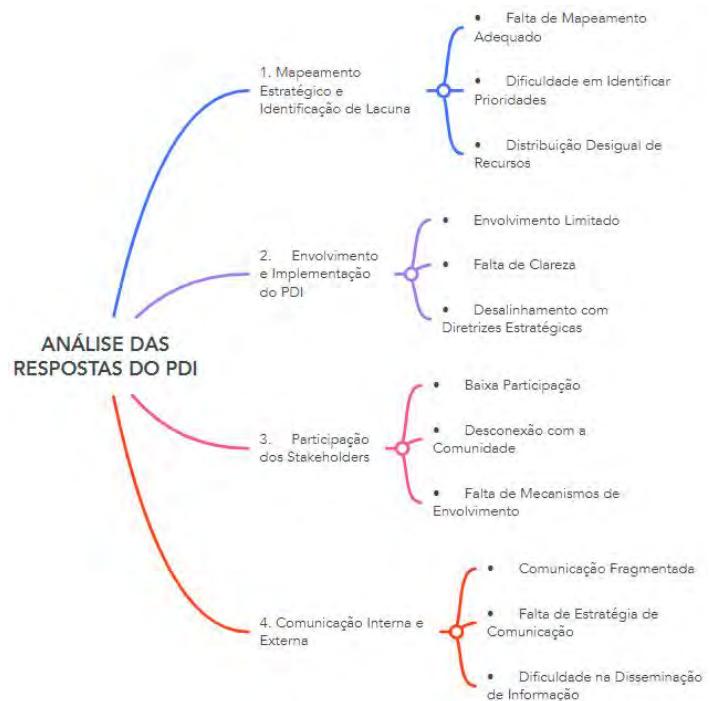
Um dos achados mais significativos da pesquisa foi o envolvimento limitado de setores críticos na implementação do PDI. A falta de clareza e o desalinhamento com as diretrizes estratégicas surgiram como pontos recorrentes nas respostas, indicando que o processo de implementação carece de uma comunicação mais eficaz e de mecanismos de integração capazes de garantir o alinhamento das ações com os objetivos estabelecidos. No que tange à comunicação institucional, tanto interna quanto externa, foi identificado que ela ocorre de forma fragmentada, sem uma estratégia clara e eficiente para a disseminação de informações. Essa fragmentação tem resultado em dificuldades na compreensão e execução do PDI, o que reforça a necessidade de uma revisão das estratégias de comunicação adotadas

pela instituição para assegurar que as mensagens sejam transmitidas de forma coesa e clara para todos os stakeholders.

Além disso, o mapeamento estratégico do IFRO, tal como foi implementado, mostrou-se insuficiente para cobrir áreas críticas e prioritárias. A identificação de lacunas e a distribuição desigual de recursos foram questões destacadas nas entrevistas, evidenciando a necessidade de uma reavaliação das práticas de planejamento estratégico, com o intuito de alocar melhor os recursos e concentrar esforços nas áreas que mais precisam de desenvolvimento. Outro ponto crítico foi a baixa participação dos *stakeholders* e a desconexão com a comunidade, que se mostrou um desafio recorrente. A falta de mecanismos eficazes de envolvimento limitou o impacto das contribuições dos *stakeholders* no processo de planejamento e execução do PDI, o que enfraqueceu a implementação do plano. Essa constatação ressalta a importância de criar canais de comunicação e participação mais inclusivos e acessíveis, capazes de aumentar o engajamento dos diferentes públicos envolvidos.

Diante dos achados acima, optou-se pela criação de um *framework*, com o objetivo de organizar visualmente as principais informações e permitir uma visão mais clara e integrada dos problemas e possíveis soluções.

Figura 9: Framework com a síntese dos resultados



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Rowley e Slack (2004), um *framework* é a forma pela qual os pesquisadores constroem seu entendimento sobre determinado tema, permitindo ajustes à medida que novos dados e perspectivas emergem ao longo do processo investigativo. Aplicando esse conceito à análise do PDI, o *framework* foi desenvolvido para identificar as principais lacunas observadas durante sua implementação, como a falta de clareza, o desalinhamento estratégico e as falhas na comunicação interna e externa. Com base nessas premissas, o *framework* integra uma análise detalhada das áreas críticas, como a ausência de um mapeamento estratégico eficaz, a baixa participação dos *stakeholders* e a fragmentação da comunicação.

A visão de Hortovanyi, Szabo e Fuzes (2021) sobre a mudança no papel da gestão intermediária e a necessidade de adaptação contínua fundamenta a criação de um *framework* que não apenas diagnostica problemas, mas também possibilita revisões periódicas, assegurando que a implementação do PDI possa ser ajustada conforme as demandas e desafios emergentes. Além disso, o conceito de Jabareen (2009), que propõe um método qualitativo para a construção de *frameworks* conceituais, foi essencial na formulação deste modelo. O *framework* conceitual como uma rede de conceitos interconectados que ajudam a compreender fenômenos complexos, especialmente em áreas de conhecimento multidisciplinares (Jabareen 2009; Hortovanyi, Szabo e Fuzes, 2021).

Para a construção deste *framework*, foi utilizada uma análise conceitual que oferece flexibilidade e a possibilidade de ajustes, característica essencial para a análise de um plano institucional como o PDI. A abordagem de Jabareen (2009) prioriza a compreensão contextualizada em vez da previsão, o que permite uma análise mais profunda dos problemas identificados, reforçando a necessidade de revisões contínuas e adaptações ao longo do processo. Assim, o *framework* proposto foi concebido como uma ferramenta dinâmica e multifacetada, capaz de se adaptar às transformações e desafios durante a execução do PDI. A partir dessa estrutura, torna-se possível propor soluções para as lacunas detectadas, aprofundando as estratégias de melhoria (Moreira et al. 2016). Com base nas informações levantadas desenvolvemos o quadro abaixo:

Quadro 2: Ações recomendadas após análise do *framework* gerado após a síntese dos resultados

SÍNTESE	DESAFIO	AÇÃO RECOMENDADA	OBJETIVO
1. Mapeamento Estratégico e Identificação de Lacunas	Falta de um mapeamento adequado das necessidades e lacunas institucionais, levando a uma alocação desigual de recursos e dificuldade em identificar prioridades estratégicas. Ausência de mecanismos claros para coletar e interpretar feedbacks.	Implementar um mapeamento estratégico formal com consultas regulares aos <i>stakeholders</i> para identificar necessidades e melhorias; criar um sistema de acompanhamento de recursos do PDI para ajustar investimentos conforme o impacto; e estabelecer um comitê de análise contínua para atualizar prioridades com base nos dados e <i>feedback</i> coletados.	Alinhar o planejamento estratégico às necessidades institucionais, promovendo uma distribuição eficiente de recursos e incentivando a participação contínua dos <i>stakeholders</i> para maior engajamento na execução do PDI.
2. Envolvimento e Implementação do PDI	Envolvimento limitado, falta de clareza nas diretrizes e desalinhamento com as estratégias globais da instituição.	Desenvolver campanhas de engajamento interno, incluindo workshops e materiais didáticos que expliquem claramente os objetivos e as metas do PDI para os <i>stakeholders</i> internos. A criação de ferramentas de monitoramento contínuo para acompanhar a execução também é essencial.	Promover um maior alinhamento das ações diárias com o PDI, assegurando que servidores e gestores compreendam seu papel na execução do plano estratégico.
3. Participação dos <i>Stakeholders</i>	Baixa participação dos <i>stakeholders</i> , desconexão com a comunidade e falta de mecanismos de envolvimento.	Estabelecer mecanismos formais de participação por meio de consultas públicas, pesquisas de opinião e a criação de comitês consultivos envolvendo representantes da comunidade interna e externa. Promover uma agenda aberta de comunicação com a comunidade para fortalecer a relação entre a instituição e seus <i>stakeholders</i> .	Aumentar a participação ativa e contínua dos <i>stakeholders</i> , promovendo maior engajamento e colaboração na implementação do PDI.
4. Comunicação Interna e Externa	Comunicação fragmentada, ausência de estratégia e dificuldade na disseminação de informações.	Criar um Plano de Comunicação Integrado (PCI), abrangendo tanto comunicação interna quanto externa, utilizando múltiplos canais (plataformas digitais, e-mails, workshops). Integrar as mensagens de maneira coesa para garantir que todos os públicos recebam informações claras e consistentes.	Melhorar a disseminação de informações sobre o PDI e alinhar todas as comunicações às diretrizes estratégicas da instituição.

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Martins et al. (2004), o processo de soluções visuais e criativas dentro de uma instituição abrange diversas formas de atuação, ultrapassando a dimensão estética e o formalismo tradicionalmente associados a produtos ou serviços. A inserção de estratégias de Design no desenvolvimento de sistemas integrados assume papel fundamental ao proporcionar uma visão mais ampla e profunda das práticas institucionais, focando na eficácia das soluções projetadas para atender às demandas organizacionais. Esse enfoque é reforçado por Moreira et al. (2016), que destaca a relevância de recursos gráficos e de design como o Mapa Estratégico, originado do PDI, como um instrumento essencial para a visualização e compreensão global das ações e metas institucionais.

Portanto, a integração das práticas de Design no planejamento estratégico institucional, ao lado da flexibilidade oferecida pelo *framework* conceitual, resulta em uma abordagem mais robusta e adaptável, onde a visualização global e a eficácia das ações são constantemente avaliadas e aprimoradas.

5.2 Considerações sobre a aplicabilidade e replicabilidade

A proposta do Plano de Comunicação Integrado (PCI), apresentada no Produto Técnico-Tecnológico (PTT), possui grande potencial para aplicação e replicação em outras instituições, sobretudo em organizações com características similares ao IFRO.

O PTT fundamenta-se em conceitos amplamente aceitos de marketing holístico, planejamento estratégico e comunicação organizacional integrada, os quais são aplicáveis a diversas organizações, independentemente do seu porte ou setor de atuação. A adoção de uma perspectiva holística, que integra diferentes dimensões do marketing e da comunicação, confere à proposta flexibilidade para ser replicada em instituições que precisam consolidar suas mensagens e promover o engajamento de públicos diversificados, como estudantes, servidores, gestores e a comunidade externa. Esse caráter integrador é essencial para atender a diferentes necessidades institucionais, o que torna o PCI uma ferramenta valiosa para qualquer organização.

A ênfase na segmentação do público-alvo e na personalização das mensagens é um dos pontos fortes do PCI, garantindo que ele possa ser adaptado a diferentes públicos. A proposta de ajustar os formatos e os canais de comunicação de acordo com as preferências e comportamentos de consumo de informação de cada grupo torna o PTT amplamente replicável. Outras instituições poderão aplicar essa abordagem para alcançar seus *stakeholders* de maneira mais eficaz, utilizando formatos mais adequados e canais de comunicação que dialoguem com as especificidades de cada público. Assim, a segmentação, além de ampliar o alcance das ações comunicacionais, torna as mensagens mais pertinentes e impactantes.

O PTT propõe a formação de multiplicadores e embaixadores internos do PDI, estratégia que pode ser facilmente implementada em outras instituições que busquem fomentar maior engajamento de seus membros. O conceito de treinar lideranças internas e realizar *workshops* de capacitação é uma prática que pode ser aplicada em diferentes contextos organizacionais, principalmente em instituições de ensino, públicas ou privadas. Ao capacitar servidores e estudantes para atuarem como difusores das mensagens institucionais, outras organizações podem replicar essa abordagem para ampliar o impacto de suas

estratégias de comunicação e garantir uma implementação mais eficaz de seus planos estratégicos.

O uso de múltiplos canais de comunicação, especialmente plataformas digitais, é uma tendência que se alinha com as demandas contemporâneas de comunicação institucional. A proposta do PCI de integrar redes sociais, sites institucionais, e-mails e conteúdos multimídia, como vídeos e infográficos, reforça sua replicabilidade em outras instituições que também precisam modernizar e diversificar suas estratégias de comunicação. Em um ambiente cada vez mais digitalizado, essas estratégias permitem que qualquer instituição amplie seu alcance e transmita suas mensagens de forma clara e eficaz, ajustando as práticas propostas no PCI às suas próprias realidades tecnológicas e de recursos.

A inclusão de práticas de monitoramento contínuo e coleta de *feedback* é uma característica fundamental do PCI, pois garante que o plano não seja estático. A possibilidade de realizar ajustes estratégicos com base em dados e evidências coletadas em tempo real torna o PTT adaptável a diferentes cenários institucionais. Essa flexibilidade permite que outras instituições usem a coleta de dados para medir a eficácia de suas ações comunicacionais, ajustando-as conforme necessário, e mantendo a relevância e a eficácia das estratégias propostas ao longo do tempo.

Os fundamentos teóricos utilizados no desenvolvimento do PCI, como as contribuições de sobre marketing holístico, planejamento estratégico, e as noções de comunicação integrada, dissertadas neste trabalho, são amplamente reconhecidos e aplicáveis a diversos contextos institucionais. O fato de o PTT se basear em teorias consolidadas confere à proposta um caráter de aplicabilidade generalizada, que transcende o caso específico do IFRO, podendo ser replicado em outras instituições com desafios comunicacionais e estratégicos semelhantes.

Instituições públicas e de ensino, como universidades e institutos federais, muitas vezes enfrentam desafios semelhantes aos do IFRO, como a necessidade de melhorar a comunicação interna e externa e de promover o engajamento dos *stakeholders* em torno de planos institucionais, como o PDI. O PTT pode ser adaptado a esses contextos, fornecendo uma estrutura que integra comunicação organizacional, marketing e planejamento estratégico, o que o torna adequado para ser replicado em instituições com necessidades comunicacionais similares.

Para garantir a replicação bem-sucedida do PTT em outras instituições, é importante considerar algumas adaptações contextuais. Primeiramente, é necessário ajustar as estratégias de comunicação ao público-alvo e às especificidades culturais e organizacionais de cada

instituição. Além disso, a disponibilidade de recursos tecnológicos e financeiros pode variar entre as instituições, exigindo adequações no uso de ferramentas e plataformas digitais. Por fim, a capacitação dos multiplicadores e a formação de lideranças internas devem ser adaptadas às estruturas hierárquicas e às capacidades institucionais de cada organização.

Assim, o Plano de Comunicação Integrado (PCI), proposto no PTT, apresenta grande potencial de replicação em outras instituições, especialmente em organizações públicas e educacionais que enfrentam desafios de comunicação semelhantes aos do IFRO. Sua flexibilidade, fundamentação teórica sólida e estratégias adaptáveis o tornam uma ferramenta eficaz para promover o alinhamento institucional, o engajamento dos *stakeholders* e a disseminação de planos estratégicos, como o PDI.

5.3 Potencial de Inovação e Impacto

A pesquisa desenvolvida no âmbito deste trabalho oferece um impacto significativo tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade como um todo, além de apresentar um potencial inovador considerável.

Dentro das instituições de ensino, o PCI oferece uma melhoria da comunicação interna, promovendo o alinhamento entre os diversos setores da instituição e seus *stakeholders*. A divulgação eficaz do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) contribui para que servidores, alunos e gestores e toda a comunidade acadêmica compreendam de maneira clara os objetivos estratégicos e as ações que devem ser implementadas para alcançar tais metas. Dessa forma, a pesquisa fortalece o engajamento institucional, incentivando uma participação ativa dos membros da comunidade acadêmica e criando um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Além disso, o PCI facilita a integração de múltiplos canais de comunicação, promovendo a disseminação de mensagens de forma coesa e estratégica. A utilização de canais digitais, como redes sociais e plataformas institucionais, potencializa o alcance da comunicação, ao mesmo tempo em que torna as informações mais acessíveis e compreensíveis para o público interno.

Fora do ambiente acadêmico, o impacto da pesquisa é igualmente relevante. As instituições de ensino atuam como agentes de transformação social, e uma comunicação eficiente com a sociedade amplia a transparência institucional e fortalece a relação da instituição com a comunidade externa. O PCI permite que o IFRO divulgue suas iniciativas e contribuições de maneira clara e acessível, promovendo o desenvolvimento regional por meio

de parcerias e projetos colaborativos. Assim, a sociedade ganha ao ter uma compreensão mais ampla das ações da universidade, o que pode gerar maior envolvimento em projetos educacionais e sociais.

A visibilidade institucional proporcionada pela comunicação eficiente também reforça a credibilidade do IFRO perante seus *stakeholders* externos, como empresas, órgãos governamentais e organizações não governamentais, potencializando a captação de recursos e parcerias estratégicas que podem beneficiar tanto a instituição quanto a comunidade local.

Esta pesquisa apresenta um potencial inovador, tanto pela sua abordagem de comunicação integrada quanto pela proposição do desenvolvimento de produtos tecnológicos. Estes produtos — como o Guia Interativo de Comunicação Estratégica, o Aplicativo Móvel para Monitoramento do PDI, o *Dashboard* Analítico para Avaliação de Impacto e o Portal Educacional sobre o PDI — visam modernizar a comunicação institucional, tornando-a mais eficiente e acessível. Cada um desses produtos incorpora soluções tecnológicas, proporcionando à instituição ferramentas de gestão e monitoramento que ampliam a transparência e a participação e todos os envolvidos no processo de implementação do PDI.

Portanto, a pesquisa não apenas contribui para a eficácia da comunicação institucional, mas também proporciona um modelo inovador que pode ser replicado em outras instituições educacionais. O impacto gerado, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade, demonstra a relevância dessa dissertação ao criar um ambiente mais participativo e transparente, alinhado com as demandas contemporâneas de comunicação e gestão estratégica.

5.4 Implicações e Recomendações para futuras pesquisas

Durante a pesquisa, foi possível identificar diversas áreas onde a comunicação institucional do IFRO pode ser aprimorada. A análise das respostas dos entrevistados revelou a necessidade de uma abordagem integrada que utilize múltiplos canais de comunicação para atingir eficazmente todos os públicos envolvidos. A implementação de um plano de comunicação estratégico, conforme sugerido, pode não apenas melhorar a percepção e o engajamento dos *stakeholders* com o PDI, mas também fortalecer a comunicação institucional como um todo.

Os achados desta pesquisa contribuem para a literatura existente sobre planejamento estratégico em instituições de ensino, especialmente no que tange à aplicação de conceitos de marketing holístico, comunicação organizacional, e gestão estratégica. A análise das

entrevistas revelou a importância da integração entre as práticas de comunicação e as ações estratégicas para a implementação bem-sucedida de um plano institucional.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que a administração do IFRO deve priorizar o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação integrada que possa alinhar as ações de todos os setores com os objetivos do PDI. Além disso, é imperativo que se crie um ambiente de maior engajamento dos *stakeholders*, garantindo que suas vozes sejam ouvidas e que suas contribuições sejam levadas em consideração no processo de tomada de decisão.

A revisão do mapeamento estratégico e a identificação de lacunas também se destacam como áreas críticas que necessitam de atenção contínua. A implementação de ferramentas de análise, combinada com uma abordagem participativa, pode ajudar a garantir que o plano institucional esteja alinhado com as necessidades reais da instituição e de seus membros.

No entanto, algumas limitações foram identificadas ao longo do estudo. A principal limitação foi o cronograma restrito, que pode ter afetado a profundidade da coleta de dados e a amplitude da análise. Além disso, a generalização dos resultados para outras instituições educacionais ou organizações pode requerer adaptações específicas, considerando as particularidades de cada contexto.

Com base nas limitações desta pesquisa e nos resultados obtidos, recomenda-se que futuras investigações sigam algumas direções para aprofundar o entendimento e ampliar o impacto das estratégias propostas. Primeiramente, sugerem-se análises de longo prazo que investiguem como as mudanças implementadas com base nas conclusões desta dissertação afetam a execução do PDI ao longo do tempo. Esse tipo de estudo permitirá uma avaliação mais detalhada dos efeitos contínuos das estratégias de comunicação e planejamento, identificando possíveis ajustes e melhorias necessárias.

Estudos comparativos com outras instituições de ensino que adotaram práticas semelhantes de planejamento estratégico permitiriam a identificação de boas práticas e adaptações pertinentes ao contexto do IFRO. Essas comparações podem revelar quais métodos são mais eficazes em contextos distintos, possibilitando a personalização das estratégias de acordo com as necessidades específicas da instituição.

Outro ponto que merece maior aprofundamento é o engajamento dos *stakeholders*. Investigar os métodos mais eficazes para aumentar a participação ativa de servidores, alunos e outros grupos de interesse no processo de planejamento e execução de planos institucionais é essencial. Uma maior compreensão sobre como motivar e envolver esses grupos pode contribuir diretamente para o sucesso da implementação do PDI e para a criação de um ambiente de colaboração mais eficiente dentro da instituição. Essas direções para futuras

pesquisas têm o potencial de consolidar ainda mais as práticas estudadas e de gerar resultados mais amplos e duradouros.

6. PRODUTO TECNOLÓGICO: RELATÓRIO TÉCNICO-CONCLUSIVO

O presente capítulo introduz o produto tecnológico resultante desta dissertação: um plano estratégico de comunicação desenvolvido para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). O principal objetivo desse plano é otimizar tanto a comunicação interna quanto externa da instituição, com especial atenção à divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Este relatório técnico visa fornecer diretrizes práticas ao IFRO, auxiliando na implementação de estratégias eficazes para a promoção do PDI. Baseado em uma análise aprofundada sobre a disseminação do PDI, o documento sugere ações que buscam aumentar a visibilidade e o entendimento do Plano entre os públicos-alvo da instituição.

No contexto institucional contemporâneo, a comunicação eficaz se destaca como um elemento fundamental para a consolidação de estratégias organizacionais e a promoção de um ambiente coeso e integrado. No IFRO, a disseminação e compreensão do PDI são fundamentais para garantir o alinhamento entre a missão institucional e as atividades desempenhadas por seus diversos públicos-alvo. Diante disso, o presente Relatório Técnico-Conclusivo propõe um conjunto de objetivos estratégicos que visam não apenas melhorar a comunicação institucional, mas também fortalecer o engajamento dos *stakeholders* e promover a utilização eficaz de múltiplos canais de comunicação.

Para tanto, o objetivo geral deste plano é criar um diálogo eficaz e coeso entre o IFRO e seus *stakeholders*, que incluem servidores, estudantes, e a comunidade externa. A estratégia se fundamenta em uma abordagem de marketing holístico e comunicação organizacional integrada, buscando não apenas transmitir informações, mas também construir relacionamentos sólidos e duradouros. A melhoria da comunicação institucional visa garantir que as mensagens-chave do PDI sejam disseminadas de maneira clara, consistente e acessível, promovendo uma compreensão mais profunda e uma conexão mais forte com os objetivos da instituição.

Por sua vez, como objetivos específicos foram elencados cinco, a saber:

1. Fortalecer o Engajamento: Este objetivo específico foca em potencializar o envolvimento dos servidores, alunos e da comunidade com o PDI. A compreensão clara do propósito, da direção estratégica e das contribuições individuais necessárias para o sucesso institucional é essencial para que o PDI seja não apenas aceito, mas também abraçado por todos os envolvidos. O fortalecimento do engajamento é vital

para criar um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada, onde cada membro da comunidade acadêmica se sinta parte integrante do processo de desenvolvimento e execução das estratégias estabelecidas no PDI.

2. Utilização de Múltiplos Canais: Integrar diversos canais de comunicação, como redes sociais, e-mails, o site institucional, entre outros, é essencial para alcançar de forma eficaz todos os públicos-alvo do IFRO. Este objetivo secundário propõe o uso estratégico de múltiplos canais para:
3. Aumentar a visibilidade do PDI: Assegurar que as informações sobre o PDI cheguem de forma abrangente aos servidores, estudantes e à comunidade externa, ampliando a percepção e o conhecimento sobre o plano.
4. Garantir a compreensão dos objetivos e metas do PDI: Utilizar os canais de comunicação de maneira integrada para garantir que os principais *stakeholders* não apenas recebam as informações, mas também as compreendam e as internalizem, alinhando suas ações às metas do PDI.
5. Promover o engajamento ativo: Os diferentes públicos devem ser incentivados a participar ativamente na execução do PDI, contribuindo com ideias, *feedbacks* e ações que fortaleçam o impacto das estratégias institucionais.

Em conjunto, esses objetivos estratégicos formam a base para um plano de comunicação robusto e alinhado às necessidades e desafios do IFRO, visando à promoção de um ambiente organizacional integrado e coeso, capaz de atingir suas metas institucionais com eficiência e colaboração.

6.1 Diagnóstico Atual

A avaliação do atual cenário de comunicação do IFRO em relação à divulgação do PDI evidenciou desafios significativos que comprometem a eficácia da disseminação e o engajamento dos públicos-alvo. Esses desafios são particularmente preocupantes, pois afetam diretamente a capacidade da instituição de alinhar suas ações às diretrizes estratégicas do PDI, comprometendo o alcance dos objetivos institucionais.

Um dos principais desafios identificados na análise são a baixa compreensão e o engajamento insuficiente por parte dos servidores e estudantes em relação ao PDI. Muitos integrantes da comunidade acadêmica não possuem uma compreensão clara dos objetivos e da importância do Plano, o que resulta em uma falta de envolvimento ativo. Essa desconexão

pode ser atribuída a falhas na comunicação que impedem a transmissão efetiva das metas e estratégias do PDI, criando um distanciamento entre o que é proposto pela instituição e a percepção dos seus *stakeholders*. A falta de compreensão não apenas compromete a implementação das ações previstas, mas também enfraquece o senso de pertencimento e a motivação dos indivíduos para contribuir com o sucesso institucional.

Outro desafio crítico identificado é a comunicação fragmentada, que ocorre de maneira descentralizada, sem a devida integração entre os diversos canais de comunicação utilizados pela instituição. A falta de coesão na disseminação das informações relacionadas ao PDI resulta em mensagens dispersas e inconsistentes, dificultando a formação de uma narrativa unificada e compreensível para os diferentes públicos-alvo. A fragmentação da comunicação não só reduz a eficácia das campanhas de divulgação, mas também pode gerar ruídos e interpretações equivocadas, prejudicando a adesão às estratégias propostas pelo PDI.

A análise também revelou que as estratégias de comunicação empregadas pelo IFRO não estão suficientemente adaptadas às necessidades e preferências dos diferentes públicos-alvo. Essa falta de personalização limita o alcance das ações comunicacionais, uma vez que não considera as particularidades de cada grupo, como as diferentes formas de consumo de informação e os canais de comunicação mais acessados. Sem essa adaptação, as mensagens podem não ressoar com a relevância e clareza necessárias, resultando em um impacto reduzido e em uma resposta apática por parte dos *stakeholders*.

Esses desafios destacam a necessidade urgente de reformular as estratégias de comunicação do IFRO, com o objetivo de fortalecer a compreensão, melhorar o engajamento e garantir que o PDI seja disseminado de forma integrada e eficaz. Para isso, é imperativo desenvolver um plano de comunicação que atenda às demandas identificadas, alinhando as práticas institucionais às melhores abordagens de comunicação organizacional e marketing holístico.

6.2 Estratégias de Comunicação Propostas

A eficácia da comunicação institucional é essencial para o sucesso na disseminação e implementação do PDI do IFRO. Para enfrentar os desafios identificados no diagnóstico, propõem-se estratégias de comunicação robustas, integradas e adaptáveis, que visam não apenas melhorar a transmissão das mensagens, mas também promover um engajamento ativo dos *stakeholders*. Essas estratégias são detalhadas a seguir.

A primeira estratégia envolve a criação de um Plano de Comunicação Integrada (PCI) que alinhe todas as ações de comunicação relacionadas ao PDI. Este plano é fundamental para garantir que as mensagens transmitidas sejam consistentes e coordenadas entre os diversos canais de comunicação utilizados pela instituição. Um PCI bem estruturado evita a fragmentação da comunicação, proporcionando uma narrativa coesa que ressoa com clareza entre os diferentes públicos-alvo. Além disso, o PCI deve contemplar diretrizes específicas para a criação e distribuição de conteúdos, assegurando que todas as peças comunicacionais sigam uma linha editorial única e representem fielmente os objetivos e valores do PDI.

Para maximizar o impacto das ações de comunicação, é essencial que o PCI conte com a segmentação do público-alvo. Isso significa adaptar a mensagem do PDI para atender às particularidades de diferentes grupos, como servidores, estudantes e a comunidade externa. A segmentação permite que cada grupo receba a informação de maneira mais relevante e acessível, utilizando linguagem, formatos e canais que ressoem melhor com suas expectativas e necessidades. Por exemplo, enquanto os servidores podem se beneficiar de comunicados detalhados e workshops técnicos, os estudantes podem preferir materiais mais visuais e interativos, como vídeos curtos e infográficos.

6.3 Utilização de Múltiplos Canais de Comunicação

O fortalecimento do uso de plataformas digitais é uma estratégia fundamental para ampliar o alcance da comunicação do PDI. As redes sociais, o site institucional e e-mails informativos são canais poderosos para disseminar informações a um público amplo e diversificado. A criação de conteúdos multimídia, como vídeos explicativos e infográficos, pode simplificar a compreensão dos temas mais complexos do PDI, tornando-os mais acessíveis. Esses conteúdos também podem ser facilmente compartilhados, ampliando ainda mais o alcance da mensagem.

Além das plataformas digitais, a organização de eventos e *workshops*, tanto presenciais quanto virtuais, desempenha um papel importante na disseminação do PDI. Esses eventos oferecem oportunidades para um diálogo direto entre a instituição e seus públicos-alvo, facilitando uma compreensão mais profunda do PDI. Apresentações detalhadas, mesas-redondas e sessões de perguntas e respostas são formatos que podem enriquecer o entendimento e promover um engajamento mais ativo. Esses encontros também permitem que os participantes expressem suas dúvidas e sugestões, tornando o processo comunicacional mais participativo e inclusivo.

Mesmo em um contexto digital, os materiais impressos e visuais mantêm sua relevância como parte da estratégia de comunicação. A distribuição de cartilhas, panfletos e pôsteres em locais estratégicos dos campi pode ajudar a fixar as principais informações do PDI na memória dos *stakeholders*. Esses materiais devem ser elaborados com um design atrativo e informativo, destacando os pontos-chave do Plano de forma clara e concisa, para que possam ser facilmente compreendidos por todos os públicos.

6.4 Envolvimento e Capacitação dos *Stakeholders*

A formação de multiplicadores dentro da comunidade acadêmica é uma estratégia eficaz para expandir o alcance e a profundidade da comunicação do PDI. Capacitar servidores e estudantes para atuarem como embaixadores do PDI em seus respectivos setores e grupos pode criar uma rede de apoio e disseminação mais eficiente. Esses multiplicadores, bem informados e motivados, têm o potencial de influenciar positivamente seus pares, reforçando a importância do PDI e incentivando a participação ativa de todos os envolvidos.

Para assegurar que os servidores e lideranças compreendam plenamente o PDI e saibam como contribuir para sua implementação, é fundamental oferecer *workshops* de capacitação. Esses *workshops* devem abordar não apenas os aspectos técnicos do PDI, mas também a relevância estratégica do Plano para o futuro da instituição. Ao capacitar os *stakeholders*, a instituição fortalece seu comprometimento e alinha as ações individuais e coletivas aos objetivos institucionais, criando um ambiente mais propício para o sucesso do PDI.

6.5 Monitoramento e Avaliação

A implementação de mecanismos para a coleta de *feedback* contínuo é uma prática essencial para avaliar a eficácia das estratégias de comunicação do PDI. Pesquisas de opinião, fóruns de discussão e grupos focais podem fornecer *insights* sobre a clareza e relevância das mensagens transmitidas, permitindo ajustes em tempo real. O *feedback* dos públicos-alvo não só ajuda a identificar possíveis falhas na comunicação, mas também oferece oportunidades para aprimorar as estratégias, garantindo que elas permaneçam alinhadas com as expectativas e necessidades dos *stakeholders*.

Por fim, a utilização de dados coletados por meio de monitoramento contínuo é importante para a adaptação das estratégias de comunicação ao longo do tempo. A análise

desses dados permite identificar tendências, avaliar o impacto das ações implementadas e ajustar as abordagens conforme necessário. Essa flexibilidade garante que a comunicação do PDI seja sempre relevante e eficaz, capaz de engajar os públicos-alvo de maneira duradoura e alinhada aos objetivos institucionais.

6.6 Plano de Comunicação Integrado

Dada a importância do PDI para o desenvolvimento institucional do IFRO, recomenda-se que a implementação das estratégias de comunicação propostas seja iniciada com a máxima prioridade. O tempo é um fator decisivo, pois a rapidez na execução das estratégias pode acelerar o processo de alinhamento institucional e garantir que os objetivos do PDI sejam atingidos de maneira oportuna. A prontidão na aplicação das estratégias comunicacionais contribuirá para uma disseminação mais eficaz das metas do PDI, preparando o terreno para a sua execução bem-sucedida.

Uma comunicação eficaz exige adaptabilidade. Portanto, é recomendável que o plano de comunicação seja revisado e atualizado regularmente. As revisões periódicas permitirão que o plano se mantenha relevante frente a mudanças contextuais e à evolução das necessidades institucionais. Além disso, a incorporação dos *feedbacks* recebidos ao longo do processo garantirá que o plano permaneça alinhado com as expectativas dos públicos-alvo, tornando a comunicação mais eficaz e responsiva. A flexibilidade em ajustar o plano permitirá que o IFRO responda rapidamente a novos desafios e oportunidades, mantendo a comunicação do PDI sempre eficiente e pertinente.

Para assegurar o sucesso contínuo do PDI, é essencial promover uma cultura de engajamento permanente entre todos os *stakeholders*. Isso inclui incentivar a participação ativa e constante de servidores, estudantes e a comunidade externa no processo de comunicação e na execução do PDI. Um engajamento sustentado cria uma base sólida de apoio e colaboração, onde cada indivíduo entende seu papel e se sente motivado a contribuir para o alcance das metas institucionais. Ao fomentar uma cultura de envolvimento contínuo, o IFRO garante que o PDI não seja apenas um documento de diretrizes, mas uma força motriz para o desenvolvimento e o sucesso institucional.

Desta forma, com o objetivo principal de otimizar a divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), como resultado esta dissertação entrega ao IFRO um Plano de Comunicação Integrado (PCI), estruturado de forma a garantir que as estratégias de

comunicação sejam aplicadas de maneira eficaz e coordenada, abrangendo os diversos públicos-alvo da instituição, como servidores, estudantes e a comunidade externa.

Esse PTT, que culmina no PCI, visa não apenas a disseminação de informações, mas também a promoção de um engajamento ativo e a clareza na transmissão das diretrizes do PDI. A proposta é que a comunicação seja integrada e consistente, utilizando múltiplos canais (digitais e impressos) e adotando ferramentas que facilitem o monitoramento de resultados e a adequação contínua das estratégias.

O Relatório Técnico-Conclusivo, conforme apresentado no documento a seguir, reflete as melhores práticas de marketing e comunicação organizacional estudadas ao longo da dissertação, aplicando conceitos de comunicação eficaz e marketing holístico para garantir que o PDI seja amplamente compreendido, internalizado e implementado pela comunidade do IFRO. No entanto destaca-se que no Apêndice A, é apresentado o Plano de Comunicação em forma de síntese a ser apresentado para a gestão do Instituto Federal de Rondônia e detalhado no Apêndice B.

**RELATÓRIO TÉCNICO-CONCLUSIVO:
PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO**

Este Relatório Técnico-Conclusivo foi desenvolvido a partir da dissertação de mestrado profissional, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégica (PPGE) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFFRJ) intitulada "Marketing Holístico no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em uma Instituição Federal: Estratégias de Comunicação Inovadoras", apresentada pelo discente Valmir Vitor Viana Farias sob a Orientação da Dra. Patrícia Leite da Silva.

1. RESUMO

Este Relatório Técnico-Conclusivo define os principais elementos do Plano de Comunicação Integrado (PCI) para o PDI 2023-2027 do IFRO, cujo objetivo é ampliar a visibilidade e o apoio ao plano por meio do engajamento de servidores, discentes e comunidade externa. O PCI busca identificar lacunas institucionais, promovendo *feedback* contínuo e uma alocação de recursos eficaz. Para isso, planeja-se uma divulgação ampla e acessível, utilizando múltiplos canais de comunicação para sensibilizar o público sobre o PDI, com métricas de alcance e visualizações. Outro foco é o engajamento ativo dos públicos, incentivando sua participação em atividades que reforcem o compromisso com as metas do PDI, bem como a clareza na mensagem e o uso de ferramentas visuais que facilitem a compreensão. Por fim, a campanha visa fortalecer a identidade institucional do IFRO, alinhando o PDI aos valores e missão da instituição, reforçando o pertencimento e a percepção positiva da marca. Esses objetivos estruturam a campanha para garantir ampla divulgação, engajamento, comunicação clara e fortalecimento institucional.

2. CONTEXTO

O contexto da proposta de intervenção para a comunicação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) reflete uma necessidade urgente de aprimoramento na visibilidade, clareza e engajamento em torno das metas institucionais. A ausência de um plano de comunicação formalizado e integrado na instituição compromete a disseminação eficaz do PDI, revelando lacunas estratégicas e de envolvimento dos *stakeholders*. Diante disso, a proposta organiza-se em torno de um Plano Estratégico de Comunicação que visa ampliar a compreensão do PDI e estimular o apoio dos públicos internos e externos, como servidores, discentes e a comunidade regional. Estruturado em cinco objetivos centrais — identificação de lacunas, ampla divulgação, engajamento dos públicos, clareza na mensagem e reforço da identidade institucional — o plano se orienta pelos conceitos de Marketing Holístico, Planejamento Estratégico e Comunicação Organizacional. Com isso, a proposta pretende estabelecer um modelo de comunicação contínuo e flexível, oferecendo um suporte dinâmico à execução e monitoramento do PDI, enquanto fortalece o papel do IFRO na promoção de seu desenvolvimento educacional, científico e tecnológico.

3. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo da proposta de intervenção abrange todos os segmentos que impactam e são impactados pelas ações do PDI do IFRO. Internamente, o foco está nos gestores, servidores (docentes e técnicos-administrativos) e discentes, que desempenham papéis fundamentais na execução e monitoramento das metas do PDI. A comunicação voltada a esses grupos busca fomentar um entendimento sobre os objetivos institucionais e promover um ambiente de participação ativa. Externamente, o público-alvo inclui a sociedade civil, parceiros institucionais, e demais *stakeholders* estratégicos, essenciais para consolidar o papel do IFRO como agente de desenvolvimento educacional, científico e tecnológico. A estratégia de comunicação é direcionada para garantir que todos esses públicos comprehendam o PDI, participem de forma colaborativa e valorizem as iniciativas do IFRO, criando um suporte amplo e coeso para o alcance dos objetivos institucionais.

4. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A situação-problema que motivou a realização desta pesquisa parte da identificação de uma lacuna gerencial na comunicação institucional do IFRO, especialmente no que tange à divulgação e ao entendimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Embora o PDI estabeleça diretrizes e metas estratégicas fundamentais para o crescimento e a consolidação do IFRO, a ausência de um plano de comunicação institucional estruturado impede uma compreensão clara e o engajamento necessário dos públicos internos e externos. Esse déficit compromete a eficácia na disseminação das informações e no alinhamento das ações institucionais, limitando o potencial do IFRO de engajar sua comunidade acadêmica, administrativa e demais stakeholders. A pesquisa se propõe, assim, a desenvolver um Plano Estratégico de Comunicação que responda a essa lacuna, permitindo uma comunicação mais clara, eficaz e alinhada aos objetivos do PDI, e promovendo uma cultura de participação ativa e compreensão compartilhada entre todos os envolvidos.

5. OBJETIVOS DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

5.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da proposta de intervenção é criar e implementar um Plano Estratégico de Comunicação que fortaleça a divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do IFRO. Esse plano visa assegurar que todos os públicos relevantes, internos e externos, compreendam e se engajem com os objetivos estratégicos do IFRO, promovendo um alinhamento mais robusto entre a instituição e sua comunidade.

5.2 Objetivos Específicos

- **Identificação de Lacunas:** Este objetivo visa melhorar a comunicação para identificar lacunas institucionais no PDI, promovendo consultas e campanhas informativas para garantir que stakeholders compreendam as áreas que precisam de aprimoramento. Isso facilita ajustes ágeis no planejamento, estimulando engajamento e uma alocação de recursos mais eficiente.
- **Ampla Divulgação:** Assegurar que o PDI 2023-2027 chegue a todos os públicos do IFRO, utilizando canais variados para ampliar o alcance. O conhecimento do PDI é essencial para envolver os públicos e garantir que todos estejam alinhados às metas institucionais. A eficácia será medida por visualizações no site, alcance nas redes sociais e distribuição de materiais.
- **Engajamento:** Motivar a participação ativa dos públicos-alvo no PDI, transformando-o em uma diretriz viva na instituição. A campanha estimulará adesão a eventos e atividades, e o sucesso será medido pela participação e interações, fortalecendo o compromisso com os objetivos do IFRO.
- **Clareza na Mensagem:** Garantir que os objetivos do PDI sejam transmitidos de forma clara e compreensível, com linguagem acessível e recursos visuais. Isso reforça a confiança e reduz mal-entendidos, e o entendimento será avaliado por meio de pesquisas de percepção e feedback.
- **Reforço da Identidade Institucional:** Alinhar o PDI aos valores do IFRO, fortalecendo o senso de pertencimento da comunidade e a imagem da instituição como comprometida com o

desenvolvimento regional. O impacto será medido pela percepção positiva e reconhecimento da marca entre os stakeholders.

6. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A pesquisa identifica a ausência de um plano de comunicação específico para o PDI 2023-2027 do IFRO, dificultando a sua disseminação. Essa situação é agravada pela falta de planejamento estratégico em comunicação, o que limita a compreensão do PDI entre os públicos-alvo e dificulta a adesão aos seus objetivos. A inexistência de um fluxo comunicacional eficiente, canais integrados e recursos dedicados afeta a clareza das informações e o alinhamento entre ações dos setores e metas institucionais. A intervenção proposta busca reverter esse quadro com um Plano de Comunicação Integrado, promovendo visibilidade, compreensão e comprometimento com o PDI, além de fortalecer a cultura de participação e transparência no IFRO, alinhada ao desenvolvimento sustentável da instituição.

7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção visa estabelecer um Plano de Comunicação Integrado para o IFRO voltado à divulgação eficaz do PDI 2023-2027. Com base nas análises realizadas, observou-se que a ausência de uma estrutura formal de comunicação institucional e a falta de planejamento estratégico específico comprometem o engajamento e a compreensão do PDI pelos públicos-alvo. Essa intervenção propõe, portanto, um plano que articule a comunicação interna e externa, promovendo alinhamento, clareza e adesão aos objetivos institucionais. A implementação será conduzida em colaboração com a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) e a Assessoria de Comunicação (ASCOM), estabelecendo fluxos e canais de comunicação integrados.

Para organizar a proposta, utilizamos a metodologia 5W2H, conforme descrito a seguir:

QUESTÃO ESTRATÉGICA (5W2H)	DESCRIÇÃO
What? (O quê?)	<p>Fase 1 - Lançamento do PCI (Novembro de 2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evento institucional para apresentação do PDI à comunidade acadêmica e externa. - Lançamento de materiais gráficos e digitais introdutórios sobre o PDI. <p>Fase 2 - Sensibilização e Divulgação Inicial (Fevereiro a Abril de 2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuição de cartazes, panfletos e materiais gráficos em todos os campi do IFRO. - Publicação de conteúdo sobre o PDI nas redes sociais e no site institucional. - Eventos de lançamento do PDI em cada campus. <p>Fase 3 - Engajamento Continuado (Abril a Outubro de 2025):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops e eventos participativos sobre o PDI. - Envio de newsletters mensais com atualizações sobre o progresso, casos de sucesso e próximos eventos. <p>Fase 4 - Consolidação (Outubro a Dezembro de 2025):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise sistemática do <i>feedback</i> recebido durante as fases anteriores. - Ajustes nas estratégias de comunicação com base no <i>feedback</i>. - Intensificação de atualizações digitais e eventos sobre o PDI.
Why? (Por quê?)	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divulgação Amplia: Alcançar todos os <i>stakeholders</i> do IFRO. - Engajamento: Motivar participação ativa na execução e monitoramento do PDI. - Clareza na Mensagem: Comunicar os principais objetivos e impactos do PDI de forma clara. - Reforço da Identidade Institucional: Posicionar o IFRO como uma instituição comprometida com o desenvolvimento regional.
Who? (Quem?)	<ul style="list-style-type: none"> - Público-Alvo Primário: Servidores (docentes, técnicos, gestores) e discentes (presenciais e EAD). - Público-Alvo Secundário: Responsáveis pelos discentes, egressos, empresas parceiras e sociedade civil. - Responsáveis pela execução: PRODIN (supervisão); ASCOM (execução); Colaboradores e representantes de cada campi (disseminação)
Where? (Onde?)	IFRO (reitoria e campi) e canais de comunicação institucional (site, redes sociais, newsletters, eventos presenciais e virtuais).
How? (Como?)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de conteúdos - Capacitação e treinamentos - Engajamento através de ações de comunicação - Monitoramento - Desenvolvimento de novos produtos de Comunicação
How much? (Quanto?)	Orçamento estimado: <ul style="list-style-type: none"> - Materiais de comunicação: R\$ X - Eventos e treinamentos: R\$ Y - Mídia e publicidade: R\$ Z - Total: R\$ (X + Y + Z)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

6.7 Conclusão

A implementação das estratégias de comunicação propostas é fundamental para que o IFRO consiga divulgar seu PDI de maneira eficaz e abrangente. Ao adotar um plano de comunicação integrado e bem estruturado, o IFRO poderá garantir que os objetivos e metas definidos no PDI sejam compreendidos e internalizados por todos os membros da comunidade acadêmica, bem como pelos *stakeholders* externos. A maior visibilidade do PDI, promovida por essas estratégias, não apenas facilita a disseminação das informações, mas também fortalece o compromisso e a participação dos envolvidos na execução das iniciativas institucionais.

As estratégias de comunicação propostas têm o potencial de transformar a maneira como o PDI é percebido e apoiado, estabelecendo um canal claro e consistente entre a administração e seus públicos-alvo. Ao assegurar que a mensagem do PDI seja transmitida de forma coesa e adaptada às necessidades dos diferentes segmentos, o IFRO poderá criar um ambiente mais engajado e alinhado, onde todos os *stakeholders* se sintam parte integrante do processo de desenvolvimento institucional. Dessa forma, a instituição estará mais bem equipada para alcançar seus objetivos estratégicos e promover um crescimento sustentável e integrado.

REFERÊNCIAS

- ALEIXO, Daniel. HOLANDA, Lucyanno M. C., ANDRADE, Elizabeth de Oliveira. **A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru – PE.** Caruaru: 2006.
- ALVES, Andre; BARAVELLI, Vivian. **Planejamento estratégico: métodos para gestão e marketing.** Editora Senac São Paulo, 2021.
- ANSOFF, H. I., McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993
- ARAÚJO, Milena; MIRANDA, Sandra. Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 26, n. 1, p. 107-123, 2021.
- BRAGA, G. C. P.; BARBOSA, R.P. A importância do marketing de relacionamento para atração e fidelização de clientes: estudo de caso em uma construtora de imóveis. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.12, p. 111250-111270, 2021
- BRASIL. Decreto Nº 5.840, de 13 de julho de 2006. **Institui, no âmbito federal, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos - PROEJA, e dá outras providências.** Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.
- BRASIL. Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2008.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
- BRASIL. **Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI: diretrizes para elaboração.** Brasília: MEC/ SESu, 2002.
- BREDA, Fernanda et al. **Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente On-Line.** Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE), v. 17, n. 2, p. 111-128, 2018.
- BRYSON, J. Understanding organizational change. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2004.
- BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. In: **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition.** Elsevier Inc., 2015. p. 515-521.

BRYSON, John M. What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. **Public management review**, v. 6, n. 1, p. 21-53, 2004.

BRYSON, John M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. John Wiley & Sons, 2018.

BUYTENDIJK, F.; HATCH, T.; MICHELI, P. **Scenario-based strategy maps**. Bussiness Horizon, Indiana. v53, 2010.

BUZAN, Tony. **Dominando a técnica dos mapas mentais**. Editora Cultrix, 2019.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração**. Editora Cultrix, 2005.

CASTELLS, Manuel. A Emergência do Quarto Mundo: capitalismo informacional, pobreza e exclusão social. **CASTELLS, M. O Fim do Milênio. Uma Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura** , v. 3, pág. 95-153, 1999.

_____. **Comunicación y poder**. Madri: Alianza Editorial, 2009.

_____. **Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa**. 2019.

_____. **The network society revisited**. **American Behavioral Scientist**, v. 67, n. 7, p. 940-946, 2023.

_____. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade**. Zahar, 2003.

_____. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e terra, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. Edição. 4. Reimpressão. 2009.

COCCIA, Mario. **New perspectives in innovation failure analysis: a taxonomy of general errors and strategic management for reducing risks**. Technology in Society, v. 75, p. 102384, 2023.

COLPO, C. D. E MAUER, V. “Cultura e relações de trabalho na comunicação organizacional: (im)possibilidades”, Animus. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, 21(46), 2022.

COSTA, João Henrique; PETRI, Sérgio Murilo. **Elaboração do Balanced Scorecard Alinhado aos Objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: Um Estudo de Caso da Editora Da UFSC**. RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 90-114, set/dez. 2021.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

CRESWELL, John David; CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRESWELL, John Ward. CLARK, Vicki Plano. **Pesquisa de métodos mistos.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRITTENDEN, Victoria L.; CRITTENDEN, William F. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, v. 51, n. 4, p. 301-309, 2008. DAVID, A. Aaker; DAMIEN, McLoughlin. *Strategic Market Management (Global Perspectives)*. 2020.

DE ANDRADE, José Baltazar Salgueirinho Osório et al. A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1674-1690, 2018.

DIAS, Bruno Francisco Batista; ZOUAIN, Deborah Moraes. Uma proposta de cadeia de valor da educação pública básica brasileira. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 11, p. e538101119209-e538101119209, 2021.

DRUCKER, Peter F. **Administração - Tarefas, Responsabilidades, Práticas.** 1. ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1975.

DRUCKER, Peter F. **Gerenciando em Tempos de Mudança.** 2. ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

DRUCKER, Peter. **The effective executive.** Routledge, 2018.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. What is the Eisenhardt Method, really?. **Strategic organization**, v. 19, n. 1, p. 147-160, 2021.

FARAJIA, O. EZADPOURB, M. DASTJERDIC A. DOLATZAREID, E. **Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis.** *Evaluation and Program Planning*, Naples, v94, 2022.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing.** 7 ed. Porto Alegre: AMGH., 2019.

FILL, Chris. **Marketing communications: interactivity, communities and content.** Pearson Education, 2009.

FORMAN, Janis; ARGENTI, Paul A. Top of Mind How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 3, p. 245-264, 2005.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. NAKAYAMA, Marina Keiko. **Balanced Scorecard for an environmental education program at universities.** *Journal of Cleaner Production*, Czechia. v372, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HARIYANI, Dharmendra; MISHRA, Sanjeev. **A descriptive statistical analysis of enablers for integrated sustainable-green-lean-six sigma-agile manufacturing system (ISGLSAMS) in Indian manufacturing industries**. Benchmarking: An International Journal, n. ahead-of-print, 2023.

HOLTZHAUSEN, Derina et al. **Principles of strategic communication**. Routledge, 2021.

HORTOVANYI, Lilla; SZABO, Roland Zs; FUZES, Peter. Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management. **Technology in Society**, v. 65, p. 101540, 2021

HUNT, Shelby D.; BURNETT, John J. The macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxonomical model. **Journal of marketing**, v. 46, n. 3, p. 11-26, 1982.

IFRO. **PDI 2009-2013 Plano de Desenvolvimento Institucional**. Porto Velho, 2009.

IFRO. **PDI 2014-2018 Plano de Desenvolvimento Institucional**. Porto Velho, 2014.

IFRO. **PDI 2018-2022 Plano de Desenvolvimento Institucional**. Porto Velho, 2018.

IFRO. **PDI 2023-2027 Plano de Desenvolvimento Institucional**. Porto Velho, 2024.

IFRO. Portaria de composição do Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO para o Biênio 2022/2024: PORTARIA Nº 1486/REIT - CGAB/IFRO, DE 25 DE JULHO DE 2023.

IFRO. Regimento do Conselho Superior do Instituto Federal de Rondônia – CONSUP/IFRO. Resolução nº 52/2012/CONSUP/IFRO. Rondônia, 2012.

JABAREEN, Yosef. Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. **International journal of qualitative methods**, v. 8, n. 4, p. 49-62, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. 18^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business Press, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing: A bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. In: **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 1994. p. 676-676.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit.** Springer Singapore, 2019.

KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

KOTLER, Phillip, KELLER, Kevin Lane; PARAMESWARAN, M. G.; JACOB, Isaac. **Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity.** Pearson Education India, 2010.

KOTLER, Phillip. KARTAJAYA, Hermawan. SETIAWAN, Iwan **Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade. 1.ed.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. A Visão de**, v. 23, p. 87, 2020.

LEDINGHAM, John A.; BRUNING, Stephen D. **Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations.** Routledge, 2000.

LOPES, Ana Lúcia Mendes; FRACOLLI, Lislaine Aparecida. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 17, p. 771-778, 2008.

MARKUS, M. Lynne; MAJCHRZAK, Ann; GASSER, Les. **A design theory for systems that support emergent knowledge processes.** MIS quarterly, p. 179-212, 2002.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas et al. **A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações.** 2004.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from" Case Study Research in Education."** Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **A ascensão e a queda do planejamento estratégico.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Another Look at Why Organizations Exist.** California Management Review, v. 33, n. 4, p. 58-74, 1991.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Maria Inês Queirós. **O planeamento estratégico da comunicação no âmbito de uma produtora audiovisual.** 2022. Tese (Doutorado em Marketing e Comunicação) - Escola Superior de Educação | Escola Superior de Tecnologia e Gestão | Politécnico de Coimbra, 2022.

MORAGA, J. QUEZADA, L., PALOMINOS, P., ODDERSHEDE, A. SILVA, H. **A quantitative methodology to enhance a strategy map.** International Journal of Production Economics, Munich. v219, 2020.

MOREIRA, Bruna Ruschel et al. **Gestão do design na prática: framework para implementação em empresas.** 2016.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological research methods.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

NEELY, A. et al. **The Performance Prism in Practice. Measuring Business Excellence**, v. 6, n. 4, p. 9-14, 2002.

CF, O. D. D. S. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. **United Nations: New York, NY, USA**, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico na Prática:** Um Guia para Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas, 35 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OTS, Mart; NYILASY, Gergely. Just doing it: theorising integrated marketing communications (IMC) practices. **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 490-510, 2017.

PINTO, Manuel. **A Comunicação Interna na filosofia da Comunicação Integrada das Organizações**, 2008 Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008) Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).

PIRNAY, L., BURNAY, C. **How to build data-driven Strategy Maps? A methodological framework proposition.** Data & Knowledge Engineering, Vancouver. v139, 2022.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 18ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

PORTER, Michael E. **Sobre a Estratégia.** 1. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTO, A. M.; SOUZA, I. S. **Planejamento estratégico empresarial e comunicação:** uma revisão bibliográfica. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v.9.n.05, 2023.

POWER, Damien. **Supply chain management integration and implementation: a literature review.** Supply chain management: an International journal, v. 10, n. 4, p. 252-263, 2005.

QUEZADA, Luis. REINAO, E. PALOMINOS, P. ODDERSHEDE, A. **Measuring Performance Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard.** Procedia Manufacturing, Columbia. v39, 2019.

RAMOS, Alexandre Moraes. OLIVEIRA, Paulo Cristiano. **A contribuição do PDI nas atividades de Planejamento e Gestão das Instituições de Educação Superior.** Florianópolis, 2012.

REHDER, Maria; SALDANHA, Felipe. **Educação para a Comunicação Social: experiências educativas com o jornalismo em Portugal.** Entrevista com Manuel Pinto: Entrevista com Manuel Pinto. **Comunicação & Educação**, v. 24, n. 1, p. 95-107, 2019.

REICH, Blaize Horner; BENBASAT, Izak. **Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives.** MIS quarterly, p. 81-113, 2000.

RODRIGUES, Cristiane Viana. **A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter.** 2016.

ROWLEY, Jennifer; SLACK, Frances. Conducting a literature review. **Management research news**, v. 27, n. 6, p. 31-39, 2004.

RUMELT, Richard P. Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. **Strategic direction**, v. 28, n. 8, 2012.

SCHMID, Stefan; GROSCHÉ, Philipp; MAYRHOFER, Ulrike. **Configuration and coordination of international marketing activities.** International Business Review, v. 25, n. 2, p. 535-547, 2016.

STAKE, R. E. The art of case study research. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SUÁREZ-GÓMEZ, Elkin Doney; HOYOS-VALLEJO, Carlos Arturo. Estruturas ágeis escaláveis no gerenciamento de portfólio de projetos de grandes empresas. **Acesso IEEE**, 2023.

TAWSE, A.; TABESH, P. **Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned.** Bussiness Horizon, Indiana. V 65, 2022.

THAKUR, Ramendra; HALE, Dena. Strategic crisis response: managerial implications and direction for recovery and survival. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1959-1973, 2022.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- VERGARA, S. C. **Projetos e relatório de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2000.
- YAZAN, Bedrettin. Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. 2015.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Penso Editora, 2016.
- ZENARO, M.; PEREIRA, M. F. **Marketing Estratégico para organizações e empreendedores.** São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

PDI 2023-2027



INTRODUÇÃO

O Plano de Comunicação Integrado (PCI) foi elaborado para garantir a ampla disseminação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), promovendo engajamento, clareza na mensagem e reforçando a identidade institucional do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Ele adota uma abordagem participativa, visando envolver tanto os públicos internos (servidores, discentes) quanto externos (comunidade), contribuindo para o desenvolvimento da instituição.

**PLANO DE
COMUNICAÇÃO
INTEGRADO**
PDI 2023-2027

02



OBJETIVOS

Os principais objetivos incluem:

Identificação de Lacunas: Este objetivo visa melhorar a comunicação para identificar lacunas institucionais no PDI, promovendo consultas e campanhas informativas para garantir que stakeholders compreendam as áreas que precisam de aprimoramento. Isso facilita ajustes ágeis no planejamento, estimulando engajamento e uma alocação de recursos mais eficiente.

Ampla Divulgação: Assegurar que o PDI 2023-2027 chegue a todos os públicos do IFRO, utilizando canais variados para ampliar o alcance. O conhecimento do PDI é essencial para envolver os públicos e garantir que todos estejam alinhados às metas institucionais. A eficácia será medida por visualizações no site, alcance nas redes sociais e distribuição de materiais.

Engajamento: Motivar a participação ativa dos públicos-alvo no PDI, transformando-o em uma

diretriz viva na instituição. A campanha estimulará adesão a eventos e atividades, e o sucesso será medido pela participação e interações, fortalecendo o compromisso com os objetivos do IFRO.

Clareza na Mensagem: Garantir que os objetivos do PDI sejam transmitidos de forma clara e compreensível, com linguagem acessível e recursos visuais. Isso reforça a confiança e reduz mal-entendidos, e o entendimento será avaliado por meio de pesquisas de percepção e feedback.

Reforço da Identidade Institucional: Alinhar o PDI aos valores do IFRO, fortalecendo o senso de pertencimento da comunidade e a imagem da instituição como comprometida com o desenvolvimento regional. O impacto será medido pela percepção positiva e reconhecimento da marca entre os stakeholders.



PÚBLICO-ALVO

O plano divide os públicos-alvo em dois grupos principais:

Público-Alvo Primário: Servidores (docentes, técnicos-administrativos, gestores) e estudantes. Cada grupo tem uma estratégia de comunicação específica para maximizar o engajamento, como workshops para os docentes e ferramentas interativas para os estudantes.

Público-Alvo Secundário: Pais e/ou Responsáveis pelos discentes, egressos, empresas parceiras e a sociedade civil. Estes grupos, embora não diretamente envolvidos na execução do PDI, são fundamentais para o apoio e a disseminação externa.



CANAIS DE COMUNICAÇÃO

O plano destaca vários canais de comunicação:

Mídias Digitais: Redes sociais (Instagram, X, BlueSky, LinkedIn, TikTok, YouTube) desempenham um papel fundamental para alcançar o público mais jovem. A estratégia inclui o uso de infográficos, vídeos e atualizações em tempo real.

Rádio e TV Institucionais: Programas dedicados ao PDI, com entrevistas e debates, tornam o plano mais acessível. Conteúdos que combinam informação e entretenimento podem atrair quem não tem o hábito de ler documentos institucionais.

Site Institucional: Uma página dedicada ao PDI será reformulada no site do IFRO, centralizando todas as informações.

E-mail Marketing: Newsletters mensais manterão os stakeholders informados sobre o progresso do PDI.

**PLANO DE
COMUNICAÇÃO
INTEGRADO**
PDI 2023-2027

05



CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Mídias Impressas: Cartazes e panfletos serão distribuídos nos campi, garantindo que aqueles que não estão conectados digitalmente também recebam a mensagem.

Eventos Presenciais: Promover o diálogo sobre o PDI, permitindo a troca de ideias e o entendimento das metas e estratégias. Focados em áreas específicas, esses eventos segmentam a informação para públicos específicos, com a presença de especialistas e gestores, aumentando sua credibilidade e impacto.



RECURSOS E FERRAMENTAS

Recursos Necessários para a Campanha do PDI 2023-2027

1.Orçamento: O orçamento cobre custos de design, impressão de materiais, contratação de serviços de marketing, realização de eventos e precisa ser flexível para ajustes. Isso inclui despesas com banners, panfletos, gestão de mídias sociais, locação de espaços, e honorários de palestrantes.

2.Equipe: Uma equipe dedicada e bem-organizada é essencial. Composta por um comitê central que envolve setores-chave do IFRO e subcomitês setoriais em cada campus. Especialistas externos podem ser contratados para comunicação, design e eventos.

3.Ferramentas: Ferramentas tecnológicas como plataformas de e-mail marketing, softwares de design gráfico , serviços de publicidade digital e softwares de gestão de projetos são essenciais para a execução e monitoramento eficaz da campanha.

Esses recursos asseguram uma campanha bem estruturada e eficiente, maximizando o impacto e o entendimento do PDI pela comunidade IFRO.



INDICADORES DE SUCESSO

O PCI sugere métricas para avaliar a eficácia da campanha, como:

Alcance: Número de visualizações nas redes sociais, visitas ao site institucional e desempenho do e-mail marketing.

Engajamento: Interações nas redes sociais, como curtidas, compartilhamentos e comentários, além da participação em eventos.

Feedback: Pesquisas, comentários e retorno em tempo real obtidos por meio de plataformas digitais



ESQUEMA ESTRATÉGICO (5W2H)

1. WHAT? (O QUE?): Desenvolver e implementar um plano de comunicação integrado para a divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do IFRO. O plano deve incluir estratégias de engajamento, definição de públicos-alvo, canais de comunicação e métricas de avaliação.

2. WHY? (POR QUÊ?): Para assegurar que o PDI seja amplamente conhecido e compreendido por todos os stakeholders da instituição, promovendo o alinhamento estratégico e a participação efetiva no desenvolvimento das iniciativas propostas. Isso é fundamental para a transparência institucional e para a construção de uma identidade institucional forte.

3. WHO? (QUEM?): PRODIN para supervisão; Comunicação e Eventos da instituição para execução das ações; Colaboradores e representantes de cada departamento para fornecer insights e apoio na implementação e disseminação.

4. WHEN? (QUANDO?): Fase 1 - Lançamento da Campanha (Novembro de 2024); Fase 2 - Sensibilização e Divulgação Inicial (Fevereiro a Abril de 2024); Fase 3 - Engajamento Continuado (Abril a Outubro de 2025); Fase 4 - Consolidação (Outubro a Dezembro de 2025).



ESQUEMA ESTRATÉGICO (5W2H)

5. WHERE? (ONDE?): As atividades serão realizadas no IFRO (reitoria e campi) e em canais de comunicação da instituição (site, redes sociais, newsletters, eventos presenciais e virtuais).

6. HOW? (COMO?):

- Desenvolvimento do conteúdo: Criar materiais informativos sobre o PDI, incluindo guias, apresentações e vídeos.
- Capacitação: Realizar treinamentos e workshops para colaboradores e stakeholders sobre a importância do PDI e como podem contribuir.
- Engajamento: Criar um calendário de ações de comunicação, como webinars, palestras e fóruns de discussão, para fomentar o diálogo.
- Monitoramento: Definir indicadores de desempenho como alcance, engajamento e feedback dos stakeholders para medir a eficácia das ações.

7. HOW MUCH? (QUANTO?): Orçamento:

- Materiais de comunicação: R\$ X
- Eventos e treinamentos: R\$ Y
- Mídia e publicidade: R\$ Z
- Total estimado: R\$ (X + Y + Z)



RECOMENDAÇÕES PARA PRODUTOS TECNOLÓGICOS

Recomendações para Produtos Tecnológicos

O documento propõe inovações futuras, como:

Plataforma de Comunicação Integrada: Sistema centralizado para gerenciar todas as ações de comunicação do PDI.

Guia Interativo de Comunicação Estratégica: Ferramentas práticas para orientar a equipe de comunicação na implementação das estratégias do PDI.

Aplicativo Móvel para Monitoramento do PDI: Permite acompanhar o progresso do PDI em tempo real.

Dashboard Analítico para Avaliação de Impacto: Integra dados e permite analisar o desempenho das estratégias de comunicação.

Portal Educacional sobre o PDI: Plataforma interativa para educar os públicos sobre o PDI.



CONCLUSÃO

Este plano de comunicação é abrangente e visa garantir que o PDI 2023-2027 do IFRO seja amplamente conhecido e compreendido por todos os envolvidos. Ao alinhar-se com a missão institucional, o PCI busca mobilizar a comunidade interna e externa, criando uma narrativa unificadora que conecta os objetivos do PDI com as aspirações individuais de servidores, discentes e demais stakeholders. A integração de canais digitais, eventos presenciais e o uso de tecnologias inovadoras reforça o compromisso com uma comunicação eficaz e participativa.





Este guia foi desenvolvido a partir da dissertação de mestrado profissional intitulada **"Marketing Holístico no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em uma Instituição Federal: Estratégias de Comunicação Inovadoras"**, apresentada pelo discente Valmir Vitor Viana Farias sob a Orientação da Dra. Patrícia Leite da Silva.

**PLANO DE
COMUNICAÇÃO
INTEGRADO**
PDI 2023-2027

13



PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

Porto Velho, RO
2024

RELATÓRIO TÉCNICO-CONCLUSIVO: PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

Este Relatório Técnico-Conclusivo foi desenvolvido a partir da dissertação de mestrado profissional, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégica (PPGE) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFFRJ) intitulada "Marketing Holístico no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em uma Instituição Federal: Estratégias de Comunicação Inovadoras", apresentada pelo discente Valmir Vitor Viana Farias sob a Orientação da Dra. Patrícia Leite da Silva.

Porto Velho – RO
2024

1. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) estabelece diretrizes estratégicas fundamentais para o futuro da instituição. Reconhecendo a importância de uma comunicação eficaz e alinhada aos objetivos institucionais, o presente Plano de Comunicação Integrado

(PCI) foi elaborado para garantir a disseminação ampla, engajamento ativo, e clareza na transmissão das mensagens centrais do PDI.

O PCI visa não apenas a informar, mas a envolver todos os públicos-alvo – servidores, discentes e a comunidade externa – no processo de implementação do PDI, fortalecendo assim a identidade institucional do IFRO como uma entidade comprometida com o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico da região. Por meio de estratégias de comunicação bem definidas e a utilização de canais diversificados, o PCI busca criar uma rede de comunicação sólida e interativa, capaz de alcançar e mobilizar toda a comunidade acadêmica e externa.

Este PCI representa um compromisso com a construção coletiva do futuro do IFRO, na qual cada membro da comunidade tem um papel essencial a desempenhar. Através de uma comunicação clara, inclusiva e inspiradora, o PCI se posiciona como um componente importante para o sucesso do PDI 2023-2027, reforçando a missão institucional e promovendo o desenvolvimento sustentável e contínuo.

2. BRIEFING DE CAMPANHA PUBLICITÁRIA: DIVULGAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2023-2027 DO IFRO

Resumo Executivo:

Este briefing apresenta os principais elementos para a campanha publicitária de divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO. A campanha tem como objetivo aumentar a visibilidade do PDI e engajar servidores, discentes, e a comunidade externa, assegurando que todos compreendam e apoiem os objetivos institucionais estabelecidos.

Objetivos da Campanha:

Os objetivos da campanha publicitária para a divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO são importantes para garantir que o plano seja não apenas conhecido, mas também compreendido e apoiado por todos os públicos-alvo, internos e externos. Abaixo, detalharemos cada um dos objetivos, explorando sua importância e os impactos esperados:

Identificação de Lacunas

Objetivando aprimorar a comunicação estratégica voltada para o mapeamento e identificação de lacunas institucionais no contexto do PDI. Por meio de campanhas informativas e de consultas regulares com *stakeholders*, busca-se garantir que todos os envolvidos compreendam claramente as necessidades institucionais e as áreas que requerem melhorias. Essa comunicação transparente visa estimular um fluxo constante de feedbacks e sugestões, permitindo que a instituição ajuste seu planejamento de forma ágil e alinhada às expectativas e demandas dos *stakeholders*. Dessa forma, espera-se não apenas fortalecer o engajamento e a colaboração, mas também garantir uma distribuição de recursos mais eficiente e um planejamento estratégico que realmente responda às necessidades institucionais.

Ampla Divulgação

A divulgação ampla é fundamental para assegurar que o PDI 2023-2027 atinja todos os segmentos de interesse do IFRO, incluindo servidores, discentes e a comunidade externa. Esse objetivo visa alcançar uma exposição completa e acessível do plano, utilizando uma variedade de canais de comunicação que maximizem o alcance da mensagem. A estratégia de divulgação ampla é fundamental, pois o conhecimento do PDI é o primeiro passo para garantir o envolvimento dos públicos-alvo e a correta aplicação das metas estabelecidas.

Atingir esse objetivo significa que o PDI se torna um tema comum de discussão dentro da comunidade do IFRO, aumentando a conscientização sobre sua importância e as oportunidades que ele oferece para o desenvolvimento institucional. A eficácia da divulgação ampla pode ser medida por meio de métricas como o número de visualizações de páginas dedicadas ao PDI no site institucional, o alcance das publicações nas redes sociais e a distribuição de materiais impressos.

Engajamento

O engajamento dos públicos-alvo é um passo além da simples conscientização. Ele envolve motivar os servidores, discentes e a comunidade externa a participarem ativamente da execução e monitoramento das metas do PDI. O engajamento é essencial porque garante que o PDI não seja apenas um documento de referência, mas sim uma diretriz viva que orienta as ações diárias dentro do IFRO.

Para atingir esse objetivo, a campanha deve incentivar a participação ativa em eventos, *workshops* e outras atividades relacionadas ao PDI. O sucesso do engajamento pode ser medido por meio da taxa de participação em eventos, o número de interações nas redes sociais e o envolvimento em atividades de *feedback*. Quanto maior o nível de engajamento, mais solidificado estará o compromisso dos públicos-alvo com os objetivos institucionais.

Clareza na Mensagem

A clareza na mensagem é vital para garantir que os principais objetivos, metas e impactos do PDI sejam comunicados de forma que todos os públicos possam compreender e internalizar. Uma comunicação clara reduz o risco de mal-entendidos e garante que todos os envolvidos saibam exatamente o que é esperado deles e como o PDI impacta a instituição.

A campanha deve utilizar uma linguagem acessível e ferramentas visuais, como infográficos e vídeos explicativos, para transmitir suas mensagens. Além disso, a clareza na mensagem fortalece a transparência da comunicação institucional, criando um ambiente de confiança. A eficácia desse objetivo pode ser avaliada por meio de pesquisas de percepção e *feedback* qualitativo, que indicarão o nível de compreensão dos públicos-alvo sobre o PDI.

Reforço da Identidade Institucional

O fortalecimento da identidade institucional é um objetivo que visa posicionar o IFRO como uma instituição comprometida com o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico da região. Isso envolve não apenas comunicar os objetivos do PDI, mas também mostrar como esses objetivos estão alinhados com os valores e a missão do IFRO.

Esse reforço da identidade é essencial para garantir que o PDI seja visto como uma extensão natural dos compromissos institucionais do IFRO. Ele cria um senso de pertencimento entre os membros da comunidade do IFRO, o que, por sua vez, alimenta o engajamento e o apoio às iniciativas do PDI. Esse objetivo pode ser medido por meio de pesquisas de satisfação, o reconhecimento da marca institucional em eventos e na mídia, e o aumento da percepção positiva do IFRO entre os *stakeholders*.

Assim, esses objetivos formam a espinha dorsal da campanha publicitária do PDI 2023-2027, garantindo que a mensagem chegue ao maior número possível de pessoas, que elas se envolvam ativamente com o plano, que a comunicação seja clara e que a identidade do IFRO seja fortalecida no processo.

3. PÚBLICO-ALVO

Definir claramente os públicos-alvo é uma etapa essencial na criação de uma campanha de comunicação eficaz. Para a divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO, identificar quem deve receber as mensagens e como elas serão transmitidas permite que a campanha seja mais direcionada e eficiente. Os públicos-alvo da campanha foram divididos em duas categorias principais: Primário e Secundário. Cada grupo desempenha um papel específico na implementação e disseminação do PDI, exigindo abordagens personalizadas para maximizar o impacto da campanha.

Público-Alvo Primário

O público-alvo primário inclui aqueles diretamente envolvidos na execução e no acompanhamento das metas estabelecidas pelo PDI. Esse grupo é o mais intimamente ligado ao dia a dia da instituição e tem um papel ativo na concretização dos objetivos do plano.

Servidores

- **Docentes:** Professores têm uma posição única dentro do IFRO, pois não apenas executam as estratégias pedagógicas estabelecidas pelo PDI, mas também influenciam diretamente os discentes, disseminando as diretrizes do plano em suas atividades diárias. A campanha de comunicação deve focar em fornecer aos docentes todas as informações e ferramentas necessárias para que eles possam incorporar os objetivos do PDI em suas práticas pedagógicas. A utilização de workshops, reuniões e materiais didáticos específicos são estratégias fundamentais para alcançar esse grupo.
- **Técnicos-administrativos:** Este grupo é muito importante para o funcionamento operacional do IFRO e tem um impacto direto na implementação das estratégias administrativas do PDI. A comunicação deve ser clara e prática, destacando como as mudanças e metas do PDI afetam diretamente seus processos e rotinas de trabalho. Programas de treinamento e sessões de esclarecimento podem ser eficazes para garantir o alinhamento e o engajamento deste grupo.

- Gestores: Os gestores, que incluem reitor, pró-reitores, diretores-gerais, chefes de departamento, coordenadores e outros cargos de liderança, são responsáveis pela tradução das diretrizes estratégicas do PDI em ações concretas. Para esse grupo, a campanha deve enfatizar a importância do planejamento estratégico e a necessidade de monitorar continuamente o progresso em relação aos objetivos do PDI. Ferramentas de gestão, *dashboards* analíticos e reuniões de acompanhamento podem ser utilizadas para manter os gestores informados e envolvidos.

Discentes

Os discentes, como principais beneficiários das ações previstas no PDI, são um grupo especial para o sucesso da campanha. Eles não só representam o futuro da instituição, mas também têm o potencial de serem embaixadores das metas e valores do IFRO. A comunicação deve ser adaptada para diferentes níveis de ensino e incluir ferramentas interativas que incentivem a participação ativa dos estudantes no acompanhamento do PDI. A inclusão de estudantes de cursos presenciais e de Educação a Distância (EAD) garante que todos estejam igualmente informados e engajados, independentemente de sua modalidade de ensino.

Público-Alvo Secundário

O público-alvo secundário é composto por grupos que, embora não estejam diretamente envolvidos na execução do PDI, são partes interessadas importantes e podem influenciar o sucesso do plano por meio de apoio, parceria e participação.

- Responsáveis pelos discentes: Este grupo tem um interesse direto no sucesso dos discentes e, por extensão, no sucesso do IFRO. A comunicação deve focar em demonstrar como o PDI beneficia os alunos e, por conseguinte, como esses benefícios impactam positivamente suas famílias. Boletins informativos, reuniões de pais e materiais de divulgação que expliquem as metas e os resultados esperados do PDI podem ser ferramentas eficazes para engajar esse público.
- Egressos: Egressos são embaixadores naturais da instituição e podem contribuir significativamente para o fortalecimento da identidade do IFRO. Manter esse grupo

informado sobre as diretrizes e objetivos do PDI pode gerar apoio, patrocínio e engajamento contínuo. Eventos de *networking*, campanhas de doação e plataformas digitais de ex-alunos podem ser utilizadas para manter o vínculo com essa comunidade.

- Empresas parceiras: As empresas parceiras têm um interesse estratégico no sucesso do IFRO, uma vez que o desenvolvimento de capital humano qualificado é essencial para suas operações. A comunicação deve destacar as oportunidades de colaboração, como programas de estágio, pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico que o PDI propicia. Reuniões com parceiros, apresentações institucionais e relatórios de progresso do PDI são meios eficazes de engajar esse público.
- Sociedade Civil: A sociedade, especialmente dentro da região de influência do IFRO, é impactada diretamente pelo sucesso da instituição. A campanha deve ser abrangente e mostrar como o PDI contribui para o desenvolvimento econômico, social e cultural da região. Mídias locais, campanhas de conscientização e eventos públicos podem ser utilizados para alcançar esse grupo.

A segmentação dos públicos-alvo em primário e secundário permite que a campanha de divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO seja mais eficaz e eficiente. Cada grupo requer uma abordagem específica que leve em consideração suas necessidades, interesses e o papel que desempenham na execução do PDI. Ao alinhar a comunicação com esses perfis, o IFRO maximiza as chances de sucesso na implementação do PDI e no fortalecimento da sua identidade institucional.

Mensagem Central da Campanha

A mensagem central de uma campanha de comunicação desempenha um papel fundamental na articulação dos objetivos e valores da organização. Esta mensagem funcionará como um fio condutor, garantindo coesão e clareza em todas as ações e materiais de comunicação ao longo da campanha.

O tom da mensagem deve ser o que significa que ela precisa repercutir emocionalmente com os diferentes públicos-alvo e ser facilmente compreendida. A inspiração vem da necessidade de mobilizar a comunidade acadêmica e externa em torno de um objetivo

comum, que é o desenvolvimento contínuo do IFRO. O tom claro garante que as informações sejam acessíveis e transparentes, eliminando qualquer ambiguidade que possa surgir durante a comunicação. Por fim, a inclusão reflete o compromisso do IFRO com a diversidade, enfatizando que cada membro da instituição, independentemente do seu papel, é fundamental para o sucesso do PDI.

Mensagens-Chave

As mensagens-chave são as ideias principais que a campanha deve transmitir de forma consistente a todos os públicos-alvo. Elas servem como pilares que sustentam a mensagem central e ajudam a esclarecer e reforçar os objetivos do PDI. Vamos explorar cada uma delas:

O PDI 2023-2027 é o guia estratégico para o futuro do IFRO:

Significado: Esta mensagem destaca o PDI como o documento orientador que define a direção que o IFRO seguirá nos próximos anos. Ele não é apenas um conjunto de metas, mas um plano abrangente que abrange todas as áreas da instituição, desde o ensino e a pesquisa até a extensão e a gestão.

Impacto: Ao posicionar o PDI como o “guia estratégico”, a campanha enfatiza sua importância e relevância, incentivando todos os envolvidos a entenderem e se alinharem às diretrizes estabelecidas.

Todos têm um papel importante na realização das metas do PDI:

Significado: Esta mensagem ressalta a ideia de que o sucesso do PDI depende da colaboração e do engajamento de todos os membros da comunidade IFRO. Ao afirmar que “todos têm um papel importante”, a campanha busca gerar um sentimento de pertencimento e responsabilidade coletiva.

Impacto: Ao promover a participação ativa, a campanha encoraja uma cultura de colaboração e compromisso, onde cada indivíduo se vê como uma parte essencial do processo de transformação.

Juntos, podemos transformar nossa instituição e nossa comunidade:

Significado: Esta mensagem finaliza a ideia de unidade e colaboração, ampliando o impacto do PDI para além das fronteiras da instituição. A transformação mencionada não é apenas

interna, mas também externa, impactando positivamente a comunidade em que o IFRO está inserido.

Impacto: Ao incluir a comunidade, a campanha reforça o papel social do IFRO como agente de desenvolvimento regional. Isso fortalece a identidade institucional e amplia o apoio da comunidade externa para com a instituição.

Com um tom inspirador, claro e inclusivo, ela comunica não apenas o conteúdo do PDI, mas também os valores da instituição, engajando todos os públicos-alvo na jornada de crescimento e transformação. As mensagens-chave complementam e expandem essa visão, assegurando que cada aspecto da campanha esteja alinhado com os objetivos estratégicos do IFRO. Através dessa comunicação eficaz, o PDI é apresentado não apenas como um plano, mas como um movimento coletivo em direção a um futuro melhor.

4. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os canais de comunicação são a ponte entre a mensagem central e os públicos-alvo, sendo essenciais para garantir que a divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO seja eficaz e alcance todos os segmentos desejados. A diversificação dos canais permite que a campanha se adapte às preferências e hábitos de consumo de informação de cada grupo, aumentando as chances de engajamento e compreensão.

Mídias Digitais

As mídias digitais tornam-se fundamentais em qualquer estratégia de comunicação moderna, especialmente em um contexto educacional como o do IFRO, onde a comunidade é composta majoritariamente por jovens que estão constantemente conectados às plataformas digitais.

- **Redes Sociais**

Importância: As redes sociais são ferramentas poderosas para alcançar um público amplo de forma rápida e eficaz. Com a capacidade de segmentar publicação e utilizar algoritmos para maximizar o alcance, elas são ideais para manter o público constantemente informado e engajado.

Estratégia: O uso de conteúdo visual atraente, como infográficos, vídeos curtos e *stories* interativos, torna a mensagem mais acessível e instigante. Publicações regulares mantêm o PDI presente na mente dos seguidores, enquanto vídeos e *stories* podem explicar conceitos complexos de maneira simples e envolvente.

Instagram @ifrooficial		
Carrossel de Posts	Stories	Reels
Post 1: Introdução ao PDI, explicando sua importância e objetivos principais para o IFRO.	Série de Stories: Clipes curtos de professores, alunos e servidores compartilhando suas experiências e expectativas para o novo PDI.	Destaques rápidos de workshops ou seminários sobre o PDI, com visuais atraentes e trilha sonora.
Post 2: Destaque para as principais iniciativas, como desenvolvimento sustentável, práticas educacionais inovadoras e engajamento com a comunidade.		
Post 3: Mostrar histórias de sucesso ou projetos do PDI anterior, demonstrando impactos positivos.		

X (Twitter) / BlueSky @ifrondonia		
Fios de Conversa:	Enquetes	Hashtags
Fio 1: Descrição dos pilares principais do PDI, com um tweet dedicado a cada um, fornecendo informações sucintas e impactantes.	Engajar o público perguntando suas opiniões sobre certas iniciativas do PDI, como “Qual área você acha que deve receber mais foco no novo PDI?”	#PDI2023IFRO, #FuturoIFRO, #DesenvolvimentoInstitucional.
Fio 2: Atualizações ao vivo e principais conclusões de eventos ou reuniões relacionadas ao PDI.		

Linkedin @institutofederalderondonia		
Artigos	Infográficos	Série de Destaques
Publicar artigos detalhados de líderes do IFRO sobre a visão e os objetivos estratégicos do PDI.	Compartilhar infográficos profissionais que detalham a estrutura, cronograma e resultados esperados do PDI.	Posts semanais destacando diferentes departamentos ou projetos dentro do IFRO que estão alinhados com os objetivos do PDI.

TikTok @ifro_oficial		
Vídeos Curtos	Desafios de conteúdo	Bastidores
Vídeos divertidos e envolventes que explicam aspectos complexos do PDI de forma simples e visual.	Desafios de conteúdo gerado por usuários, incentivando alunos e funcionários a compartilhar suas próprias contribuições ou ideias para o futuro do IFRO sob o PDI.	Mostrar bastidores do processo de planejamento do PDI ou entrevistas com figuras-chave da instituição.

Youtube @ifrondonia

Webinars e Painéis	Série Documental\Podcast	Depoimentos
Hospedar e publicar webinars ou discussões em painéis com especialistas discutindo as iniciativas estratégicas do PDI.	Uma curta série documental ou podcast detalhando a criação do PDI, seus objetivos e o impacto esperado no IFRO e na comunidade em geral.	Depoimentos em vídeo de alunos, professores e parceiros externos discutindo a importância do PDI.

WhatsApp e Telegram:
Listas de Transmissão e Canal:
Compartilhar atualizações concisas sobre o PDI, incluindo lembretes sobre eventos futuros e prazos, diretamente com as partes interessadas.

- Site Institucional

Importância: O site institucional serve como o ponto central de informação oficial sobre o PDI. Ele é a fonte primária e mais confiável, onde o público pode acessar todos os documentos relacionados, como o texto completo do PDI, infográficos, vídeos explicativos, e outras mídias que auxiliam na compreensão das metas e estratégias.

Estratégia: A atualização da página dedicada ao PDI 2023-2027 dentro do site institucional garante que todas as informações estejam centralizadas e de fácil acesso. A navegação intuitiva e o design responsivo são fundamentais para proporcionar uma experiência de usuário satisfatória.

- E-mail Marketing:

Importância: O e-mail marketing é uma ferramenta eficaz para alcançar diretamente o público, especialmente servidores e estudantes. Ele permite uma comunicação mais personalizada e frequente, mantendo os destinatários informados sobre os progressos e novidades do PDI.

Estratégia: *Newsletters* mensais podem destacar conquistas, próximos passos, e eventos importantes relacionados ao PDI. Incluir chamadas para ação, como convites para eventos ou participação em pesquisas, também ajuda a manter o engajamento.

Mídias Impressas

Embora as mídias digitais dominem a comunicação moderna, as mídias impressas ainda têm um papel significativo, especialmente em ambientes acadêmicos onde o acesso à informação precisa ser democratizado.

- Cartazes, banners e panfletos:

Importância: Distribuir cartazes e panfletos em todos os campi do IFRO garante que a mensagem alcance todos os membros da comunidade acadêmica, inclusive aqueles que não estão tão ativos nas redes sociais.

Estratégia: O design deve ser visualmente atraente, com textos claros e objetivos que resumam os pontos principais do PDI. A utilização de *QR codes* que direcionem para a página do PDI no site institucional pode integrar as mídias impressas às digitais.

- Revista Institucional

Importância: Uma edição especial da revista institucional sobre o PDI oferece uma visão mais aprofundada, com entrevistas, artigos, e relatos de casos de sucesso. Isso proporciona um material de referência que pode ser consultado a qualquer momento.

Estratégia: A revista deve ser distribuída tanto em formato físico quanto digital, ampliando seu alcance. Artigos e entrevistas podem incluir *insights* de gestores, professores, e alunos, fortalecendo o sentimento de comunidade e participação.

Eventos Presenciais e Online

Os eventos são fundamentais para promover o diálogo, esclarecer dúvidas e fortalecer o senso de comunidade e participação.

- *Workshops* e Palestras:

Importância: Esses eventos permitem que a comunidade do IFRO se envolva diretamente com o conteúdo do PDI, proporcionando um espaço para a troca de ideias e a construção de um entendimento coletivo sobre as metas e estratégias.

Estratégia: Organizar *workshops* e palestras focados em áreas específicas do PDI ajuda a segmentar a informação, permitindo que cada grupo se aprofunde nas partes do plano que mais lhes dizem respeito. A presença de especialistas e gestores aumenta a credibilidade e o impacto desses eventos.

Rádio e TV Institucionais

As rádios e TVs institucionais são canais importantes para atingir um público mais amplo, incluindo aqueles que não têm acesso regular à internet ou que preferem consumir conteúdo por esses meios.

Importância: Programas especiais dedicados ao PDI podem apresentar entrevistas com gestores, debates, e discussões sobre as metas e estratégias do plano, trazendo o PDI para o cotidiano dos ouvintes e espectadores.

Estratégia: A produção de conteúdos que combinem informação e entretenimento pode tornar o PDI mais acessível e interessante, especialmente para aqueles que não têm o hábito de ler documentos institucionais.

A combinação de mídias digitais, impressas, eventos e programas institucionais garante que a campanha de divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO seja abrangente e eficaz. Cada canal de comunicação tem seu papel específico na estratégia, trabalhando em conjunto para maximizar o alcance, a compreensão e o engajamento de todos os públicos-alvo. Essa abordagem integrada e multifacetada assegura que a mensagem do PDI chegue a todos os segmentos da comunidade IFRO, fortalecendo o compromisso de todos com o futuro da instituição.

5. CRONOGRAMA

O cronograma de uma campanha de comunicação é um elemento essencial para garantir o sucesso na disseminação das mensagens-chave, permitindo que cada etapa seja executada no momento certo e com a devida atenção aos detalhes. O cronograma proposto para a campanha de divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do IFRO é dividido em três fases principais, cada uma com seus objetivos e atividades específicas, que se complementam para alcançar o público-alvo de forma eficaz.

- **Lançamento da Campanha: Novembro de 2024**

O lançamento da campanha marca o início oficial das atividades de comunicação em torno do PDI 2023-2027. Novembro de 2024 foi escolhido como o mês de lançamento, aproveitando o período em que a comunidade acadêmica está mais ativa e concomitantemente à campanha de Processo Seletivo Unificado do IFRO está em evidência. Nesse momento, é importante criar uma primeira impressão forte e positiva sobre o PDI, estabelecendo as bases para o engajamento contínuo.

Atividades Principais:

Evento de Lançamento: Um evento institucional, com participação de gestores, docentes, discentes, e a comunidade externa, será organizado para apresentar o PDI. Este evento pode incluir discursos, painéis de discussão, e a apresentação dos materiais de comunicação que serão utilizados na campanha.

Divulgação nos Canais Digitais e Impressos: Paralelamente ao evento, serão lançados os primeiros materiais gráficos e publicações digitais, introduzindo o público às metas e objetivos do PDI.

- **Fase 1: Sensibilização e Divulgação Inicial (Fevereiro a Abril de 2024)**

A primeira fase da campanha é dedicada à sensibilização do público-alvo e à divulgação inicial do PDI. Durante este período, a meta é garantir que todos os segmentos da comunidade IFRO tenham conhecimento sobre o PDI e começem a entender sua importância e impacto.

Atividades Principais:

Lançamento de Materiais Gráficos: Cartazes, panfletos, e outros materiais gráficos serão distribuídos em todos os campi, complementados por conteúdos digitais nas redes sociais e no site institucional.

Eventos de Lançamento nos Campi: Cada campus do IFRO realizará eventos específicos para reforçar a mensagem do PDI localmente, promovendo discussões e esclarecendo dúvidas.

Objetivo: Garantir que toda a comunidade acadêmica tenha contato inicial com as principais informações do PDI e comece a perceber sua relevância no contexto institucional.

- **Fase 2: Engajamento Continuado (Abril a Outubro de 2025)**

Após a fase inicial de sensibilização, a segunda fase foca no engajamento contínuo da comunidade. Durante este período, as atividades serão direcionadas a envolver os públicos-alvo de forma mais ativa, promovendo a participação em eventos e incentivando o acompanhamento do progresso das metas do PDI.

Atividades Principais:

Workshops e Eventos Participativos: Serão organizados *workshops* e eventos que permitam a participação ativa de servidores, estudantes e membros da comunidade externa. Essas atividades visam não apenas informar, mas também engajar o público no processo de implementação do PDI.

Envio de Newsletters Mensais: Durante toda a fase, serão enviadas *newsletters* mensais com atualizações sobre o progresso do PDI, compartilhamento de casos de sucesso e próximos eventos. Isso mantém o público informado e engajado de forma contínua.

Objetivo: Fortalecer o envolvimento da comunidade com o PDI, incentivando a participação ativa e o acompanhamento das metas estabelecidas.

- **Fase 3: Consolidação (Outubro a Dezembro de 2025)**

Na terceira e última fase da campanha, o foco se volta para a consolidação dos esforços realizados até o momento. Essa fase é importante para ajustar as estratégias de comunicação com base no *feedback* recebido, garantindo que a mensagem seja internalizada e que a comunidade se sinta parte do processo.

Atividades Principais:

Análise de Feedback: Uma análise sistemática do *feedback* coletado ao longo das fases anteriores será conduzida para identificar pontos fortes e áreas de melhoria na comunicação do PDI.

Ajustes na Comunicação: Com base nos *insights* obtidos, ajustes serão feitos nas estratégias de comunicação para garantir que a mensagem seja mais eficaz e melhor direcionada ao público.

Aumento na Frequência de Atualizações Digitais e Eventos: Aumentar a frequência de atualizações nos canais digitais e intensificar a realização de eventos, assegurando que o público esteja constantemente envolvido com o progresso do PDI.

Objetivo:

Garantir que a campanha de comunicação atinja seu potencial máximo, consolidando o conhecimento e o engajamento da comunidade com o PDI.

O cronograma detalhado da campanha de comunicação para o PDI 2023-2027 do IFRO é projetado para assegurar que a mensagem seja divulgada de forma ampla e eficaz, que o

público-alvo esteja engajado e que o progresso do plano seja continuamente acompanhado. Cada fase do cronograma contribui para um objetivo específico, garantindo que a campanha não apenas informe, mas também envolva e mobilize a comunidade acadêmica em torno dos objetivos estratégicos do IFRO para os próximos anos.

6. RECURSOS NECESSÁRIOS

O sucesso de uma campanha de comunicação depende não apenas da qualidade das estratégias e do planejamento, mas também dos recursos que são alocados para sua execução. Esses recursos abrangem desde o orçamento disponível até a formação de equipes qualificadas e o uso de ferramentas tecnológicas adequadas. Abaixo, detalhamos os principais recursos necessários para a campanha de divulgação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027 do IFRO.

Orçamento

O orçamento é um dos componentes críticos para a realização da campanha. Ele precisa ser cuidadosamente planejado para garantir que todos os aspectos da campanha sejam adequadamente financiados. O orçamento deve cobrir:

Inclui custos de design e impressão de cartazes, panfletos, banners, e outros materiais de *divulgação*. A qualidade desses materiais é essencial para causar um impacto visual e comunicativo eficaz.

Contratação de Serviços de Design e Marketing: Para assegurar que os materiais e as estratégias de comunicação sejam profissionais e eficazes, pode ser necessário contratar serviços externos de design gráfico e marketing. Isso pode incluir a criação de identidade visual para a campanha, desenvolvimento de peças publicitárias e gestão de mídias sociais.

Realização de Eventos: A campanha incluirá eventos presenciais e online que precisam ser financiados. Isso inclui custos com locação de espaços, equipamentos de som e imagem, materiais de apoio, *coffee breaks*, e possíveis honorários de palestrantes.

O orçamento precisa ser flexível o suficiente para permitir ajustes ao longo do tempo, conforme a campanha evolui e novas necessidades surgem.

Equipe

A formação de uma equipe dedicada é essencial para coordenar a campanha e garantir que todas as atividades sejam executadas de forma integrada e eficiente. A equipe pode ser organizada da seguinte forma:

Comitê de Coordenação: Um comitê central composto por representantes dos principais setores do IFRO, como a Reitoria, Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), Assessoria de Comunicação (ASCOM), gestão de pessoas, e tecnologia da informação. Esse comitê será responsável por supervisionar a campanha, tomar decisões estratégicas e garantir o alinhamento com os objetivos do PDI.

Subcomitês Setoriais: Cada campus ou setor do IFRO pode ter um subcomitê responsável pela execução local das atividades da campanha. Esses subcomitês garantirão que as ações sejam adaptadas às especificidades de cada unidade e que o *feedback* local seja considerado no ajuste das estratégias.

Especialistas Externos: Dependendo das necessidades da campanha, pode ser necessário contratar especialistas em comunicação, design gráfico, marketing digital, ou gestão de eventos para apoiar a equipe interna.

A sinergia entre os membros da equipe é fundamental para o sucesso da campanha, exigindo uma comunicação clara e constante entre todos os envolvidos.

Ferramentas

A utilização de ferramentas tecnológicas adequadas é outro fator importante para a eficácia da campanha. As ferramentas devem ser selecionadas com base nas necessidades específicas das atividades planejadas e no perfil do público-alvo. As principais ferramentas incluem:

- Plataformas de E-mail Marketing: Ferramentas para o envio de newsletters e outras comunicações por e-mail. Há plataformas que permitem segmentar o público, personalizar mensagens e monitorar a taxa de abertura e engajamento, fornecendo dados valiosos para ajustes na estratégia.
- Softwares de Design Gráfico: Ferramentas como Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, InDesign) são essenciais para a criação de materiais gráficos de alta qualidade. Esses softwares permitem a produção de peças visuais impactantes e profissionais, essenciais para a comunicação visual da campanha.
- Serviços de Publicidade Digital: Plataformas como Google Ads, Facebook Ads e Instagram Ads serão fundamentais para aumentar o alcance da campanha e segmentar audiências específicas. A publicidade digital permite atingir públicos-alvo com precisão, utilizando critérios como idade, localização, interesses, e comportamento online.
- Ferramentas de Gestão de Projetos: Softwares como Trello, Asana ou Monday podem ser usados para coordenar as atividades da campanha, garantindo que todas as tarefas sejam acompanhadas e cumpridas dentro dos prazos estipulados.

Além dessas ferramentas, é importante garantir que a equipe tenha acesso a plataformas de análise de dados para monitorar o progresso da campanha e ajustar as estratégias conforme necessário.

Os recursos necessários para a campanha de divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO devem ser cuidadosamente planejados e alocados para garantir uma execução bem-sucedida. Um orçamento adequado, uma equipe bem-organizada e as ferramentas certas são os pilares que sustentará a campanha, permitindo que as mensagens-chave sejam transmitidas de forma eficaz e que os objetivos de comunicação sejam alcançados. O investimento nesses recursos não é apenas uma questão de viabilidade, mas também de maximização do impacto da campanha, assegurando que o PDI seja compreendido, adotado e promovido por toda a comunidade do IFRO.

7. INDICADORES DE SUCESSO

Os indicadores de sucesso são ferramentas fundamentais para avaliar a eficácia de uma campanha de comunicação, como a que está sendo planejada para a divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO. Cada indicador oferece *insights* sobre diferentes aspectos do desempenho da campanha, permitindo ajustes e refinamentos contínuos para alcançar os objetivos estratégicos do PDI. Abaixo, discuto em mais detalhes como cada um desses indicadores pode ser medido e interpretado.

Alcance

O alcance refere-se ao número de pessoas que foram impactadas pela campanha, ou seja, quantas pessoas receberam e visualizaram as mensagens transmitidas. Esse indicador pode ser medido através de diversas métricas específicas para diferentes canais de comunicação:

- Mídias Sociais: As plataformas como Facebook, Instagram e X (Twitter) fornecem métricas detalhadas, incluindo o número de visualizações (impressões), curtidas, compartilhamentos e comentários em cada postagem. Essas métricas ajudam a avaliar a visibilidade das mensagens e a capacidade da campanha de captar a atenção do público-alvo.
- Site Institucional e E-mail Marketing: No site do IFRO e nas campanhas de e-mail marketing, o alcance pode ser medido por meio de métricas como o número de visitas à página dedicada ao PDI, à taxa de cliques (CTR) em links de e-mails enviados, e a taxa de abertura de e-mails. Essas informações indicam o interesse do público e a eficácia das chamadas à ação incluídas nas comunicações.

Medindo o alcance:

O alcance pode ser medido através de fórmulas que consideram a exposição das mensagens em diferentes canais de comunicação.

$$Alcance\ Total = \sum (Visualizações\ nas\ mídias\ sociais + Visualizações\ no\ site + Visualizações\ de\ e-mails)$$

Engajamento

O engajamento mede a profundidade da interação do público com a campanha, indo além da simples visualização. Ele reflete o nível de envolvimento dos diferentes públicos-alvo com as mensagens e eventos da campanha. Algumas formas de medir o engajamento incluem:

Medindo o Engajamento

O engajamento pode ser calculado como uma taxa ou índice, levando em consideração a interação do público com o conteúdo disponibilizado.

$$\frac{\text{total de interações (curtidas + comentários + compartilhamentos)}}{\text{Total de Visualizações}} \times 100$$

Participação em Eventos e Workshops

A quantidade de participantes em workshops, palestras e eventos de lançamento do PDI é um indicador direto de engajamento. As inscrições prévias, a presença efetiva e a participação ativa durante os eventos (como perguntas feitas, interações em tempo real, etc.) podem ser registradas e analisadas.

Medindo a Taxa de Participação em Eventos

$$\frac{\text{número de participantes}}{\text{número de inscritos}} \times 100$$

Interações nas Redes Sociais

Nas mídias sociais, o engajamento pode ser avaliado por meio do número de curtidas, compartilhamentos, comentários e mensagens diretas recebidas. Um alto nível de interação indica que a campanha não apenas alcançou o público, mas também estimulou sua participação ativa.

Medindo as Interações nas redes sociais

Envolvimento Contínuo: A repetição da participação do público em atividades da campanha, como a participação em múltiplos eventos ou o compartilhamento contínuo de conteúdo, é um sinal positivo de engajamento duradouro.

Feedback

O *feedback* é essencial para entender as percepções, sugestões e críticas dos diversos públicos-alvo em relação à campanha e ao PDI em si. O feedback pode ser medido em termos de quantidade e qualidade:

Medindo o *Feedback*

Formulários e Pesquisas: A coleta de *feedback* através de formulários online, pesquisas enviadas por e-mail, e questionários distribuídos em eventos oferece dados quantitativos (número de respostas, taxa de resposta) e qualitativos (comentários detalhados, sugestões).

Comentários em Canais Digitais: O *feedback* espontâneo recebido por meio de comentários em postagens de redes sociais, e-mails, e interações durante eventos deve ser monitorado e analisado. Esse tipo de *feedback* pode fornecer diferentes panoramas sobre como a campanha está sendo recebida e quais áreas podem necessitar de ajustes.

Análise de Sentimento: Ferramentas de análise de sentimento podem ser utilizadas para avaliar o tom e a percepção geral do feedback recebido, ajudando a identificar se a reação do público é predominantemente positiva, negativa ou neutra.

A qualidade do *feedback* pode ser avaliada através de índices de satisfação ou outros métodos de análise qualitativa e quantitativa.

$$\text{Taxa de resposta} = \frac{\text{Número de respostas recebidas}}{\text{Número de feedbacks solicitados}} \times 100$$

$$\text{Índice de satisfação} = \frac{\text{soma das notas atribuídas}}{\text{número total de respostas}}$$

Acompanhamento de Metas

Este indicador é importante para garantir que as ações de comunicação estejam alinhadas com as metas estabelecidas pelo PDI e que essas metas estejam sendo progressivamente alcançadas:

Monitoramento de Progresso: O acompanhamento das metas pode ser feito através de *dashboards* analíticos que integram dados de diferentes fontes (eventos, campanhas digitais, *feedbacks*) para fornecer uma visão geral do progresso. Esses *dashboards* permitem visualizar, em tempo real, o cumprimento das metas e identificar qualquer desvio ou área que necessite de atenção.

Relatórios Periódicos: A produção de relatórios periódicos que compilam os dados dos outros indicadores (alcance, engajamento, *feedback*) e os comparam com os objetivos do PDI é essencial para avaliar a eficácia das ações. Esses relatórios podem ser discutidos em reuniões de acompanhamento, onde estratégias de correção de rumo podem ser decididas.

Revisão e Ajustes: Com base nos dados coletados, ajustes contínuos podem ser feitos nas estratégias de comunicação. Isso pode incluir a modificação de mensagens, a realocação de recursos para canais mais eficazes, ou a introdução de novas iniciativas para abordar lacunas identificadas.

Medindo o Acompanhamento de Metas

O progresso em direção às metas estabelecidas pode ser monitorado usando métricas específicas para cada objetivo.

$$\text{Taxa de cumprimento de metas} = \frac{\text{número de metas atingidas}}{\text{número total de metas estabelecidas}} \times 100$$

$$\text{Desvio Percentual da meta} = \frac{\text{valor alcançado} - \text{valor alvo}}{\text{valor alvo}} \times 100$$

Medir o sucesso de uma campanha de comunicação é uma tarefa complexa que exige o uso de múltiplos indicadores inter-relacionados. Ao monitorar o alcance, o engajamento, o *feedback* e o progresso em direção às metas estabelecidas pelo PDI, o IFRO poderá não apenas avaliar a eficácia da sua campanha, mas também fazer os ajustes necessários para maximizar seu impacto. Isso garantirá que a comunicação em torno do PDI 2023-2027 seja não apenas ampla e visível, mas também significativa e eficaz na promoção do desenvolvimento institucional e da participação ativa de todos os envolvidos.

8. ESQUEMA ESTRATÉGICO DO PCI (5W2H)

O esquema 5W2H, apresentado na tabela abaixo, detalha o plano de ação para a divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO, elaborado com base no Plano de Comunicação Integrado. Este plano visa orientar a implementação das estratégias de comunicação propostas, assegurando a ampla divulgação e o engajamento da comunidade acadêmica e externa com os objetivos do PDI.

O 5W2H é uma ferramenta de gestão que auxilia no planejamento e organização de projetos, respondendo às perguntas: What (O quê?), Why (Por quê?), Who (Quem?), When (Quando?), Where (Onde?), How (Como?) e How Much (Quanto custa?). A tabela organiza as informações sobre a campanha de divulgação de forma estruturada, facilitando a visualização e o acompanhamento de cada etapa.

O plano de ação é dividido em quatro fases: Lançamento da Campanha, Sensibilização e Divulgação Inicial, Engajamento Continuado e Consolidação. Cada fase possui atividades específicas, prazos e responsáveis pela execução, além de canais de comunicação diversificados para atingir os diferentes públicos-alvo, como mídias digitais, impressas, eventos e programas institucionais.

QUESTÃO ESTRATÉGICA (5W2H)	DESCRIÇÃO
What? (O quê?)	<p>Fase 1 - Lançamento da Campanha (Novembro de 2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evento institucional para apresentação do PDI à comunidade acadêmica e externa. - Lançamento de materiais gráficos e digitais introdutórios sobre o PDI. <p>Fase 2 - Sensibilização e Divulgação Inicial (Fevereiro a Abril de 2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuição de cartazes, panfletos e materiais gráficos em todos os campi do IFRO. - Publicação de conteúdo sobre o PDI nas redes sociais e no site institucional. - Eventos de lançamento do PDI em cada campus. <p>Fase 3 - Engajamento Continuado (Abril a Outubro de 2025):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Workshops e eventos participativos sobre o PDI. - Envio de newsletters mensais com atualizações sobre o progresso, casos de sucesso e próximos eventos. <p>Fase 4 - Consolidação (Outubro a Dezembro de 2025):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise sistemática do <i>feedback</i> recebido durante as fases anteriores. - Ajustes nas estratégias de comunicação com base no <i>feedback</i>. - Intensificação de atualizações digitais e eventos sobre o PDI.
Why? (Por quê?)	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divulgação Ampla: Alcançar todos os <i>stakeholders</i> do IFRO. - Engajamento: Motivar participação ativa na execução e monitoramento do PDI. - Clareza na Mensagem: Comunicar os principais objetivos e impactos do PDI de forma clara.

	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço da Identidade Institucional: Posicionar o IFRO como uma instituição comprometida com o desenvolvimento regional.
Who? (Quem?)	<ul style="list-style-type: none"> - Público-Alvo Primário: Servidores (docentes, técnicos, gestores) e discentes (presenciais e EAD). - Público-Alvo Secundário: Responsáveis pelos discentes, egressos, empresas parceiras e sociedade civil. - Responsáveis pela execução: PRODIN (supervisão); ASCOM (execução); Colaboradores e representantes de cada campi (disseminação)
Where? (Onde?)	IFRO (reitoria e campi) e canais de comunicação institucional (site, redes sociais, newsletters, eventos presenciais e virtuais).
How? (Como?)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de conteúdos - Capacitação e treinamentos - Engajamento através de ações de comunicação - Monitoramento
How much? (Quanto?)	<p>Orçamento estimado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materiais de comunicação: R\$ X - Eventos e treinamentos: R\$ Y - Mídia e publicidade: R\$ Z - Total: R\$ (X + Y + Z)

A tabela também destaca os objetivos da campanha, que incluem a ampla divulgação do PDI, o engajamento dos públicos, a clareza na comunicação das metas e o reforço da identidade institucional do IFRO.

Os indicadores de sucesso definidos permitirão avaliar a eficácia da campanha e o progresso na implementação do PDI, considerando fatores como alcance das mensagens, nível de engajamento, feedback recebido e acompanhamento das metas.

Por fim, a tabela apresenta recomendações de produtos técnicos-tecnológicos que podem ser desenvolvidos para auxiliar na implementação das estratégias de comunicação, como um guia interativo, um aplicativo móvel, um dashboard analítico e um portal educacional.

Assim, o esquema 5W2H serve como um guia prático para a execução eficiente da campanha de divulgação do PDI, contribuindo para que o IFRO alcance seus objetivos estratégicos e promova o desenvolvimento institucional de forma sustentável e participativa.

Este documento apresenta um plano de ação estruturado utilizando a metodologia 5W2H, que visa facilitar a implementação das estratégias de comunicação integradas para a divulgação do PDI 2023-2027 do IFRO. O modelo permite uma visão clara dos objetivos, responsabilidades e prazos, garantindo que todas as etapas sejam devidamente planejadas e monitoradas, assegurando que o PDI seja amplamente conhecido e compreendido por todos os stakeholders.

9. RECOMENDAÇÕES DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS TÉCNICOS TECNOLÓGICOS

Considerando o desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação para o IFRO focado na disseminação do PDI 2023-2027, é importante pensar em soluções que possam garantir a implementação eficaz das estratégias discutidas.

Com base nas necessidades identificadas durante a elaboração deste plano, as seguintes sugestões de produtos técnicos-tecnológicos podem ser exploradas no futuro:

Guia Interativo de Comunicação Estratégica

Descrição: Sugere-se a criação de um guia interativo em formato digital que inclua ferramentas práticas, checklists, e tutoriais destinados a orientar os gestores e a equipe de comunicação do IFRO na implementação das estratégias previstas no PDI.

Aplicação: Esse guia serviria como um recurso tanto educacional quanto operacional, garantindo que as boas práticas discutidas no PDI sejam aplicadas de maneira uniforme em toda a instituição.

Aplicativo Móvel para Monitoramento do PDI

Descrição: O desenvolvimento de um aplicativo móvel voltado para os gestores e *stakeholders* do IFRO, com o objetivo de permitir o acompanhamento em tempo real do progresso na implementação do PDI, além de fornecer uma ferramenta para comunicação direta entre as equipes e departamentos.

Aplicação: Tal aplicativo aumentaria a transparência e a agilidade na execução do plano, permitindo ajustes rápidos e eficazes em resposta a desvios ou problemas identificados.

Dashboard Analítico para Avaliação de Impacto

Descrição: A criação de um dashboard analítico que integre dados de diversas fontes, permitindo a visualização e análise dos resultados das estratégias de comunicação do PDI. O *dashboard* incluiria métricas como engajamento, alcance, *feedback* dos *stakeholders*, entre outros indicadores de desempenho.

Aplicação: Essa ferramenta auxiliaria na tomada de decisões baseadas em dados, permitindo ajustes contínuos nas estratégias de comunicação e garantindo que estas estejam alinhadas com os objetivos do PDI.

Portal Educacional sobre o PDI

Descrição: O desenvolvimento de um portal educacional interativo que explique o PDI do IFRO de maneira acessível, utilizando vídeos, infográficos, e quizzes para engajar estudantes, funcionários, e a comunidade externa.

Aplicação: Este portal desempenharia um papel crucial na disseminação do PDI, educando os diferentes públicos sobre sua importância e como podem contribuir para o sucesso do plano.

Essas recomendações visam não só aprimorar a aplicação prática das teorias e estratégias exploradas ao longo deste trabalho, mas também proporcionar ao IFRO ferramentas inovadoras e eficazes para comunicar e implementar seu Plano de Desenvolvimento Institucional de forma bem-sucedida.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A missão principal deste Plano de Comunicação Integrado é destacar o papel importante do PDI na construção do futuro da instituição, e isso deve ser alcançado por meio de uma comunicação eficaz, integrada e inclusiva.

O PDI 2023-2027 é mais do que um documento administrativo; ele é o mapa estratégico que guiará o IFRO em seu desenvolvimento nos próximos anos. Este plano define metas claras e ambiciosas que visam à melhoria contínua da qualidade do ensino, a expansão da pesquisa e da inovação, e o fortalecimento da extensão e da responsabilidade social. A campanha publicitária, portanto, não se limita a divulgar o PDI, mas também a educar todos os públicos-alvo sobre sua importância e a necessidade de envolvimento ativo.

Ao reforçar o papel estratégico do PDI, a campanha deve criar uma narrativa que conecte os objetivos institucionais com as aspirações individuais de servidores, estudantes e demais *stakeholders*. Quando esses públicos compreendem como o PDI afeta diretamente suas atividades e o futuro da instituição, eles se tornam mais propensos a se engajar e a colaborar na implementação das metas estabelecidas.

Para alcançar o sucesso, a campanha precisa adotar uma abordagem de comunicação que seja ao mesmo tempo eficaz e integrada. Isso significa que todas as mensagens, em todos

os canais, devem ser consistentes e alinhadas com a identidade institucional do IFRO. A clareza na comunicação é fundamental, evitando jargões técnicos e utilizando uma linguagem acessível a todos os públicos.

Além disso, a integração entre os diversos canais de comunicação – desde mídias digitais até eventos presenciais – garante que a mensagem seja amplamente disseminada e receba a devida atenção. Essa integração também facilita a criação de uma experiência de comunicação coesa, onde cada interação com o público reforça a mensagem central da campanha.

Um dos objetivos centrais da campanha é garantir que todos os envolvidos no contexto do IFRO se sintam parte do processo de implementação do PDI. Isso é fundamental para o sucesso da campanha, pois a participação ativa dos servidores, estudantes, e da comunidade externa é o que efetivamente transformará as diretrizes do PDI em ações concretas e resultados tangíveis.

Iniciativas como *workshops*, sessões de perguntas e respostas, e a criação de canais de *feedback* são essenciais para promover a inclusão. Essas atividades não apenas envolvem os públicos-alvo, mas também lhes dão voz, permitindo que contribuam com suas perspectivas e sugestões. Ao promover um ambiente de diálogo aberto e contínuo, a campanha fortalece o sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Ao final da campanha, espera-se que o IFRO tenha não apenas um PDI amplamente conhecido, mas também uma comunidade institucional engajada e motivada a contribuir para seu sucesso. O impacto da campanha deve ser medido não apenas em termos de alcance e engajamento, mas também pelo nível de entendimento e apropriação das metas do PDI pelos diversos públicos.

O sucesso institucional, neste contexto, será alcançado quando todos os setores do IFRO estiverem alinhados com os objetivos do PDI e comprometidos com sua implementação. A campanha publicitária, portanto, desempenha um papel chave em preparar o terreno para que as mudanças previstas no PDI se concretizem de forma eficaz e sustentável.

Ao garantir uma comunicação eficaz, integrada e inclusiva, a campanha não apenas dissemina o PDI, mas também fortalece o compromisso coletivo com o futuro da instituição. O sucesso do IFRO nos próximos anos estará diretamente ligado à capacidade de mobilizar todos os seus integrantes em torno das metas do PDI, e esta campanha é o primeiro passo decisivo nessa direção.

ANEXO I - PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP) DA UFRRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A ORIENTAÇÃO HOLÍSTICA DE MARKETING NO PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA: UMA PROPOSTA DE DIVULGAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

Pesquisador: VALMIR VITOR VIANA FARIAS

Área Temática:

Versão: 5

CAAE: 81272124.4.1001.0311

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.310.663

Apresentação do Projeto:

APRESENTAÇÃO DO PROJETO:

Título da Pesquisa: A orientação holística de marketing no plano estratégico de comunicação do Instituto Federal de Rondônia: uma proposta de divulgação do plano de desenvolvimento

Pesquisador: Valmir Vitor Viana Farias

Resumo:

Este projeto propõe um Plano de Comunicação Institucional específico para o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Mapa Estratégico. O estudo focaliza na complexidade das estratégias institucionais, envolvendo figuras-chave do IFRO. A implementação bem-sucedida do Plano de Comunicação pode ter impactos positivos diversos na sociedade, incluindo acesso à educação de qualidade, inovação tecnológica, integração com a comunidade local e transparência. O estudo destaca-se ao propor um Plano de Comunicação alinhado ao PDI e Mapa Estratégico do IFRO, contribuindo para a literatura sobre comunicação institucional em instituições de ensino técnico e tecnológico.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.310.663

Metodologia Proposta:

Instrumento:

As entrevistas ocorrerão seguindo um roteiro semiestruturado, composto de duas partes: parte 1 é destinada a identificação do perfil do entrevistado, enquanto a Parte 2 é destinada às questões a serem investigadas. As entrevistas seguirão o procedimento padrão da técnica de Bardin (2006) e serão gravadas integralmente em meio digital. Anteriormente, será realizado pré-teste junto a três servidores do IFRO, de forma a facultar, ao pesquisador, um maior refinamento no uso da técnica de entrevistas clássicas do método utilizado. O resultado dessas conversas será posteriormente criticado, para se decidir sobre seu eventual aproveitamento. Tanto o pré-teste como as entrevistas definitivas serão realizados no Instituto Federal de Rondônia. Previamente será realizado contato, via telefone ou e-mail, para marcar dia e horário para a realização da entrevista. Desta forma, tanto o roteiro, quanto a testagem e calibração do instrumento de coleta de dados será elaborado com base na experiência do pesquisador com o objeto do estudo, junto aos métodos estabelecidos por autores da área.

Participantes:

Representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, egressos, membros da sociedade civil e membros do Colégio de Dirigentes, nomeados por meio da Portaria nº 1.486/REIT - CGAB/IFRO, de 25 de julho de 2023 e atualizada pela Portaria nº 1124/REIT CGAB/IFRO, de 05 de junho de 2024, assegurando uma representação paritária dos segmentos da comunidade acadêmica.

Metodologia de Análise de Dados:

As entrevistas ocorrerão seguindo um roteiro semiestruturado, composto de duas partes: parte 1 é destinada a identificação do perfil do entrevistado, enquanto a Parte 2 é destinada às questões a serem investigadas. As entrevistas seguirão o procedimento padrão da técnica de Bardin (2006) e serão gravadas integralmente em meio digital. Anteriormente, será realizado pré-teste junto a três servidores do IFRO, de forma a facultar, ao pesquisador, um maior

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar
 Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
 UF: RJ Município: SEROPEDICA
 Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)**



Continuação do Parecer: 7.310.663

refinamento no uso da técnica de entrevistas clássicas do método utilizado.

O resultado dessas conversas será posteriormente criticado, para se decidir sobre seu eventual aproveitamento. Tanto o pré-teste como as entrevistas definitivas serão realizados no Instituto Federal de Rondônia. Previamente será realizado contato, via telefone ou e-mail, para marcar dia e horário para a realização da entrevista. Desta forma, tanto o roteiro, quanto a testagem e calibração do instrumento de coleta de dados será elaborado com base na experiência do pesquisador com o objeto do estudo, junto aos métodos estabelecidos por autores da área.

Desfecho Primário:

A implementação bem-sucedida do Plano de Comunicação Institucional proposto, alinhado aos objetivos estratégicos do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Isso incluiria a adoção efetiva das estratégias de comunicação definidas no plano, a melhoria da comunicação interna e externa da instituição, o aumento do engajamento dos stakeholders com as iniciativas do IFRO e o cumprimento dos objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Mapa Estratégico. O sucesso dessa implementação seria medido por meio de indicadores de desempenho específicos, como a avaliação da eficácia das estratégias de comunicação, o nível de engajamento dos stakeholders e a percepção geral da comunidade acadêmica sobre a qualidade da comunicação institucional.

Critério de Inclusão:

Representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, egressos, membros da sociedade civil e membros do Colégio de Dirigentes, nomeados por meio da Portaria nº 1.486/REIT - CGAB/IFRO, de 25 de julho de 2023 e atualizada pela Portaria nº 1124/REIT CGAB/IFRO, de 05 de junho de 2024, assegurando uma representação paritária dos segmentos da comunidade acadêmica.

Critério de Exclusão:

Falta de Experiência ou Envolvimento Relevantes: Sujeitos que não tenham envolvimento direto ou conhecimento suficiente sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou sobre as práticas de comunicação institucional podem ser excluídos, pois sua participação pode não fornecer insights úteis ou relevantes para os objetivos da pesquisa. **Conflito de Interesse:** Sujeitos que possuam conflitos de interesse que possam comprometer a imparcialidade ou a

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000
UF: RJ **Município:** SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.310.663

integridade dos dados, como indivíduos que poderiam manipular as respostas para favorecer interesses pessoais ou institucionais. Disponibilidade e Comprometimento: Sujeitos que demonstrem indisponibilidade ou falta de comprometimento com o processo de entrevista ou participação na pesquisa. Isso pode incluir aqueles que não possam ou não queiram se comprometer com as etapas da pesquisa, como entrevistas em profundidade ou sessões de feedback. Limitações Cognitivas ou Comunicacionais: Sujeitos que possuam limitações que dificultem a compreensão das questões abordadas ou a comunicação eficaz durante as entrevistas. Isso pode incluir barreiras linguísticas, cognitivas ou físicas que impeçam a coleta de dados de forma precisa e compreensiva. Não Conformidade com Requisitos Éticos: Sujeitos que não estejam dispostos a fornecer consentimento livre e esclarecido, conforme exigido pelo Comitê de Ética em Pesquisa. A participação voluntária e informada é fundamental, e a ausência desse consentimento é motivo de exclusão. Participação em Outras Pesquisas Relacionadas: Sujeitos que estejam envolvidos em outras pesquisas similares ou relacionadas, que possam gerar sobreposição de dados ou vieses nos resultados.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Propor o desenvolvimento de um Plano de Comunicação Institucional estratégico para potencializar o envolvimento dos stakeholders nas iniciativas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), conforme delineado no Mapa Estratégico.

Objetivo Secundário:

A. Investigar a percepção e o nível de compreensão atual dos stakeholders em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFRO e ao conteúdo delineado no Mapa Estratégico;

B. Identificar lacunas na compreensão dos stakeholders em relação às dimensões específicas do Mapa Estratégico proposto pela instituição para verificar a congruência entre a percepção atual e o escopo pretendido;

C. Avaliar a eficácia de produtos de comunicação desenvolvidos em influenciar positivamente a compreensão da comunidade escolar sobre o Mapa Estratégico do IFRO e, por extensão,

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
 Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
 UF: RJ Município: SEROPEDICA
 Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.310.663

fortalecer o envolvimento dos stakeholders com o PDI.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Os riscos desta pesquisa incluem possíveis constrangimentos ou desconforto emocional para os participantes, bem como o risco de quebra de sigilo dos dados, o que poderia comprometer a privacidade dos envolvidos. Para garantir o bem-estar, a segurança e a privacidade dos participantes, serão adotadas medidas abrangentes de minimização de riscos durante todo o processo de pesquisa.

Em situações de desconforto emocional ou gatilhos emocionais, estará disponível uma equipe multidisciplinar, do Instituto Federal de Rondônia, composta por psicólogo(a), pedagogo(a) e assistente social. Essa equipe será previamente orientada sobre o contexto da pesquisa e estará preparada para oferecer suporte imediato e acolhimento sempre que solicitado.

Além disso, os participantes terão total liberdade para pausar ou encerrar sua participação a qualquer momento, sem necessidade de justificativa, assegurando que não haverá prejuízos ou consequências negativas decorrentes dessa decisão. O pesquisador também estará atento a sinais de desconforto, podendo interromper a entrevista ou propor alternativas conforme necessário. Em relação ao armazenamento e proteção dos dados, todas as informações coletadas serão tratadas com rigorosos protocolos de segurança. Os dados serão anonimizados, de modo que nenhuma identificação pessoal seja associada aos participantes. Documentos identificáveis serão armazenados separadamente das informações anonimizadas para garantir maior privacidade. Os dados serão armazenados de forma segura em um servidor criptografado, acessível apenas ao pesquisador diretamente envolvido no projeto, por meio de autenticação com senha em dois fatores. Adicionalmente, um dispositivo físico, como pendrive ou HD externo, será utilizado para backup e armazenado em um armário trancado, com acesso restrito exclusivamente ao pesquisador. O armazenamento será mantido por um período de cinco anos após a conclusão da pesquisa, em conformidade com as diretrizes institucionais. Durante esse período, backups regulares serão realizados, seguindo as mesmas medidas de proteção para evitar perda de dados. Ao término do prazo de retenção, todos os dados serão excluídos de forma definitiva e segura, utilizando métodos que garantam a destruição total das informações. Essas ações visam mitigar riscos como exposição indevida de dados e desconforto emocional dos participantes, criando um ambiente seguro, ético e respeitoso. Tais

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar
Bairro: ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000
UF: RJ **Município:** SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.310.663

medidas atendem plenamente às recomendações do Comitê de Ética, assegurando a integridade, confidencialidade e segurança de todos os envolvidos na pesquisa.

Benefícios: 1. Melhoria na Comunicação: A implementação do Plano de Comunicação pode melhorar significativamente a comunicação interna e externa da instituição, resultando em maior clareza, transparência e eficácia na troca de informações. 2. Maior Engajamento dos Stakeholders: Um Plano de Comunicação bem-sucedido pode aumentar o engajamento dos stakeholders com as iniciativas da instituição, fortalecendo os vínculos e relacionamentos com alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral. 3. Alinhamento com Objetivos Estratégicos: O Plano de Comunicação proposto pode estar alinhado com os objetivos estratégicos do IFRO, contribuindo para o sucesso geral da instituição e para a realização de sua missão e visão. 4. Impacto Positivo na Sociedade: A implementação bem-sucedida do Plano de Comunicação pode ter impactos positivos na sociedade, incluindo o acesso a uma educação de qualidade, estímulo à inovação e desenvolvimento tecnológico, integração com a comunidade local e promoção de transparência e confiança pública.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O protocolo de pesquisa apresentado possui os elementos necessários à apreciação ética.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pela proponente não possuem pendência, segundo as normativas do CEP: RESOLUÇÕES Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012 e Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016.

Recomendações:

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

- a. quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;
- b. quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c. quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar
 Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000
 UF: RJ Município: SEROPEDICA
 Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.310.663

Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos;

d. quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Segundo as normas vigentes (RESOLUÇÕES Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012 e Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016), o projeto de pesquisa adequa-se aos requisitos exigidos.

Considerações Finais a critério do CEP:

A pesquisa é relevante quanto à investigação do desempenho e papel do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) no tocante à implementação do Plano de Comunicação Institucional, alinhado aos objetivos estratégicos.

Orientamos, por fim, a inclusão da equipe da pesquisa: orientador(a) e/ou técnico(a) administrativo

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJECTO_2326770.pdf	08/12/2024 12:09:30		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_QUALIFICACAO_VITOR_VIANA_08122024.pdf	08/12/2024 12:09:12	VALMIR VITOR VIANA FARIAZ	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_PPGE_VITOR_NOVO_08122024.pdf	08/12/2024 11:58:21	VALMIR VITOR VIANA FARIAZ	Aceito
Outros	ROTEIRODAENTREVISTA_PB_CEP.pdf	15/08/2024 15:38:34	VALMIR VITOR VIANA FARIAZ	Aceito
Outros	TERMODEUSODEIMAGEM_VALMIR_VITOR_VIANA_FARIAZ.pdf	15/08/2024 15:28:17	VALMIR VITOR VIANA FARIAZ	Aceito
Outros	TERMO_DE_ANUENCIA_DA_REITORIA_DO_IFRO_assinado.pdf	22/05/2024 11:43:05	VALMIR VITOR VIANA FARIAZ	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Valmir_Vitor_assinado_assinado.pdf	30/04/2024 17:02:36	VALMIR VITOR VIANA FARIAZ	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.310.663

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SEROPEDICA, 19 de Dezembro de 2024

Assinado por:
Valeria Nascimento Lebeis Pires
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar
Bairro: ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000
UF: RJ **Município:** SEROPEDICA
Telefone: (21)2681-4749 **E-mail:** eticacep@ufrj.br

ANEXO II - DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM OFICINA DA SNCT 2024

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

DECLARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM OFICINA DA SNCT 2024**PROCESSO SEI N° 23243.001924/2024-51****DOCUMENTO SEI N° 2509387****INTERESSADO(S): CAMPUS PORTO VELHO CALAMA****DECLARANTE: PVCAL - DEPESP/IFRO**

Na qualidade de Chefe do Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação Substituto, **DECLARO** para os devidos fins que **Valmir Vitor Viana Farias**, SIAPE 1906705 e **Patrícia Leite da Silva**, SIAPE 3306026, ministraram a oficina: **Planejamento Estratégico e Comunicação Integrada: Estratégias e Práticas para o PDI**, com carga horária de 4h realizada durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia de 2024 no Instituto Federal de Rondônia - Campus Porto Velho Calama no período de 09 a 12/12/2024.

Por ser verdade, firmo o presente para que decorra seus efeitos legais.



Documento assinado eletronicamente por **Willians de Paula Pereira**, **Chefe de Departamento de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação**, em 20/12/2024, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2509387** e o código CRC **9A813557**.