

Taís Leite Ramos

COMUNICAÇÃO DA MARCA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
NOS INSTITUTOS FEDERAIS: ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como exigência parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Richard Perassi Luiz de Sousa
Co-orientador: Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ramos, Taís Leite

Comunicação da marca e gestão do conhecimento nos
institutos federais : estudo de caso / Taís Leite Ramos ;
orientador, Richard Perassi Luiz de Sousa ; coorientador,
João Bosco da Mota Alves. - Florianópolis, SC, 2015.
184 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Marca. 3.
Comunicação Organizacional. 4. Teoria Geral dos Sistemas.
5. Reposicionamento de Identidade Corporativa. I. de
Sousa, Richard Perassi Luiz. II. Alves, João Bosco da
Mota. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento. IV. Título.

Taís Leite Ramos

COMUNICAÇÃO DA MARCA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
NOS INSTITUTOS FEDERAIS: ESTUDO DE CASO

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 15 de Dezembro de 2015.

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Orientador – PPGEGC/UFSC

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Co-orientador – PPGEGC/UFSC

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Membro Interno – PPGEGC/UFSC

Prof. Fernando José Spanhol, Dr.
Membro Interno – PPGEGC/UFSC

Prof. Silvia Modesto Nassar, Dr.
Membro Externo – INE/UFSC

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a esta força maior de luz do universo que protege e orienta em todos os momentos em que estou conectada e em harmonia.

Ao meu companheiro Gustavo Leonardo Costa Pinheiro de Oliveira que, em muitos momentos, precisou ser mais que companheiro, sendo cúmplice nesta caminhada.

Ao meu querido e amado filho Mateus Ramos de Oliveira, que ainda no ventre, já me ensina que a vida é cheia de propósitos que podem ser repensados e questionados a qualquer momento. Ele que está me proporcionando um novo sentido de viver.

Ao meu terapeuta Dalmo Silveira de Souza que me mostra com alegria o que não consigo decifrar sozinha, fazendo-me rir e chorar e, mostrando-me o que somente eu mesma posso encontrar dentro de mim.

Aos meus pais que me deram a vida.

A minha mãe Rose Aylce Oliveira Leite que me faz enxergar a capacidade que tenho de rever e superar limites.

Ao meu orientador, quem me ensinou muito mais que a teoria nesta jornada.

Ao meu co-orientador que permitiu a realização deste projeto por me acolher no Programa.

Aos colegas do IFSC que me possibilitaram a realização de um grande aprendizado. Principalmente, aqueles que viabilizaram a realização da pesquisa com seus conhecimentos e contribuições.

A minha amiga Jomara Cadó Bessa, por todas as conversas sinceras e espontâneas que me fazem acreditar que amizade verdadeira é possível.

A todos que sempre torcem por mim.

A mim pelos momentos de gentileza comigo mesma neste processo de aprendizagem que foi intensamente vivido, sentido e vencido.

Muito obrigada!

“O que em mim sente está pensando”
(Fernando Pessoa, 1914)

RESUMO

As transformações ocorridas nos últimos anos decorrentes de uma nova política nacional de expansão da Educação Profissional no Brasil implicaram mudanças na forma de gestão e no posicionamento dos institutos federais (IF). No âmbito do estado de Santa Catarina, isso acarretou a alteração na identidade do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) com modificações relevantes em seus objetivos e metas, de forma a atender o reposicionamento corporativo em nível federal. Inclusive houve a substituição do nome oficial e da marca gráfica que até então representavam a Instituição. Isso implicou a necessidade de reposicionamento de suas unidades de atendimento frente às novas demandas de comunicação e integração com públicos de interesse e a sociedade em geral. Este trabalho trata de estratégias e ações de mediação e comunicação usadas para promover, em consonância com o perfil nacional, o conhecimento e o posicionamento da nova marca institucional representada pela sigla IFSC. A pesquisa, realizada em parte das dependências da instituição e da documentação produzida no âmbito estadual e federal, é de natureza exploratória, descritiva e qualitativa, servindo para identificar e descrever estratégias, procedimentos e instrumentos de informação e comunicação que foram usados no processo de gestão do conhecimento da nova marca institucional. Trata-se de um estudo de caso, cujos resultados ressaltam as implicações de um processo de gestão direcionado ao conhecimento e à comunicação necessários ao reposicionamento e à adequação estratégica da identidade institucional, visando o alinhamento interno, a apresentação pública e a atuação externa do IFSC de maneira coerente com o perfil federal. Considera-se que a pesquisa realizada, além de refletir os objetivos do estudo de caso, reúne subsídios que futuramente, podem contribuir na configuração de um modelo de Gestão do Conhecimento para a adequação da identidade e do posicionamento de organizações regionais ou setoriais ao perfil de sua marca gestora.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Identidade de Marca. Comunicação Organizacional

ABSTRACT

The transformations that occurred in the last years arising from a new national policy of expansion of Vocational Education in Brazil entailed changes in the form of management and on the positioning of Federal Institutes. Within the State of Santa Catarina this resulted in a change in the identity of Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) with relevant changes in its objectives and targets in order to take into account the corporate repositioning at federal level. Even the official name and the graphic brand that symbolized the institution have been substituted. This has involved the need of a repositioning in its help desks units facing the new demands of communication and integration with its audiences of interest and society at large. This work deals with strategies of mediation and communication actions used to promote knowledge and the positioning of the new institutional brand represented by the acronym IFSC, in accordance with the national profile. The research conducted in a part of the institution's premises by examining the documents produced in state and federal scope is of an exploratory, descriptive and qualitative nature and serves to identify and describe strategies, procedures and instruments of information and communication which have been used in the process of knowledge management of the new institutional brand. It is a case study whose results emphasize the implications of a management process directed to the knowledge and communication required for the repositioning and strategic fit of institutional identity, aiming at IFSC's internal alignment, public image and exterior activity in a coherent manner according to the federal profile. This research, besides reflecting the objectives of the case study, gathers subsidies which may contribute in the setting of a model of Knowledge Management for adequacy of identity and positioning of regional and sectoral organizations to the institutional brand profile.

Keywords: Knowledge Management. Brand Identity. Organizational Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visões de Mundo	39
Figura 2 – Processo de Comunicação.....	69
Figura 3 – Comunicação da marca	78
Figura 4 – Ciclo organizacional segundo Choo	87
Figura 5 – Marca CEFET-SC.....	128
Figura 6 – Marca IFSC: versão horizontal	128
Figura 7 – Marca IFSC: versão vertical	128
Figura 8 – Percurso histórico do IFSC: linha do tempo	173
Figura 9 – Estrutura básica do CEFET-SC	175
Figura 10 – Estrutura de governança do IFSC	179
Figura 11 – Mapa institucional 2015.....	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de conhecimentos para as entrevistas	49
Quadro 2 – Níveis de percepção da cultura organizacional	61
Quadro 3 – Modelo de conversão e interação do conhecimento	89
Quadro 4 –Comparativo CEFET-SC e IFSC.....	128
Quadro 5 – Síntese histórica do IFSC	171
Quadro 6 – Objetivos específicos e resultados esperados: Política de Comunicação IFSC	181
Quadro 7 – Macroprojetos institucionais com interface em GC	183

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista	167
APÊNDICE B – Síntese histórica do IFSC	171
APÊNDICE C – Linha do tempo: história da instituição	173

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Estrutura básica CEFET-SC	175
ANEXO B – Mapa institucional 2015	177
ANEXO C – Estrutura de governança do IFSC	179
ANEXO D – Objetivos específicos e resultados esperados da política de comunicação IFSC.....	181
ANEXO E – Macroprojetos institucionais que contribuem em diferentes etapas e interfaces da gestão do conhecimento na instituição.....	183

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjos Produtivos Locais
BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CD – cargos de direção
CDP – Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas do IFSC
CEFET – Centro (s) Federal (is) de Educação Tecnológica
CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-PR– Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CEFET-RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro
CEFET-SC – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
CEPE – Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFSC
Cere – Coordenadoria de Extensão e Relações Externas dos campi do IFSC
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CO – Comunicação Organizacional
Codir – Colégio de Dirigentes do IFSC
CONCEFET - Conselho de Dirigentes dos Centros Federais de Educação Tecnológica
CONDETUF - Conselho Nacional de Dirigentes das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais
CONEAF - Conselho das Escolas Agrotécnicas Federais
Conif – Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
Consup – Conselho superior do IFSC
CPA – Comissão Própria de Avaliação do IFSC
CPV – Coordenadoria de Programação Visual
Dircom – Diretoria de Comunicação do IFSC
DOU – Diário Oficial da União
DTIC – Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EAA – Escola (s) de Aprendizizes Artífices
EAA-SC – Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina
EAD – Ensino a Distância
EAF – Escola (s) Agrotécnica (s) Federal (is)
EIF – Escola Industrial de Florianópolis
EIF-SC – Escola Industrial Federal de Santa Catarina

EJA – Educação de Jovens e Adultos
EPT – Educação Profissional Tecnológica
ETF – Escola (s) Técnica (s) Federal (is)
ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina
FG – Função gratificada
FIC – Formação Inicial Continuada
GC – Gestão do Conhecimento
GT – Grupo de Trabalho
IF – Instituto (s) Federal (is)
IFC – Instituto Federal Catarinense
IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LISC – Liceu Industrial de Santa Catarina
MEC – Ministério da Educação
OIT – Organização Internacional do Trabalho
PAT – Plano Anual de Trabalho
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE – Plano Nacional de Educação
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PPI – Projeto Político Pedagógico Institucional
PROAD – Pró-Reitoria de Administração do IFSC
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC
PROEJA – Programa de Educação Profissional de Jovens e Adultos
PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissional
PROEN – Pró-Reitoria de Ensino do IFSC
PROEX – Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas do IFSC
Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROPI – Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFEPCT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
TAE – Servidores técnicos administrativos.
UAB – Sistema Universidade Aberta do Brasil
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência
e a Cultura
UOC – Unidade Organizacional de Comunicação

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	27
1 INTRODUÇÃO	31
1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA MARCA FRENTE AOS NOVOS PARADIGMAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA, JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA: REPOSICIONAMENTO E POSICIONAMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL EM UM CONTEXTO DE MUDANÇAS	35
1.3 VISÃO DE MUNDO E ESCOPO DO TRABALHO	39
1.4 O CARÁTER INTERDISCIPLINAR DA PESQUISA E A ADERÊNCIA AO PPGEGC	42
1.5 OBJETIVOS	44
1.5.1 <i>Objetivo Geral</i>	44
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i>	44
2 METODOLOGIA	45
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
2.2 ETAPAS DE PESQUISA, INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS, ANÁLISE E SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	46
2.2.1 <i>Estudo exploratório para reconhecimento inicial do fenômeno estudado e delimitação dos temas relacionados</i>	46
2.2.2 <i>Revisão integrativa da literatura e construção do referencial teórico</i>	46
2.2.3 <i>Levantamento de dados factuais implicados na realidade observada</i>	47
2.2.4 <i>Sistematização e análise dos dados</i>	51
2.2.5 <i>Discussão dos resultados e elaboração da dissertação</i>	51
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	53
3.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL	53
3.1.1 <i>O contexto da cultura organizacional, da gestão e comunicação da marca</i>	53
3.1.2 <i>A organização como sistema</i>	56
3.1.3 <i>Cultura organizacional</i>	59
3.1.4 <i>Comunicação organizacional</i>	65

3.2	GESTÃO DA MARCA	70
3.2.1	<i>A construção do simbólico na percepção da marca</i>	<i>70</i>
3.2.2	<i>Gestão e comunicação da marca</i>	<i>76</i>
3.2.3	<i>Posicionamento da marca.....</i>	<i>80</i>
3.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	83
3.3.1	<i>A gestão do conhecimento nas organizações.....</i>	<i>83</i>
3.3.2	<i>Gestão do conhecimento, mídia e comunicação da marca nas organizações.....</i>	<i>93</i>
4	SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	97
4.1	A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL.....	97
4.2	A GÊNESE DE UMA NOVA INSTITUCIONALIDADE.....	99
4.3	DA ESCOLA DE APRENDIZES ARTÍFICES AO IFSC: UM LONGO E SINUOSO PERCURSO HISTÓRICO	104
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	111
5.1	O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA MARCA CEFET-SC PARA MARCA IFSC	111
5.2	A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E COMUNICAÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL	130
5.3	AS PERSPECTIVAS ATUAIS E FUTURAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS A GESTÃO DA MARCA IFSC.	135
6	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
	REFERÊNCIAS	145

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho corresponde à dissertação para conclusão do curso de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC/ UFSC.

Esta apresentação preliminar visa ressaltar a relevância do tema e de sua problematização, além de situar o leitor em relação ao ponto de partida e aos referenciais que moldaram sua objetivação.

A pesquisa realizada representa apenas uma entre as diversas possibilidades de problematizar questões da área de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) relacionadas ao processo de Gestão da Marca (*Brand Management*), ressaltando interfaces, processos de significação, de gerenciamento, de conhecimento, de comunicação, de adaptação da identidade corporativa e de posicionamento da marca.

O estudo focaliza o posicionamento de uma instituição em âmbito estadual para que esta seja representada coerentemente pela marca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), no contexto da Rede Federal de Educação Profissional Tecnológica (RFEPCT). Isso foi necessário em decorrência do reposicionamento da identidade nacional que, anteriormente, era marcada como Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) e, a partir do início de 2009, assumiu o perfil representado pela marca Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IF).

No âmbito catarinense, a instituição IFSC é uma das representantes dessa Rede que vem se adaptando a essa nova realidade. Portanto, o problema de pesquisa decorre da necessidade de conhecer, posicionar e comunicar interna e externamente a marca IFSC, em consonância com o novo perfil da Rede.

A pesquisa aqui apresentada buscou identificar os recursos de mediação, informação e comunicação que, no contexto da Gestão do Conhecimento, foram usados no reposicionamento da identidade corporativa da instituição, visando seu alinhamento ao perfil nacional que, também, caracteriza a marca IFSC em Santa Catarina.

Dito de outra forma, a marca IF é contextualizada em nível de estado de Santa Catarina pela marca IFSC e, a preocupação desta pesquisa é mostrar como ocorreu esse processo de adaptação à nova identidade corporativa a partir do caso IFSC.

O **primeiro capítulo** desta dissertação é introdutório e apresenta os seguintes conteúdos:

1.1 São descritas as mudanças paradigmáticas da sociedade contemporânea, seus impactos em relação a processos de informação, comunicação e gestão do conhecimento, nas organizações públicas e privadas. Ressalta-se a visão sistêmica no que se refere à conceituação das organizações como campos de relacionamento e, de suas marcas, como sistemas simbólicos de representação de valores organizacionais e a importância da gestão do conhecimento da marca como forma de preservar a imagem institucional.

1.2 Apresenta-se a problemática de maneira contextualizada, justificando a relevância do tema e ressaltando a necessidade da gestão do conhecimento e da comunicação da marca no reposicionamento parcial da identidade institucional.

1.3 Explicitam-se a visão de mundo e o escopo do trabalho de pesquisa, delineando-se o paradigma interpretativo e os pressupostos que permitem eleger a gestão do conhecimento, como uma interface para mediar a investigação, dadas suas características de interdisciplinaridade e sua ampla dimensão social.

1.4 Apontam-se o caráter interdisciplinar da pesquisa e sua aderência às linhas temáticas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC (PPGEGC).

1.5 Apresentam-se os objetivos previamente propostos para a pesquisa.

O **segundo capítulo** é dedicado à descrição da abordagem metodológica, considerando-se a caracterização da pesquisa em articulação com os objetivos, além de perspectivas teóricas, métodos, procedimentos e instrumentos de coleta e interpretação de informações.

O **terceiro capítulo** é um informativo sobre o referencial teórico, abordando os seguintes temas:

3.1 Gestão Organizacional, como sistema de mediação e comunicação baseado nos valores simbólicos da cultura corporativa.

3.2 Gestão da Marca, como parte do sistema de gestão organizacional, cuja atuação mediadora busca conhecer, conservar, desenvolver e comunicar os valores simbólicos da cultura interna, gerenciando a imagem da marca, considerando-se, especialmente, os valores diretamente relacionados à identidade corporativa.

3.3 Gestão do Conhecimento, como parte do sistema de gestão organizacional e com destaque para estratégias, instrumentos e ações destinadas à gestão do conhecimento e à comunicação da marca corporativa.

O **quarto capítulo** é destinado ao processo de descrição, sistematização e interpretação das informações pesquisadas:

4.1 Resume-se o percurso histórico da educação profissionalizante no Brasil entre a última década do século XX e primeira década do século XXI, ressaltando-se as principais transformações na legislação e suas consequências em relação às diretrizes e metas da Educação Profissional.

4.2 Destacam-se as mudanças ocorridas na primeira década do século XXI que marcaram a expansão da Educação Profissional Tecnológica, caracterizada por um novo modelo de gestão, que assume um caráter sistêmico a partir da instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e dos Institutos Federais. Também, são explicitados conceitos sobre o novo modelo proposto que auxiliam a compreensão da dimensão estrutural e ideológica dessa rede e a construção de um vocabulário unificado.

4.3 Registra-se o delineamento do cenário institucional e, particularmente, do contexto estadual de atuação IFSC. Com base nessas informações, coletadas através de pesquisas documentais e observações empíricas, são relatadas as mudanças ocorridas no cenário estadual em decorrência da evolução institucional.

O quinto capítulo remete à discussão dos resultados:

5.1 Refere-se a uma descrição analítica e cronológica do processo de transição demarcado pela mudança da sigla CEFET-SC para a sigla IFSC. O processo é reconstituído a luz das informações coletadas em documentos oficiais, dados empíricos e vivência institucional, bem como a partir das falas dos entrevistados.

5.2 Evidenciam-se os principais instrumentos de planejamento, gestão e comunicação institucional que serviram de subsídio para um novo posicionamento e consolidação da marca IFSC. Discute-se, mais especificamente, os resultados do processo institucional de planejamento estratégico, como requisito para implementação de uma política interna de comunicação, diretamente implicada no processo de revisão da identidade e do posicionamento da marca IFSC. Ao final, é explicitado como ocorreu o processo de construção da Política de Comunicação IFSC.

5.3 Destacam-se as perspectivas do processo de Gestão do Conhecimento da Marca, evidenciando-se a aplicação de estratégias, instrumentos e ações, de acordo com pressupostos de gestão do conhecimento e de etapas do processo de gestão da marca associados às mudanças institucionais.

O sexto capítulo apresenta as conclusões e considerações finais sobre o trabalho e o relatório de pesquisa, considerando-se aspectos relevantes, com relação a estratégias, instrumentos e ações no contexto

de interação institucional entre Gestão do Conhecimento e Gestão da Marca IFSC.

Complementando este trabalho, ao final estão relacionadas às principais referências bibliográficas que serviram para fortalecer a fundamentação teórica e orientar a elaboração da dissertação em sua forma final.

1 INTRODUÇÃO

1.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA MARCA FRENTE AOS NOVOS PARADIGMAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As mudanças paradigmáticas da sociedade contemporânea vêm remodelando o pensamento sobre a realidade, os indivíduos e as organizações e evidenciam a dinâmica de um mundo em constante transformação, cujos reflexos alcançam as estruturas econômicas, políticas e sociais.

A Informação, a Comunicação e a Gestão do Conhecimento se apresentam como interfaces desse processo, constituindo-se como áreas estratégicas que revelam o valor das organizações através de processos interativos e mediações com os seus diferentes públicos.

Assim, essas áreas influenciam a opinião pública e a sociedade em geral, passando a ser fundamentais no processo de planejamento e na implementação de ações que atendam aos objetivos e metas organizacionais, colaborando para garantir o sucesso da organização.

O desenvolvimento da gestão organizacional é amplo, contínuo e complexo, envolvendo a gestão de pessoas, recursos financeiros, possibilidades tecnológicas de produção, estratégias de mercado, etc. e, neste contexto, a comunicação constitui-se como uma interface que permeia todos os processos e todos os setores organizacionais (TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003; BUENO, 2009).

As áreas que tratam de gestão organizacional, gestão do conhecimento e gestão da marca corporativa têm dedicado cada vez mais esforços, em busca da compreensão dos contextos nos quais ocorrem os processos de comunicação. Do mesmo modo, cresce a demanda por estudos que avaliem de que forma esses contextos se relacionam com o conhecimento, com a informação e seu respectivo gerenciamento. No âmbito da comunicação organizacional estes processos abrangem todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (SCROFERNEKER, 2000).

Assim, a comunicação passa a ser fundamental não somente para organizações privadas, mas também, para organizações públicas. Os processos comunicacionais e suas estruturas passam a ser pensados e planejados de forma integrada visando garantir a ordenação do pensamento estratégico para que sejam alcançados os objetivos pré-determinados pelas organizações. (DRUKER, 1994; RIEL, 1995;

SCROFERNEKER, 2000; TORQUATO, 2002; KUNSCH, 2003; BUENO, 2009; GOODMAN E HIRSCH, 2010).

Qualquer organização é passível de ser descrita em seus componentes e, averiguadas as relações entre estes. Por sua vez, os componentes podem ser descritos de forma hierárquica, destacando assim alguns subsistemas e pelo menos um de seus supersistemas. A partir dessa perspectiva, as organizações podem ser consideradas como sistemas, já que se caracterizam por um conjunto de partes inter-relacionadas perfazendo um todo com alguma funcionalidade ou finalidade específica (ALVES, 2012).

Esta comparação também é possível, considerando que um sistema é sempre resultado de uma construção mental de qualquer estrutura organizada, na qual podem ser reconhecidas as relações entre as partes que a compõe. Por esta abordagem, mesmo que não seja possível explicar todas as relações existentes no sistema, devido a sua complexidade, é possível explorar tal organização/sistema através de um conhecimento razoável que permita, por meio de alguns tipos de indicadores, acompanhar a sua evolução no decorrer do tempo (ALVES, 2012).

Neste estudo a visão sistêmica é adotada no que se refere à conceituação das organizações como campos de relacionamento e, de suas marcas, como sistemas simbólicos de representação.

Na perspectiva sistêmica, o funcionamento e a dinâmica do comportamento de uma organização são determinados por sua estrutura e pelas relações implicadas nessa estrutura (BERTALANFFY, 1975, 2012; MATURANA; VARELA, 2003). Assim, pode-se dizer que a partir da composição da estrutura organizacional, estratégias e ações são propostas para que sejam alcançados metas e objetivos determinantes do sucesso organizacional.

As organizações sejam elas públicas ou privadas costumam definir as suas estratégias para a persecução de metas que visam determinado objetivo. A factibilidade operacional dessas estratégias está fortemente associada aos processos de gestão do conhecimento e da comunicação organizacional. Integrada neste contexto, a gestão do conhecimento não existe de forma isolada, influenciando, também, as teorias de gestão de pessoas, de tecnologia da informação, de processos, de recursos, de gestão organizacional, entre outras (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Em termos operacionais a gestão do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de atos destinados a organizar e sistematizar, em todos os setores de uma organização, a capacidade de

captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa. Entretanto, a informação precisa ser transformada efetivamente em conhecimento e compartilhada com os públicos interessados, possibilitando não somente a tomada de decisões acertadas como, também, a criação de novos conhecimentos que possam agregar valor e aumentar a capacidade competitiva das organizações (WIIG, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TEIXEIRA FILHO, 2000; KIMIZ, 2005).

Enquanto a Gestão do Conhecimento está voltada para a sistematização, retenção e reutilização da informação que a organização necessita, a Comunicação é responsável pelas interações, trocas e compartilhamentos (JENSEN, 1998).

O presente trabalho evidencia a gestão do conhecimento da marca organizacional, que consiste em administrar e comunicar valores associados à identidade corporativa, refletindo a cultura da organização. Por esta perspectiva, os valores simbólicos associados às marcas podem ser comunicados, podem influenciar escolhas realizadas por públicos interessados pela marca (públicos estratégicos) ou, ainda, as marcas podem ser afetadas por essas escolhas (AAKER, 2001a).

Parte-se do pressuposto que as marcas são a síntese de um sistema simbólico que representa os valores que identificam pessoas/animais, organizações, produtos e serviços (PERASSI, 2008). Por isso, torna-se fundamental o gerenciamento do conhecimento desses valores, que se caracteriza pelo processo por meio do qual os *stakeholders* (públicos da marca – interno e externo à organização) percebem a identidade e constroem a imagem e a reputação da organização.

Considerando as diferentes vertentes da comunicação e gestão organizacional, a marca é um elemento fundamental que atua como fio condutor das estratégias informacionais e fator determinante de sucesso. A marca permeia todas as relações entre uma organização e seus públicos de interesse.

Mesmo não representando ativos físicos, as marcas são valiosas para as organizações e fazem parte do seu patrimônio. Traduzem o conjunto de experiências ou de associações determinantes, de relações e percepções, ou daquilo que é apresentado, comunicado e descrito, intencionalmente ou não, acerca das organizações, dos produtos, dos bens e dos serviços oferecidos ou disponíveis (BATEY, 2010, AAKER 1998).

Para construir a marca é necessário criar um conhecimento sobre ela. Nonaka e Akutsu (2008, p.253) consideram que “[...] todo e qualquer conhecimento pode ser usado para criar o valor da marca”. Isso implica dizer que fazer a gestão da marca é fazer a comunicação de todos os conhecimentos que estão ou precisam estar associados à marca e compartilhados com seus públicos de interesse. Aaker (1998, p. 64), diz que “o conhecimento da marca é a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de recordar de uma marca como integrante de certa categoria de produtos”. Ressalta-se que o termo “produtos” serve tanto para designar aquilo que é produzido para venda no mercado, quanto para designar aquilo que é o resultado de um trabalho ou de uma atividade. Neste contexto, o conhecimento sobre determinada marca é expresso por atributos e valores organizacionais que se manifestam por meio de crenças, costumes, atitudes e padrões que revelam a cultura organizacional.

Desta forma, desenvolver a imagem de marca organizacional requer o estudo das relações entre a organização e o seu público interno e externo. A gestão eficiente do conhecimento da marca procura trazer vantagens pela capitalização no valor da marca (AAKER, 1998).

A marca é constituída por elementos sintáticos e semânticos e tem a finalidade de comunicar mensagens que reúnem aspectos associadas à identidade organizacional. Essa comunicação é estratégica no processo de construção e gestão do conhecimento dos valores associados à marca.

Considera-se que a identidade organizacional e a imagem mental construída sobre a marca representam um sistema simbólico sintetizado pelo nome da marca. Esse sistema simbólico é resultante de todas as ações de comunicação para tornar público o conhecimento da marca. Nesta abordagem, o ponto de partida das estratégias de gestão da marca passa pelo controle da comunicação e pela construção do conhecimento da marca junto aos públicos internos e externos à organização.

O sistema simbólico representado pela marca reflete a própria cultura da organização, reunindo os aspectos de sua identidade junto ao público interno e de sua imagem junto ao público externo. Assim, a gestão da marca é parte da gestão do conhecimento organizacional.

Enquanto fator gerador de valor organizacional, a gestão da marca passa a ser fundamental no processo de comunicação da identidade de marca para o desenvolvimento da imagem organizacional de forma adequada. Fazer a gestão da imagem da organização perante os seus *stakeholders* torna-se uma poderosa estratégia de gestão do

conhecimento de todo o conjunto de valores que a organização representa.

Vale ressaltar que o termo “*stakeholders*”, para Freeman (1984), representa qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização de objetivos da organização. O termo “organização” representa tanto as empresas quanto as instituições, privadas ou públicas e, considera-se que o processo de comunicação se dá mediante o significado compartilhado ou na interpretação comum, envolvendo a percepção e a interação da informação.

Diversos autores corroboram a ideia de que marcas fortes podem gerar efeitos poderosos sobre o comportamento de seus públicos, já que as informações e as impressões estabelecidas pela experiência com a marca podem ser fortemente memorizadas por seus *stakeholders*. (AAKER, 1996, 2001; ESCH, 1998; BLACKSTON, 2000).

Assim, as organizações precisam se adequar as mudanças, acompanhar o contexto histórico de evolução em todos os aspectos organizacionais, evidenciando-se a gestão do conhecimento e gestão da marca como componentes essenciais nesse processo. Daí a necessidade de implementar serviços integrados pautados por uma política de comunicação que privilegie o estabelecimento de canais efetivos de articulação com os segmentos a elas vinculados e a abertura das fontes de informação com vistas à efetiva socialização do conhecimento científico, tecnológico ou cultural por elas gerado (KUNSCH, 1998).

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA, JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA: REPOSICIONAMENTO E POSICIONAMENTO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL EM UM CONTEXTO DE MUDANÇAS

A rede dos institutos federais é, setorialmente, representada por suas unidades estaduais e a unidade central em Brasília (Distrito Federal). Ao longo da história, cada uma dessas unidades tem sido acionada de maneira recorrente para que sua identidade e suas ações sejam reposicionadas para se adequarem às transformações ocorridas na política ou na cultura geral do sistema educacional de acordo com a reorientação de metas e objetivos inseridos no processo de gestão.

As mais recentes mudanças tiveram início no final de 2008 em decorrência das alterações no modelo federal de ensino profissional. Isso implicou a mudança dos nomes das unidades estaduais componentes da

Rede Federal (RFEPCT), requerendo também a adaptação das identidades visuais e das dinâmicas estaduais dessas instituições.

No âmbito do estado catarinense, a Rede Federal é hoje representada por duas instituições de ensino profissionalizante: Instituto Federal Catarinense (IFC) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

A instituição IFC (2014) teve origem na integração das escolas Agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio, mais os colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina, através da Lei Federal nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e oferece educação em todos os níveis, desde cursos de formação inicial e continuada até pós-graduação.

O IFC (2014) desempenha importante papel no cenário educacional catarinense, atendendo específicas demandas de formação profissional do Estado com objetivo de contribuir para desenvolvimento dos arranjos produtivos locais e regionais. Entretanto, considerando-se o objetivo desta pesquisa de gerar conhecimentos referentes ao processo de reposicionamento institucional e posicionamento da marca IFSC, o processo de investigação restringe-se apenas ao IFSC, tomado aqui como unidade de análise para elaboração desta dissertação de mestrado.

O IFSC tem sua origem na antiga Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina (EAA-SC), fundada em 1909 (ALMEIDA, 2010). Trata-se de uma instituição centenária que, ao longo da história e após sucessivas transformações, alterou pela sétima vez a sua marca institucional. As inúmeras modificações e adequações foram implementadas em associação as diferentes identidades e denominações assumidas pela instituição em nível federal. Assim, em nível estadual, o atual IFSC já adotou vários nomes e simbologias gráficas no decorrer de sua história, o que pressupõe uma sistemática recorrente de incorporação dos valores tradicionais da instituição à nova marca e, também, de incremento do novo posicionamento da marca no âmbito institucional.

Ressalta-se que o posicionamento da marca é definido por Aaker, (1996, 1998) como a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada aos públicos da marca com o intuito de demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes. Por inferência, pode-se dizer que reposicionar a marca é fazer um novo posicionamento que evidencie as vantagens competitivas da instituição frente aos públicos da marca em um contexto de mudança.

As constantes adaptações ocorridas na instituição que hoje é denominada IFSC pressupõe uma crise de identidade que pode ser diagnosticada e enfrentada pela Gestão do Conhecimento, uma vez que,

o processo de reposicionamento institucional envolve mudanças em praticamente todo o processo de gestão organizacional, alterando também toda a estrutura e a cultura da organização. Os reflexos decorrentes das constantes adaptações de identidade alcançam a autoimagem corporativa demandando um novo posicionamento compatível com a realidade atual de forma que é necessário ressignificar a autoimagem da instituição ou identidade corporativa junto ao público interno, evitando as distorções da imagem corporativa e o comprometimento do próprio processo de mudança e da reputação institucional.

Cada mudança de nome, de diretrizes e metas significa, também, necessidade de mudanças no posicionamento das unidades estaduais e adequações a uma nova identidade de marca, um novo modelo educacional e de cultura institucional proposto em nível nacional. Deste modo, é necessário reconsiderar o processo de comunicação institucional com relação às mudanças ocorridas na instituição.

Druker (1999) acredita que para que os objetivos e metas estabelecidos por uma organização sejam alcançados, a comunicação precisa ser planejada e embasada por uma política de comunicação consistente. O planejamento deve ocorrer de forma integrada, para facilitar a gestão, melhorar a produtividade do ambiente organizacional, transmitir os ideais de trabalho e os valores da organização de forma precisa. Isso evita que a imagem da organização seja construída de forma negativa ou distorcida. Corroborando essa ideia, Almeida (2009, p. 236) aponta que:

O efetivo gerenciamento da identidade resulta em uma imagem corporativa favorável e, ao longo do tempo, em uma reputação positiva diante dos seus *stakeholders*, contribuindo para que estes tenham uma disposição favorável em relação à organização.

Essas constatações reforçam a necessidade de identificar procedimentos gerais e recorrentes na gestão do conhecimento da marca, nos processos de revisão, reposicionamento e promoção da identidade institucional.

O cenário acima descrito configura, portanto, um espaço propício para o desenvolvimento desta pesquisa e, norteou a elaboração desta dissertação no sentido de descrever, no contexto da gestão estadual do IFSC, e especificamente no que se refere ao planejamento, às estratégias e ações de comunicação interna, aos procedimentos inerentes ao

processo de reposicionamento da identidade institucional, posicionamento da marca IFSC e à promoção do conhecimento da marca, considerando o contexto das mais recentes transformações institucionais.

O foco da pesquisa deriva do fato de que em âmbito nacional, a partir de decisões do governo federal, houve um reposicionamento de gestão e da identidade das instituições federais de ensino profissional. Isso é evidenciado na mudança de categoria dessas instituições que, anteriormente, eram individualmente designadas como “Centro Federal de Educação Tecnológica” e, atualmente, são categorizadas como “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”.

Por si só, a alteração de categorização de “centro” para “instituto” indica uma mudança de posicionamento de gestão e de marca, o que requer um processo de adequação da dinâmica de cada unidade institucional envolvida, para ser adaptada ao atual modelo de gestão e atuação institucional.

Em Santa Catarina, os centros tecnológicos localizados neste estado foram igualmente designados como institutos federais e, está em andamento um processo interno que envolve estratégias e ações de gestão e comunicação interna, para informar, promover conhecimento e adaptar procedimentos coerentes com o atual posicionamento da instituição em âmbito federal.

O problema desta pesquisa envolve a necessidade de descrição e interpretação do processo de gestão e comunicação interna, cuja finalidade é promover o conhecimento da marca “Instituto Federal”. Isso requer o conhecimento das principais necessidades e mudanças implicadas, considerando-se especialmente as estratégias e as ações de gestão e comunicação que são desenvolvidas com essa finalidade.

Procurou-se contextualizar no processo de institucionalização do IFSC as principais transformações ao longo da história, com especial ênfase ao recorte temporal que corresponde ao período de transição da marca CEFET-SC para IFSC e, descrever as estratégias e ações que buscam a consolidação da identidade e imagem institucional, identificando as principais etapas, objetivos e resultados alcançados e ressaltando suas implicações em relação ao planejamento e à gestão do conhecimento da marca IFSC.

A marca como um sistema simbólico reúne e representa todos os valores que identificam a organização (PERASSI, 2008). Neste contexto, analisar a marca IFSC enquanto fator gerador de valor organizacional passa a ser fundamental no processo de comunicação da identidade de marca para o desenvolvimento da imagem institucional de

forma adequada. Assim, a gestão do conhecimento aplicada à gestão da marca torna-se uma poderosa estratégia de gestão do conhecimento de todo o conjunto de valores que a instituição representa.

O estudo também permitiu o reconhecimento de algumas práticas e técnicas de gestão do conhecimento que aparecem de forma implícita ou explícita em diferentes momentos do processo de planejamento institucional, na construção de uma política de comunicação e nas estratégias de difusão da informação e construção do conhecimento organizacional, principalmente, aquelas relacionadas à consolidação da marca e construção da imagem institucional perante seus públicos e a sociedade em geral.

1.3 VISÃO DE MUNDO E ESCOPO DO TRABALHO

Burrell e Morgan (1979), na obra “*Sociological Paradigms and Organizational Analysis*” ao analisarem diferentes vertentes da teoria social e da teoria organizacional, concluíram que as discussões poderiam ser amparadas por quatro amplas visões de mundo, ou seja, quatro paradigmas. Estes são representados “em diferentes conjuntos de pressuposições metateóricas sobre a natureza da ciência, a dimensão subjetivo-objetiva, a natureza da sociedade e a dimensão da mudança por regulação ou por via radical” (MORGAN, 2007, p.15).

Figura 1 – Visões de Mundo



Fonte: baseado em Burrell e Morgan (1979)

Nesta pesquisa a visão de mundo é referenciada pelo paradigma interpretativo, situado entre uma posição subjetiva e a sociologia da regulação. Nessa visão, a preocupação de entender o mundo e compreender a natureza fundamental do mundo social se dá por um patamar subjetivista, orientado por contribuições advindas da sociologia da regulação (BURRELL; MORGAN, 1979).

Na perspectiva interpretativa, o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e o que passa por realidade social não existe em sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. A sociedade é entendida a partir do ponto de vista do participante em ação, em vez do observador. O teórico social interpretativo tenta compreender o processo pelo qual surgem e evoluem as múltiplas realidades compartilhadas. Busca oferecer explicações sobre a realidade como ela é, mas compreendo a natureza da realidade social no nível da experiência subjetiva do indivíduo (BURRELL; MORGAN, 1979).

A abordagem interpretativa baseia-se na pressuposição de que há uma ordem e um padrão implícito no mundo social. Ou seja, o mundo social é visto como um processo social emergente, e por isso contínuo, que é criado pelos indivíduos envolvidos nesse processo. Sendo que essa realidade social não possui qualquer existência fora da consciência do indivíduo, mas sim em valores compartilhados intersubjetivamente. (BURRELL; MORGAN, 1979).

A ciência é considerada uma rede de jogos de linguagem, sustentada por grupos de conceitos e regras subjetivamente determinadas, que os praticantes da ciência inventam e seguem (BURRELL; MORGAN, 1979).

Nesse paradigma as organizações são compreendidas como criações em vez de entidades naturais, logo, podem ser mudadas mediante a intervenção social. As organizações, nesse modelo, devem ser explicadas pelo conhecimento das intenções que fazem as pessoas agirem, e isso requer um conjunto de técnicas completamente diferente das utilizadas pelos pesquisadores organizacionais positivistas (VERGARA; CALDAS, 2005).

Da mesma forma que no paradigma interpretativo a realidade social não possui qualquer existência fora da consciência do indivíduo e é produto dos valores compartilhados intersubjetivamente, a construção do significado de uma marca é desenvolvida a partir das impressões fragmentadas e individuais, que são reforçadas por meio da atividade de *marketing*, de interações e experiências interpessoais. Assim a comunicação da marca, também é uma construção coletiva de

significados. As impressões individuais são compartilhadas e consolidadas na forma de imagem pública da marca (AAKER, 1998; BATEY, 2010).

Norteador por essa visão, o foco do estudo e a observação dos fenômenos recai sobre a Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) aplicada ao processo de Gestão da Marca (*Brand Management*), ressaltando-se os seguintes processos: (1) conhecimento, gerenciamento e adaptação da identidade corporativa; (2) posicionamento da marca IFSC e (3) promoção do conhecimento da marca junto ao público interno. Estes aspectos estão diretamente relacionados ao conhecimento e aos processos de comunicação da marca que delimitam o escopo desta pesquisa.

Os fatos observados envolvem primeiramente o reposicionamento da unidade estadual IFSC, diante da mudança nacional da marca CEFET para IF. Em decorrência da mudança da marca em nível nacional, observou-se a necessidade de realinhamento das identidades estaduais da marca; no contexto catarinense, de CEFET-SC para IFSC.

Neste sentido o estudo visa descrever a realidade observada no IFSC, identificando aspectos gerais e recorrentes desta experiência contribuindo para que, no futuro, seja possível a elaboração de um modelo de gestão para o reposicionamento da identidade e da imagem de marca de organizações estaduais ou regionais que sejam gerenciadas como partes integrantes de sistemas de marcas nacionais ou internacionais.

O recorte temporal da pesquisa acompanha as transformações ocorridas na instituição em consequência dos processos de mudanças associados à transição da marca e instituição da atual nomenclatura IFSC em substituição à anterior CEFET-SC.

A “realidade observada” é delineada, portanto, pela necessidade de reposicionamento da marca IFSC frente à última alteração de nome e identidade da marca institucional. O campo de pesquisa restringe-se as unidades do IFSC dos municípios de Florianópolis e São José (Câmpus Florianópolis, Câmpus Florianópolis-Continente, Câmpus São José e Reitoria), porque essas unidades são centrais no processo de gestão estadual em Santa Catarina, reunindo ações que influenciam na dinâmica de todas as outras unidades estaduais.

1.4 O CARÁTER INTERDISCIPLINAR DA PESQUISA E A ADERÊNCIA AO PPGECC

O caráter interdisciplinar da investigação é reforçado pela adoção da visão sistêmica no processo de conceituação das organizações como campos de relacionamento e, de suas marcas como sistemas simbólicos.

A marca, como síntese de um sistema simbólico, representa os valores que identificam a organização, seus produtos e serviços. O sistema simbólico representado pela marca reflete um conjunto de crenças, conhecimentos, padrões de comportamento, costumes etc. que distinguem um grupo social ou uma corporação/organização.

Por esta abordagem, pode-se dizer que a marca sintetiza e representa a própria cultura organizacional. Neste contexto, a gestão da marca é parte da gestão do conhecimento organizacional, mas sua gestão adquire contornos específicos por tratar-se de um recurso intangível cujo valor e essência se baseiam na percepção e conceito desenvolvidos e manifestados pelos efetivos e potenciais públicos da marca.

O posicionamento da marca IFSC requer o reposicionamento da identidade estadual e a promoção do conhecimento da nova marca junto aos públicos interno e externo à organização. A marca é aqui considerada como uma entidade complexa, abstrata, intangível e multiforme (SEMPRINI, 2006), que representa a cultura da organização, reunindo os aspectos de sua identidade junto ao público interno e de sua imagem junto ao público interno e externo.

Do ponto de vista simbólico pode-se dizer que as marcas são entidades cognitivas complexas, criadas pelos públicos (interno e externo) os quais estão em constante relacionamento com a marca, em consequência da totalidade das suas experiências com os produtos e serviços atrelados a essa marca. (HANBY, 1999).

Significar, posicionar e promover o conhecimento da marca frente aos públicos interno e externo à instituição/organização são desafios típicos para a Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) aplicada à Gestão da Marca (*Brand Management*).

À luz destes referenciais teóricos, o presente estudo relaciona a área de Gestão do Conhecimento com a área de Gestão da Marca Corporativa. Os conceitos e definições de conhecimento como valor intangível se vinculam às concepções que evidenciam o valor intangível e simbólico das marcas para as organizações, ressaltando-se a noção de que assim como o conhecimento, as marcas representam um valor intangível. Dito de outra forma, assim como fazer a gestão do conhecimento da organização é cuidar dos valores intangíveis dessa

organização; fazer a gestão da marca também é administrar valores, já que a marca também é um valor intangível organizacional.

Apesar dessa evidência, ao realizar a revisão integrativa, constatou-se uma considerável carência de registros que buscassem relacionar ou identificar aplicações teóricas ou práticas da gestão do conhecimento à gestão da comunicação das marcas em organizações públicas ou privadas, sobretudo no que se refere à gestão do conhecimento da marca ou à busca de soluções de comunicação em processos de reposicionamento da identidade organizacional e, de posicionamento de marca considerando contextos de mudança ou com objetivo de agregar valor à organização.

Desde a sua concepção, o PPGEGC tem concentrado seu foco de pesquisa e formação no conhecimento e nos processos pelos quais o conhecimento se torna fator gerador de valor na sociedade contemporânea. Assim, a abordagem interdisciplinar adotada pelo Programa permite uma visão mais ampliada sobre as teorias e áreas pesquisadas neste estudo, bem como permite inovações na perspectiva científica e na busca de soluções e conhecimentos que favoreçam a formulação de novas questões e novos caminhos para identificação de possíveis recursos da gestão do conhecimento que possam ser ou que estão sendo aplicados no reposicionamento da identidade corporativa dos Institutos.

Além desses aspectos, as próprias teorias que tratam da área de Gestão, por si só, têm a característica interdisciplinar, seja em se tratando de Gestão do Conhecimento, da Informação, da Comunicação, da Marca Corporativa, ou da Organização. Dessa forma, esta pesquisa está plenamente adequada às áreas temáticas do PPGEGC e inserida nos contextos trabalhados e explorados nas pesquisas desenvolvidas pelo Programa.

Acredita-se que as relações construídas neste trabalho só foram possíveis a partir do olhar sistêmico e, dada a perspectiva interdisciplinar ou, às vezes, multidisciplinar a qual é amplamente difundida e compartilhada no âmbito da Gestão do Conhecimento, das disciplinas correlatas, bem como das áreas de concentração e linhas de pesquisa desenvolvidas pelo PPGEGC.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Descrever o processo de Gestão do Conhecimento e as estratégias internas de mediação e comunicação, para o reposicionamento institucional em decorrência da transformação da marca CEFET-SC para IFSC.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar e explicitar conceitos e aspectos teóricos relacionados à gestão do conhecimento, comunicação e gestão da marca e reposicionamento da identidade corporativa.
- Descrever o contexto histórico, administrativo e comunicacional relacionado ao reposicionamento da identidade institucional, focalizando a relação entre a instituição estadual IFSC e o modelo institucional proposto em âmbito nacional.
- Identificar os procedimentos e as ações de comunicação interna envolvidos no processo de posicionamento e conhecimento da nova marca IFSC, ressaltando a interação entre conhecimentos tácitos em explícitos; o processo de disseminação da informação e a sua incorporação à cultura institucional.

2 METODOLOGIA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo proposto trata de identificar e descrever o planejamento, estratégias e ações de comunicação interna no contexto da gestão estadual do IFSC, tendo em vista o reposicionamento da marca institucional expressa na mudança do nome de “Centro Federal de Educação Tecnológica” para “Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia”.

Acompanhar o processo de mudanças ocorridas no IFSC e os impactos relacionados com gestão, reposicionamento da identidade corporativa e posicionamento da marca IFSC, implica necessariamente entender a nova estrutura hierárquica da instituição e as relações entre os diversos *stakeholders* envolvidos no processo de transformação institucional, tais como gestores, servidores, alunos e demais atores que configuram o público interno e externo à organização. Tudo isso permeado pelos componentes históricos e estruturais da legislação, das políticas educacionais e pelos interesses, ideologias e tantas outras nuances possíveis.

Pode-se dizer, portanto, que se trata de um estudo de caso elaborado a partir de reflexões baseadas em literatura acadêmica e investigações empíricas.

A metodologia reflete uma pesquisa de caráter exploratório, que busca entender, aprofundar e fundamentar os temas relacionados às seguintes matrizes: Gestão Organizacional e Gestão do Conhecimento; Gestão da Marca Corporativa, e suas interfaces com conceitos de identidade, identificação e comunicação da marca; Teoria Geral de Sistemas; Mídia e Comunicação Organizacional e busca refletir, à luz desses referenciais teóricos, sobre o processo de reposicionamento da marca IFSC, destacando a sua importância estratégica no processo de gestão do conhecimento institucional.

Quanto ao método de abordagem e aos objetivos trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, por se ocupar em estudar, observar e descrever um fenômeno, um fato, um acontecimento, tal como este se apresenta (VALETIN, 2005; JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001), qualificando os dados coletados nas diferentes etapas de análise do problema.

Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza teórico-aplicada já que se propõe a gerar conhecimentos para subsidiar aplicações práticas dirigidas à solução de um problema específico, ressaltando-se, neste

caso, a possibilidade de evidenciar procedimentos que, no futuro, possam contribuir para o desenvolvimento de um modelo de gestão do reposicionamento da marca estadual ou regional de acordo com as orientações de uma matriz de gerenciamento nacional ou internacional.

2.2 ETAPAS DE PESQUISA, INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS, ANÁLISE E SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

A pesquisa foi composta pelas seguintes etapas:

2.2.1 Estudo exploratório para reconhecimento inicial do fenômeno estudado e delimitação dos temas relacionados

Estudos realizados a partir de fontes de dados e informações sobre os temas abordados, bem como documentos administrativos gerados no âmbito das unidades organizacionais do IFSC e da Rede Federal e também fontes teóricas que subsidiam a fundamentação e o aprofundamento dos temas relacionados à pesquisa. Destacam-se as informações relacionadas ao contexto organizacional do IFSC enfatizando as transformações políticas e estruturais ao longo dos últimos anos e seus reflexos no processo de comunicação e gestão da marca institucional.

2.2.2 Revisão integrativa da literatura e construção do referencial teórico

Botelho, Cunha e Macedo (2011) afirmam que a revisão integrativa consiste na construção de uma análise e síntese do conhecimento científico sobre determinado assunto. Diferentes autores concordam que o método de revisão integrativa permite a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores. (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006).

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados e outras fontes secundárias, incluindo livros e artigos relacionados ao tema da pesquisa, bem como textos técnicos, notícias, produtos gráfico-comunicativos, *websites* oficiais do governo e da instituição estudada, e documentos administrativos referentes ao planejamento e gestão do IFSC.

Nesta etapa, foi priorizado o acesso às informações teóricas nas áreas de Gestão do Conhecimento, Comunicação Organizacional, Mídia e Informação, Teoria Geral de Sistemas, Identidade Corporativa e Gestão de Marca enfatizando-se o contexto estratégico da reconstrução e do controle da identidade institucional e da imagem da marca.

Depois de selecionadas e hierarquizadas, as fontes documentais e bibliográficas serviram de base para construção do referencial teórico que norteou a pesquisa, bem como orientou a observação e coleta de dados e informações em fontes primárias, fornecendo subsídios para as etapas de sistematização e análise dos dados.

A revisão permitiu mapear os estudos anteriores, analisar as informações e conceitos acerca dos temas elencados nesta pesquisa, destacando as principais abordagens teóricas e metodológicas e suas aplicações práticas na gestão organizacional e especificamente na gestão e comunicação da marca corporativa.

2.2.3 Levantamento de dados factuais implicados na realidade observada

Em complementação as informações levantadas em fontes secundárias (bibliográficas e documentais), uma coleta de dados factuais foi realizada com objetivo de elucidar questões específicas relacionadas com o tema principal desta pesquisa e com a contextualização do objeto de estudo no âmbito da gestão institucional. Foram realizadas entrevistas de profundidade junto a alguns gestores e outros atores das unidades educacionais em estudo que tiveram significativa participação no processo de transformação de CEFET-SC para IFSC.

O principal critério de seleção da amostra foi identificar se os entrevistados faziam parte da instituição durante o processo de transição da marca e se a função dos entrevistados estava de alguma forma relacionada ao processo, bem como se estava inserida nos contextos de comunicação e gestão.

Malhotra (2001, p.163) explica que entrevista de profundidade constitui um método de obtenção de dados qualitativos. “Uma forma não estruturada, pessoal e direta de obter informações”. Assim, deve ser realizada uma a uma. Nela o entrevistador deve estimular o respondente, incentivando-o a falar abertamente das suas sensações, motivações, crenças, atitudes e sentimentos, experiências vivenciadas sobre determinado tópico.

Deste modo, foi utilizado um roteiro semiestruturado de entrevista (APÊNDICE A) que permitiu aos respondentes expressarem

de forma aberta e livre as suas impressões e pontos de vistas sobre tópicos relevantes desta pesquisa exploratória. Procurou-se levantar informações, conhecimentos a respeito de como os participantes do processo de reposicionamento institucional conheceram, vivenciaram e compreenderam a situação de mudança, através das estratégias e ações de comunicação interna, quais os impactos associados ao processo de mudança e como esses respondentes avaliam a situação atual em relação à situação anterior.

O roteiro foi intencionalmente pensado e semiestruturado para que os entrevistados pudessem contribuir com informações e conhecimentos necessários para uma discussão e confrontação com as teorias relacionadas ao objetivo desta pesquisa.

A entrevista foi estrategicamente dividida em seis momentos:

- Momento 1: Serviu para informar ao respondente sobre a contextualização e o objetivo do trabalho e da entrevista;
- Momento 2: Serviu para identificar a alocação do respondente na Instituição – este momento foi fundamental para legitimar e justificar a escolha da amostra que compôs o campo de pesquisa;
- Momento 3: Serviu para conhecer e delimitar o entendimento do respondente sobre o conceito de “marca” (tema central da pesquisa);
- Momento 4: Serviu para conhecer e registrar a percepção do respondente em relação à situação atual – A marca IFSC;
- Momento 5: Serviu para conhecer e registrar a percepção do respondente em relação à situação anterior – A marca CEFET-SC;
- Momento 6: Serviu para conhecer e registrar a percepção do respondente em relação ao momento da transição – Zoom metodológico – foco da pesquisa: reposicionamento institucional – Transformação de CEFET-SC para IFSC.

Cada momento subtende as categorias de conhecimentos que foram utilizadas para orientar a sistematização e análise das informações coletadas e a discussão dos resultados da pesquisa. Essas categorias

representam conhecimentos necessários para a realização desta pesquisa. O Quadro 1 lista as categorias pensadas para a pesquisa e relacionadas a cada momento da entrevista.

Quadro 1 – Categorias de conhecimentos para as entrevistas

Momentos das entrevistas	Categorias correspondentes	Função
Momento 1	Sem categoria correspondente.	O respondente é informado sobre as especificidades do trabalho e os objetivos da entrevista.
Momento 2	Informações relativas à identificação e contextualização dos entrevistados.	Legitimar e justificar a escolha da amostra que compõe o campo de pesquisa.
Momento 3	Percepção sobre o conceito de marca.	Registrar o entendimento do respondente sobre o conceito de “marca” e suas implicações no âmbito das organizações.
Momento 4	Percepção sobre a marca IFSC.	Registrar percepções em relação a identidade institucional e principais características atreladas à marca IFSC.
Momento 5	Percepção sobre a marca CEFET-SC.	Registrar percepções em relação a identidade institucional e principais características atreladas à marca CEFET-SC.
Momento 6	Percepção sobre o processo de transição da marca	Registrar percepções em relação ao processo de transição da marca CEFET-SC para IFSC: principais eventos associados; orientações técnicas, políticas e administrativas; mecanismos de planejamento e gestão; instrumentos de comunicação, divulgação e implementação do processo em suas diferentes etapas; bem como seus impactos na cultura institucional.

Fonte: autora

O momento um (1) não representa uma categoria específica, pois ele serviu para introduzir o entrevistado sobre o contexto da entrevista.

Vale ressaltar que o conteúdo de cada categoria reflete o roteiro das entrevistas e engloba o conjunto das questões incorporadas ao questionário indicado no APÊNDICE A.

As entrevistas foram gravadas em áudio e depois transcritas na sua forma literal. As informações e conhecimentos levantados foram sistematizados em categorias e alocados em tabelas, para facilitar o processo de comparação e análise qualitativa das informações. Estas informações resumem as observações e as percepções de entrevistados alocados nos seguintes *campi*: Câmpus Florianópolis, Câmpus Florianópolis-Continente, Câmpus São José e Reitoria. Desta forma o campo de pesquisa restringiu-se as unidades do IFSC dos municípios de Florianópolis e São José, considerando que essas unidades são centrais no processo de gestão estadual em Santa Catarina.

Das oito entrevistadas realizadas foram selecionadas as sete que atenderam aos critérios de seleção anteriormente citados.

A finalidade das entrevistas foi compreender como o processo de transição aconteceu efetivamente na prática cotidiana vivenciada no contexto dos diferentes aspectos de atuação institucional a partir de uma comparação entre os relatos dos entrevistados e os documentos oficiais pesquisados.

As falas registradas foram trabalhadas para melhor compreender o processo de transição da marca CEFET-SC para IFSC em seus diferentes aspectos, características, perspectivas, principais avanços, dificuldades e limitações. A identificação dos entrevistados não pôde ser veiculada já que os participantes não autorizaram a divulgação de informações pessoais referentes à: identidade, cargo, função ou outros dados capazes de revelar suas observações ou qualquer forma de participação durante o processo.

A obtenção de dados primários foi ainda complementada a partir da observação “*in loco*” junto às diretorias de gestão do conhecimento e comunicação do IFSC, do relato de servidores bem como, das anotações decorrentes de reuniões realizadas no próprio contexto metodológico da construção da política de comunicação institucional e nos processos de construção do Planejamento Institucional 2013-2014.

A condição da pesquisadora, como servidora do IFSC, lotada na Reitoria/ Diretoria de Comunicação (Dircom)/ Departamento de Marketing e Jornalismo/ Coordenadoria de Programação Visual (CPV), facilitou a participação nessas atividades, permitindo observar e acompanhar em diferentes etapas da gestão institucional, o planejamento a operacionalização e resultados dos processos comunicacionais referentes à instituição.

2.2.4 Sistematização e análise dos dados

Em relação à sistematização e análise dos dados, procurou-se entender a marca como um sistema simbólico e ressaltar sua importância no contexto histórico e social pós-moderno de construção e representação individual e coletiva. Neste contexto, foi possível avaliar as diferenças entre a marca CEFET-SC e IFSC, ressaltando o que mudou ou precisou ser alinhado no processo de gestão da marca institucional.

Os resultados buscam evidenciar os desafios de gestão da marca no reposicionamento da identidade IFSC e sua importância estratégica na construção e manutenção de uma imagem e reputação positiva da marca no processo de desenvolvimento institucional.

O extenso trabalho de coleta de informações e dados primários e de transcrição das entrevistas gerou uma média 30 páginas de texto corrido por respondente, totalizando aproximadamente 210 páginas de conteúdo para análise. Para a sistematização de todo esse conteúdo, foi criada uma tabela modelo. O conteúdo foi organizado em categorias de acordo com os objetivos previstos na coleta de dados. Assim, as perguntas foram agrupadas em categorias e organizadas como linhas dessas tabelas. Cada entrevista originou uma tabela, totalizando sete tabelas. Para que as respostas de mesma categoria fossem analisadas e comparadas entre os respondentes, foi construída uma nova tabela, que serviu para reunir todas as entrevistas lado a lado (em colunas). A tabela síntese com oito colunas (sete com cada uma das entrevistas mais uma coluna ao lado direito das demais com a síntese das informações de mesma categoria). Ou seja, a síntese das impressões e percepções dos respondentes ficou reunida na oitava coluna da tabela síntese. O resultado da sistematização e análise das entrevistas foi posteriormente utilizado para endossar a discussão dos resultados da pesquisa.

2.2.5 Discussão dos resultados e elaboração da dissertação

A interpretação e descrição dos dados foram respaldadas pela pesquisa descritiva, pelo conteúdo das entrevistas e pela observação empírica. A pesquisa descritiva foi utilizada para registrar e descrever as informações teóricas, os dados disponíveis em documentos oficiais da instituição e as informações que permitiram contextualizar o objeto de estudo desta dissertação.

A discussão dos resultados e a análise qualitativa das informações foram tomadas como referencial para se pensar estratégias de

comunicação adequadas para a gestão da marca e seu reposicionamento diante das expressivas transformações institucionais nas últimas décadas, em nível nacional e estadual.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

3.1.1 O contexto da cultura organizacional, da gestão e comunicação da marca

Desde os tempos mais remotos, a humanidade se organizou a fim de satisfazer suas necessidades sociais e pessoais. Assim atores individuais passaram a compartilhar oportunidades de vida e construíram suas relações de convívio e troca, formando grupos sociais organizados que buscassem suprir suas necessidades e interesses individuais e coletivos.

Na interação entre os membros do grupo, experiências são compartilhadas e uma espécie de visão de mundo coletiva naturalmente vai se constituindo. Neste processo de troca os membros de uma organização aprendem e desenvolvem formas de agir que vão sendo incorporadas as rotinas. Deste modo, uma cultura organizacional é socialmente construída, influenciando e condicionando o comportamento das pessoas que participam da organização. (MARCHIORI, 2009).

No contexto da interação, um conjunto de pressupostos básicos é estabelecido e tanto o indivíduo como o grupo passam a construir significados que são compartilhados formando padrões culturais. No nível organizacional, a cultura é construída pelo conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos para lidar com as questões e decisões organizacionais (SCHEIN, 2009). É essa visão macro da cultura que empresta às organizações sua personalidade distinta.

O reconhecimento individual de pertença a um grupo social acrescido do significado emocional e de valor que isso representa para esse indivíduo sugere o sentido de “identidade”. No nível individual, a identidade provém do sentido que o indivíduo atribui à sua interação com o grupo. Da mesma forma que a identidade pessoal, a identidade da organização é constituída por um conjunto de elementos que a caracteriza, dotando-a de uma personalidade (AAKER, 1998). Assim, a identidade organizacional está intimamente ligada à maneira como a organização visa identificar-se e posicionar-se. Essa identidade é reforçada à medida que conhecimentos e atributos vão sendo compartilhados entre os membros que constituem a organização.

Acredita-se que esses conhecimentos ficam incorporados e sintetizados na marca corporativa. (BATEY, 2010). Por esta perspectiva, a marca é a expressão sensível e visível que sintetiza os valores da organização. A marca organizacional pode ser manifestada como um ativo complexo e representa mais que uma garantia de atributos esperados de um produto ou serviço (KOTLER, 2000). O universo da marca deve ser analisado por uma perspectiva sistêmica, pois uma marca sintetiza correntes profundas de significado em relação ao contexto de uso à natureza sócio psicológica do usuário, consumidor ou público interessado e à cultura na qual está inserida (BATEY, 2010). A comunicação da marca traduz a identidade em imagem organizacional e enfatiza o modo utilizado pela organização para se apresentar aos seus públicos estratégicos.

A gestão da marca dá-se no âmbito de um processo de comunicação organizacional dinâmico e aberto. Assim, torna-se fundamental conhecer, posicionar e promover o conhecimento de valores junto aos públicos da marca, planejando ações congruentes com os objetivos da gestão organizacional. A gestão da marca busca manter uma consonância entre a identidade de marca e imagem percebida de marca.

A comunicação organizacional reflete aspectos da cultura organizacional, da personalidade ou identidade da organização. Envolve na sua essência um propósito: transmitir mensagens. De modo geral, a comunicação intervém como sistema transmissor, que atua como elemento transformador ou codificador da identidade organizacional em mensagens, e como criadora das condições necessárias para a sua distribuição aos públicos estratégicos (TAJADA, 1994).

Essas mensagens são transmitidas via diferentes canais de relacionamento e pontos de contatos, também, dirigidas a variados públicos. Logo, as ações e os produtos de comunicação devem ser pensados de forma estratégica para identificar e representar a marca da organização de maneira adequada e coerente com os propósitos organizacionais.

A gestão da marca implica na gestão do conhecimento dos valores associados à marca e, a comunicação da marca visa controlar os pontos de contatos da organização. Assim, o processo de gestão do conhecimento de uma marca corporativa implica outros conhecimentos relativos aos públicos da marca, às linguagens empregadas, às mídias ou suportes comunicacionais, à adequação e eficácia dos canais de relacionamentos, das tecnologias e das informações para que os processos de comunicação ocorram de forma integrada e sistêmica e, as

mensagens produzidas sejam consistentes e coerentes e estejam alinhadas com os interesses e as posições oficiais da marca corporativa.

Nesses processos, as interações são manifestadas pela organização, através de ações de *marketing* que visam mostrar aquilo que se pretende ser (identidade de marca). Essas manifestações são percebidas como imagem pelos públicos da marca, que passam a construir a reputação da marca organizacional, podendo ser ora positiva ora negativa, dependendo das contínuas experiências do público com a marca. Daí a importância estratégica no processo de gestão da comunicação organizacional, ressaltando que essa comunicação se dá por dois sentidos e por duas vias: de dentro para fora e de fora para dentro da organização.

No contexto da comunicação organizacional, o conhecimento dos valores associados à marca é comunicado e compartilhado com o público interno, por meio da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em um contexto de reposicionamento da identidade corporativa, o público interno, ou seja, os membros da organização devem ser os maiores comunicadores da marca. Devem estar alinhados às estratégias e ações que promovam o posicionamento e desenvolvimento de conhecimentos da marca de forma consistente e coerente com a nova identidade da organização. Os valores tradicionais positivos já consolidados pela marca devem ser mantidos e reforçados e, os novos valores e características incorporados à marca devem ser comunicados para tornarem-se conhecidos pelos diferentes públicos com os quais a organização se relaciona.

A gestão da marca, portanto, é parte da gestão do conhecimento organizacional, já que administrar a marca é fazer a gestão de todo o conjunto de valores que a organização representa. Neste contexto complexo, a marca faz a mediação entre valores essenciais da organização e a imagem da marca perante os seus *stakeholders* (públicos da marca, interno e externo).

Ao discutir o significado do termo “organização” diferentes estudiosos das teorias organizacionais concordam que esse termo tem o sentido de unidade organizada, que poderá ser representada por uma corporação, empresa ou instituição. Assim, é possível admitir que uma organização social seja uma instituição constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos. No contexto organizacional, a comunicação reflete aspectos da cultura organizacional e permeia todas

as ações de gestão do conhecimento e promoção da identidade de marca institucional.

3.1.2 A organização como sistema

A palavra sistema denota um conjunto de elementos interagentes e interdependentes que formam um todo complexo unitário organizado com determinado objetivo e visando efetuar determinada função. (BERTALANFFY, 2012).

Ludwig von Bertalanffy (1975), o fundador da Teoria Geral de Sistemas, defende o pressuposto básico de que todas as partes da organização devem trabalhar em conjunto para alcançar a sinergia. A perspectiva holística, sistêmica, baseia-se na concepção de que todos os sistemas se compõem de subsistemas e seus elementos estão inter-relacionados. Isso significa que o todo não é uma simples soma das partes, e que o próprio sistema só pode ser explicado em sua globalidade.

Visto sob esta ótica, qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção e, a estrutura organizada busque alguma finalidade.

Qualquer sistema é sempre uma construção mental, tratando-se tão somente de uma redução conveniente ao observador. Ou seja, como resultado da observação e reflexão de seu mundo o ser humano cria relações capazes de formar uma unidade funcional. Isto implica dizer que um sistema só poderá ser definido ou concebido como tal, se um observador existir e construir mentalmente essas relações.

O sistema refere-se, portanto, à formatação mental de uma organização, ou seja, de um todo unitário organizado contendo “uma coleção de objetos inter-relacionados em uma dada estrutura perfazendo um todo (uma unidade) com alguma funcionalidade que o indica como tal” (ALVES, 2012, p.96).

O conceito de sistema como conjuntos dinâmicos ou complexos, pode ser aplicado em diferentes contextos. Por exemplo: na natureza, como sistemas ou organismos biológicos ou, no contexto da cultura, como sistemas ou organismos sociais (PERASSI, 2008; ALVES, 2012).

Nesta pesquisa, o termo “organização” remete aos sistemas e organismos sociais inseridos no contexto da cultura. As organizações sociais de que se fala são as corporações: instituições ou empresas sejam estas públicas ou privadas.

Ao considerar a etimologia das palavras “organização” e “corporação”, verifica-se que a primeira deriva do substantivo “organismo” e a segunda, do substantivo “corpo”. Ambos os substantivos sugerem o significado de conjunto de partes ou de elementos ordenados e inter-relacionados. O sufixo “ação” - presente nas duas palavras: “organização” e “corporação” - indica movimento e dinamismo. Nas duas construções, as palavras indicam a ideia de conjuntos dinâmicos ou sistemas (HOUAISS, 2009; PERASSI, 2008).

Todo sistema é uma organização, mas nem toda organização é um sistema. Na área de Administração, Robbins (2002) define organização como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum. São, portanto, sistemas socialmente instituídos para determinada finalidade.

Essas organizações sociais, instituições ou empresas, são compostas por pessoas, atores ou agentes, que constituem a estrutura de um processo interativo sócio organizacional. Por sua vez, essas pessoas atuam em estruturas que são organizadas e obedecem a uma hierarquia, respeitam protocolos de condutas estabelecidos para a construção e manutenção de uma linguagem comum que serve para auxiliar a condução de processos de identificação e comunicação de valores e princípios organizacionais.

A palavra “estrutura” refere-se à “disposição e ordem dos elementos essenciais que compõem um corpo” [todo unitário] (HOUASS, 2009). Ou seja, é a forma como os elementos se organizam no sistema. Alves (2012, p. 113) explica que “todo sistema possui a sua própria estrutura” e, é esta estrutura que dita o comportamento do sistema.

Todo sistema, como um conjunto de elementos ordenados, interdependentes e dinâmicos que interagem obedecendo a princípios determinados, pode passar por variações do seu estado com o decorrer do tempo. Da mesma forma, como qualquer outro sistema, uma organização está em constante evolução. Diante disto, a estrutura de uma organização pode ser razoavelmente bem definida, mas não será imutável, pois o ambiente no qual ela está inserida pode lhe impor demandas que exigirão mudanças.

Alves (2012) explica que “o estado de um sistema em um instante de tempo é tão somente uma fotografia desse sistema naquele instante de tempo”. Esse estado do sistema é definido por um conjunto mínimo de variáveis de estado, que determinam a evolução do sistema em um percurso de tempo.

Maturana e Varela (2003) defendem a ideia de que as mudanças provocadas no sistema podem ser especificadas em quatro domínios: (1) mudanças de estado; (2) mudanças destrutivas; (3) perturbações; (4) interações destrutivas. Por esta perspectiva, há mudanças que afetam a estrutura do sistema, mas mantêm a sua identidade de classe e, portanto, não comprometem a continuidade do sistema – essa situação se aplica aos domínios 1 e 3. Por outro lado, as mudanças de domínio 2 e 4 são de caráter destrutivo, que podem levar o sistema a entrar em colapso e deixar de existir. Esses autores observam que em um sistema dinâmico estruturalmente determinado seus domínios estruturais sofrem variações, mas sempre a cada momento estarão especificados por sua estrutura presente. Assim surge a definição de acoplamento estrutural, segundo Maturana e Varela (2003, p.112):

Enquanto uma unidade não entrar em interação destrutiva com seu meio, nós, observadores, necessariamente veremos que entre a estrutura do meio e a da unidade há uma compatibilidade ou comensurabilidade. Enquanto existir essa comensurabilidade, meio e unidade atuarão como fontes de perturbações mútuas e desencadearão mutuamente mudanças de estado. A esse processo damos o nome de acoplamento estrutural.

Isso implica dizer que, em sistemas abertos, há uma interdependência do sistema com seu meio. Ou seja, o observador tem a capacidade de distinguir duas estruturas: o sistema e o meio. Entre essas duas estruturas há uma linha fronteira, demarcando e separando o sistema do meio no qual está imerso. Daí se conclui que uma mudança estrutural em um pode desencadear no outro um processo de mudança e, esta dependerá exclusivamente de sua estrutura (ALVES, 2012). Há infinitas formas de se representar um sistema, e cada nível de representação, obedece a uma hierarquia. Da mesma maneira, as organizações sociais apresentam a sua estrutura organizada de forma hierárquica. Neste contexto, um subsistema está sempre a um nível imediatamente inferior ao nível de sistema. Por inferência, por exemplo, pode-se dizer que em uma organização social, os departamentos são subsistemas ou, que os *stakeholders*, também, constituem diferentes subsistemas desta organização.

Corroborando essa ideia, Goldhaber (1991) define a organização como um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações

entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis. Ao considerar a organização como um sistema aberto, admite-se a coexistência de subsistemas os quais estabelecem entre si níveis de interdependência, o que significa dizer que esses subsistemas afetam e são mutuamente afetados alterando, portanto, o sistema como um todo.

Restrepo (1995) entende a organização como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o status e o papel de seus membros. Neste sentido a organização pode ser percebida como uma expressão particular e concreta de sistema, de ação histórica e de relações de classe, e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. Por esta perspectiva, pode se dizer que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização, fruto da interação humana, são determinantes para sua configuração e, nessa configuração a cultura vai sendo construída. Chiavenato (2000, p. 446) reforça essa ideia afirmando que organização é “um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional.”.

3.1.3 Cultura organizacional

É difícil definir cultura organizacional, uma vez que o seu conceito implica compreender um conjunto de propriedades do ambiente da organização que é percebido e desenvolvido por seu público interno. Na maioria dos estudos sobre o tema fica evidente que, no contexto das organizações, a cultura sugere uma capacidade para influenciar e condicionar o comportamento das pessoas participantes deste ambiente. Sugere também uma ideia de conhecimento compartilhado, de integração, homogeneidade na maneira de conduzir as questões e decisões da organização (MAXIMINIANO, 2009), supondo uma estabilidade e previsibilidade (SCHEIN, 2009) e funcionando como referência e estratégia de gestão para a persecução de metas e objetivos organizacionais.

O conceito de cultura organizacional implica em identificar pelo menos seis dimensões associadas à cultura: (1) Força cultural - poder de controlar o comportamento; (2) Congruência cultural - similaridade entre os elementos culturais; (3) Tipo de cultura - atributos dominantes da cultura; (4) Continuidade cultural - consciência mantida ao longo do tempo; (5) Individualidade cultural - caráter singular de cada cultura; (6) Clareza cultural como a cultura é significada, definida e passada para os membros da organização (SANTOS, 1998).

Alguns autores como Schall (1983), Sathe (1985) e Schein (2009), argumentam que a força e a congruência de uma cultura são as suas principais dimensões. Uma cultura forte, congruente, que embasa a estrutura e as estratégias organizacionais é mais eficaz do que aquela que é fraca e incongruente.

As pesquisas que tratam de cultura organizacional ou cultura corporativa tiveram maior destaque a partir da década de 1980 (SANTOS, 1998). Grande parte dessas pesquisas evidencia a função coesiva da cultura no lugar de enfatizar o potencial de divisibilidade da cultura. O entendimento de que a cultura organizacional é um elemento coesivo e enfatiza a homogeneidade de valores e crenças de uma organização é defendido por autores como, Albert e Whetten (1985), Hampden Turner (1990), Chiavenato (2000), Marchiori (2008), Schein (2009) e Andrade e Amboni (2011). Por outro lado, há autores como Fleury (1986), Meek (1988), Rose (1988), Sackmann (1992), Trice e Beyer (1993) e Martin (2002) que consideram o potencial de divisibilidade da cultura no ambiente organizacional, enfatizando o antagonismo e a luta de classes inerentes à própria divergência entre os interesses dos indivíduos e os das organizações e as contradições entre os níveis de gerência na estrutura organizacional.

Schein (2009) esclarece que a cultura organizacional é constituída por um conjunto de pressupostos básicos considerados válidos, que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Na concepção deste autor, a cultura é concebida como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Por inferência, pode-se dizer que a cultura organizacional não é estática. Ela está em constante evolução e adaptação e, neste contexto, existem vários níveis através do qual a cultura é apreendida, tais como: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. Esses três níveis de apreensão da cultura de uma organização são esquematizados no Quadro 2:

Quadro 2 – Níveis de percepção da cultura organizacional

Exemplo	Definição	Característica
Artefatos visíveis	Produtos visíveis como o layout da organização, comportamento das pessoas.	São fáceis de serem percebidos. Contudo de difícil interpretação.
Valores	Importância que se atribui a um objeto ou serviço; qualidades humanas; traços culturais, ideológicos, institucionais, morais etc.	São estabelecidos por convenção. Estabelecidos de forma sistemática ou em sua coerência interna.
Pressupostos básicos	Pensamentos e sentimentos dos membros da organização.	Normalmente são inconscientes, mas na realidade determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Fonte: Schein 2009

Há um sistema de convicções compartilhado por todos os membros da organização e a apreensão da cultura organizacional se dá por diferentes formas e canais de comunicação.

Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1996) acreditam que esses pressupostos básicos não estão organizados de forma aleatória, mas de forma padronizada em paradigmas culturais, com alguma ordem e consciência para orientar a ação humana. Entretanto, para estes mesmos autores, é possível coexistirem pressupostos incompatíveis e inconsistentes. Esta consideração implica na análise de que a cultura deve estar relacionada a uma unidade social definida com características de estabilidade do grupo durante um determinado tempo.

Muitos autores concordam que a cultura organizacional tem capacidade de integração Chiavenato (2000), Andrade e Amboni (2011), Marchiori (2009) e (Schein, 2009) e de construir significados comuns que são compartilhados entre os membros da organização. Segundo Chiavenato (2000), “cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”.

Assim, a cultura corporativa reafirma os valores e ideologias instituídos pelo público interno da organização, construindo uma base de sustentação que legitima e confirma a identidade da organização, ou melhor, desenvolve a personalidade organizacional (MARCHIORI, 2009).

A cultura organizacional se confirma a partir de diversos posicionamentos que acabam por definir padrões e posturas a serem seguidos (ANDRADE; AMBONI, 2011). Do ponto de vista comportamental a cultura organizacional é construída por pessoas. A partir do momento que essas pessoas entendem, desejam, participam, aceitam um conjunto de características, hábitos, crenças, tradições, valores e posturas que a organização valoriza, constitui-se um sistema de valores compartilhados e comunicados pelo público interno da organização.

Robbins (2002, p. 500) resume nesse contexto o conceito de cultura dominante:

A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos da cultura de uma organização, nos referimos à sua cultura dominante (ROBBINS, 2002, p.500).

No entanto, dependendo da dimensão ocupacional da organização, algumas culturas concorrentes ou “miniculturas” podem coexistir dentro da organização. Robbins (2002) denomina de “subculturas” essas culturas com integridade própria que podem conflitar entre si, com a alta administração e com trabalhadores sindicalizados (SCHEIN, 1992 apud LAKATOS, 1997). Robbins (2002) revela que essas subculturas, geralmente, são definidas por designações de departamento e separação geográfica.

Daft (2008, p. 362) acredita que:

[...] as fronteiras entre as partes são minimizadas pelas pessoas que compartilham da mesma cultura organizacional quando essas pessoas conscientes de todo o sistema agem de forma colaborativa.

Neste contexto, a igualdade e a confiança são valores fundamentais e, o todo deve ser considerado mais importante que as partes.

A estratégia pela qual a cultura se define como cultura dominante é antes de tudo um processo político. Ao criar unidade em torno de uma definição da realidade, a cultura dominante estabelece uma hierarquia do mundo social, definindo o que as pessoas são e devem ser; “fazendo e desfazendo grupos” (BORDIEU, 1991, p.221). Por meio do simbolismo uma identidade própria vai sendo definida e os significados construídos na coletividade vão sendo reforçados e compartilhados. A cultura

dominante define o sagrado e o profano, e separa os incluídos dos excluídos (BORDIEU, 1991). O poder simbólico oferece significados às pessoas, dando-lhes sentido de vida, orientando-as a ver e acreditar naquilo que é culturalmente aceito.

Assim, a cultura é fonte de significados para a definição da identidade das pessoas à medida que delimita o que as pessoas são. No contexto organizacional, acontece da mesma maneira. A cultura organizacional reflete a identidade ou personalidade da organização. A identidade organizacional, portanto, é um fenômeno subjetivo, sobretudo social. Pode-se dizer que a cultura está intimamente ligada ao conceito de identidade, cujo reconhecimento individual de pertencimento a um grupo social está relacionado com o significado emocional e de valor pessoal de vinculação com grupo.

Desta forma, a cultura organizacional passa a ser um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Por essa perspectiva, cada organização se diferencia pela sua cultura. A cultura não é inata, é aprendida e suas características peculiares estão em inter-relação, sendo sempre influenciadas por outras culturas, como, por exemplo, pela cultura de mercado.

A cultura organizacional configura-se, portanto, como um conjunto complexo e multidimensional daquilo que é compartilhado e comunicado entre os membros da organização e, representa praticamente tudo o que constitui a vida em comum nas organizações. Determina os limites para diferentes grupos, sendo o resultado de ações que evidenciem valores essenciais pertencentes a uma cultura dominante. Assim, “tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação” (FLEURY; FISCHER 1989, p. 117).

Deste modo, a noção de cultura aplicada ao contexto de cultura organizacional possibilita a integração dos aspectos simbólicos às preocupações estratégicas. Ao propor gerir o intangível e, conseqüentemente, tentar administrar o simbólico, o conceito de cultura organizacional pretende ligar o mundo econômico material ao mundo imaterial, ou seja, a uma realidade simbólica.

Segundo Morgan (1996) toda organização social está inserida em um espaço cultural, que por sua vez, determina como a organização será administrada. A estrutura organizacional, as regras, as diretrizes, as políticas, os objetivos, a missão, os procedimentos operacionais padronizados, as tecnologias utilizadas, entre outros são aspectos formais e abertos da cultura organizacional, que atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão

sentido aos contextos nos quais trabalham. Por outro lado, existem aspectos informais da cultura organizacional: sentimentos, atitudes, valores, interações informais, conhecimento e normas grupais, entre outros, que também influenciam o contexto cultural da organização. Da combinação destes aspectos formais e informais resulta a singularidade cultural da organização.

Desta maneira, o conhecimento dos aspectos culturais está explícito e implícito em diferentes procedimentos formais ou informais, fazendo parte da rotina e do conjunto de informações comunicadas nas relações que levam as pessoas a tomar decisões, a desenhar atividades e ações e a criar novas informações e conhecimentos.

Por meio da socialização dos valores incorporados à cultura, as organizações contemporâneas buscam a eficácia organizacional. Rocher (1971 apud LAKATOS, 1997, p.123) define socialização como:

O processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa humana aprende e interioriza os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências de agentes sociais significativos, adaptando-se, assim, ao ambiente social em que deve viver.

Pascale (1985, p.29) acredita que a socialização, com base em valores organizacionais, é “necessidade imprescindível para a eficácia organizacional”, funcionando de forma estratégica no controle de incertezas ocasionadas pelas idiosincrasias individuais.

Deste modo, as organizações necessitam de planejamento para adotar métodos comunicativos que visem resultados que estejam em acordo com o modelo ideológico cultural desejado pela alta administração. O conhecimento de valores aceitos e mantidos como parte da cultura da organização fundamenta e dá suporte no controle de ações independentes, reforçando as ações que visam resultados que estejam em consonância com a identidade organizacional.

Diante destas constatações, fica evidente que as organizações precisam trabalhar as questões relativas à comunicação em seu processo estratégico de formação e manutenção de uma cultura organizacional congruente, forte e consistente.

3.1.4 Comunicação organizacional

A comunicação torna possível a vida em sociedade, pois vida em sociedade significa intercâmbio. A comunicação preside, rege todas as relações humanas.

A etimologia do termo “comunicação” tem sua origem da expressão latina “*communicare*” que significa “tornar comum”, “partilhar algo” e deriva de “*communis*”, que significa “comum”. Comunicação, comunhão, comunidade são palavras que têm a mesma raiz e estão relacionadas à mesma ideia de algo compartilhado. Assim, por exemplo, uma notícia comunicada passa a fazer parte da comunidade, tornando-se comum a todos. Trata-se de um conceito eminentemente social na sua origem, e de forma ampla, pode-se dizer que a comunicação envolve qualquer meio pelo qual o pensamento é transmitido de uma pessoa a outra.

Berlo (1997) destaca que até meados do século XX, o paradigma dominante sobre comunicação envolvia a separação entre seus aspectos informativos e persuasivos. Os aspectos informativos vistos como um apelo à mente e, os aspectos persuasivos vistos como um apelo à alma. De acordo com BERLO (1997), Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.) foi um dos primeiros pensadores a lançar bases para o entendimento sobre o processo de comunicação. Para Aristóteles, o estudo da comunicação remete a todos os meios disponíveis de persuasão.

As diferentes perspectivas teóricas e concepções acerca de Comunicação Organizacional (CO) procuram evidenciar a importância deste fenômeno frente ao cenário competitivo e globalizado das organizações.

Segundo Riel (1995) a CO abrange um grupo heterogêneo de atividades de comunicação voltadas para variados públicos ou seguimentos que se relacionam com a organização. Nesta abordagem a CO abrange relações públicas, estratégia organizacionais (*public affairs*), *marketing* corporativo, propaganda corporativa (*branding*), comunicação interna e externa.

Usando outra tipologia, Kunsch (2003) considera que a comunicação organizacional é constituída de um mix composto de quatro modalidades de comunicação, a saber: (1) *Comunicação Institucional* – responsável pela construção, manutenção e gestão da imagem e reputação corporativa (Design, Jornalismo, Assessoria de Imprensa, Editoração Multimídia, Relações Públicas); (2) *Comunicação Mercadológica* – responsável pela publicidade da marca por meio de propaganda, promoção das ofertas organizacionais; pelo *Marketing* -

merchandising e *endomarketing*. (3) *Comunicação Interna* – procura planejar e definir os objetivos organizacionais. A comunicação interna se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, são políticas e programas de ações globais direcionados ao público interno (documentos, políticas, e procedimentos internos); (4) *Comunicação Administrativa* – abrange todo o conteúdo do cotidiano da administração da organização; diz respeito às estruturas técnico-normativas. Torquato (2002, p.34) inclui ainda o sistema de informação como uma quarta forma de comunicação, na qual estão agregadas “as informações armazenadas em bancos de dados”.

A CO pode assumir formas distintas. No caso de instituições públicas de ensino, por exemplo, convivem diferentes formas que tentam abarcar a totalidade dos processos informacionais e seus objetivos específicos no que se refere, entre outros, à: produção e difusão da informação científica e tecnológica, desenvolvimento das atividades administrativas e processos de gestão, divulgação institucional e interação com o público externo e a sociedade em geral. Essas instituições têm, portanto, na comunicação uma condição essencial para seu funcionamento, pois elas gerenciam informações relativas a processos de trabalho que permitem a racionalização das atividades e a persecução dos objetivos organizacionais.

Kunsh, (2003) diferencia comunicação institucional de comunicação mercadológica. Para esta autora, a comunicação institucional diz respeito a “um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública”, isto é, trata da construção da credibilidade institucional em relação ao seu público externo, enquanto a comunicação mercadológica volta-se para a divulgação dos produtos e serviços, compreendendo todas as manifestações geradas em torno dos objetivos de venda de uma empresa.

A comunicação institucional está ligada intrinsecamente aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público da organização e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida e enfatiza os aspectos relacionados com a missão, visão, os valores e a filosofia organizacional para construir uma imagem e identidade fortes e positivas da organização (KUNSCH, 2003, p. 165).

Kunsch (2003, p.154), propõe um modelo de comunicação integrada no qual “a comunicação interna pode utilizar como ferramenta

as diferentes modalidades comunicacionais (Institucional, Administrativa) para viabilizar a interação entre os colaboradores e a organização”. A autora ressalta que se não houver um planejamento de comunicação de maneira integrada a comunicação interna não atuará de forma eficaz.

Nesta pesquisa o termo “colaboradores” representa todos àqueles que, no ambiente de trabalho, ajudam a organização a desempenhar operações e a alcançar os objetivos organizacionais. São intermediários, fornecedores, agências de *marketing* e agências de logística, os próprios trabalhadores ou servidores e funcionários terceirizados de uma empresa ou instituição.

Em outra abordagem, Kreps (1990) compreende comunicação organizacional como um processo pelo qual os membros da organização adquirem informações acerca das próprias organizações e das mudanças que nelas ocorrem. Isso implica dizer que a comunicação organizacional é fonte de informação para os membros da organização.

Eisenberg e Goodall Jr. (1997) apresentam cinco modelos teóricos que buscam explicar CO: (1) como transferência de informação; (2) como processo transacional; (3) como estratégia de controle; (4) como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constraint*) e (5) como espaço de diálogo.

Ao retratar a CO *como transferência de informação* é utilizada a metáfora do “escoamento”. Por esta perspectiva, a comunicação se dá pelo repasse da informação entre as pessoas, ou seja, de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). É um tipo de comunicação assimétrica, que “escoa” em sentido lato, geralmente para transferir, de maneira linear, metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização.

Por outro lado, ao considerar a comunicação *como processo transacional* a ênfase é dada pelo comportamento manifestado pelo receptor. Nesta perspectiva, o receptor desconstrói ou constrói o significado da mensagem recebida. O receptor é ente ativo no processo de comunicação e o significado da mensagem é considerado. Este modelo se difere do anterior por considerar o *feedback*, ou seja, o efeito retroativo da mensagem.

A perspectiva que caracteriza a comunicação *como estratégia de controle* considera a comunicação como uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. Ou seja, atribui aos comunicadores à realização de objetivos diversos de acordo com a estratégia e com a situação. Neste caso, o conceito de CO é empírico não verificável, já que o principal objetivo da comunicação é organizar a ação. Esta perspectiva sugere que o mundo organizacional é composto por partes

independentes, nas quais cada um trabalha para controlar o seu próprio ambiente. Neste sentido, a posição e o poder individual adquirem significado através da comunicação. Essa abordagem admite o que os autores identificaram como *strategic ambiguity* – estratégia de ambiguidade – que descreve o modo como pessoas podem comunicar objetivos de maneira dúbia, mas mesmo assim com talento.

A perspectiva que destaca a comunicação *como equilíbrio entre criatividade e sujeição* aproxima-se das teorias sociológicas em relação ao comportamento individual e o comportamento social. Nesta perspectiva a comunicação participa como mediadora entre tensões – da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Isto é, a comunicação estabelece o equilíbrio entre a criatividade (o que pode ser feito) versus a sujeição (o que deve ser feito). A dicotomia se estabelece no momento em que é necessária a manutenção do que está instituído e a necessidade de promover mudanças (criatividade).

Por fim, Eisenberg e Goodall Jr. (1997) analisaram a CO *como espaço de diálogo*, entendendo o diálogo como “comunicação equilibrada”. Nesta perspectiva cada participante do processo comunicativo tem oportunidade de falar e ser ouvido valorizando a construção do significado compartilhado.

Acredita-se que o modelo teórico que caracteriza a CO como transferência de informação seja um modelo simplificado e incompleto, pois a forma linear da comunicação subentende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens apenas repassando-as aos demais membros da organização. Neste contexto, o receptor atua como um ente passivo. Contudo, sabe-se que o ser humano é um ser simbólico e, portanto, atribui significado a tudo que lhe é comunicado.

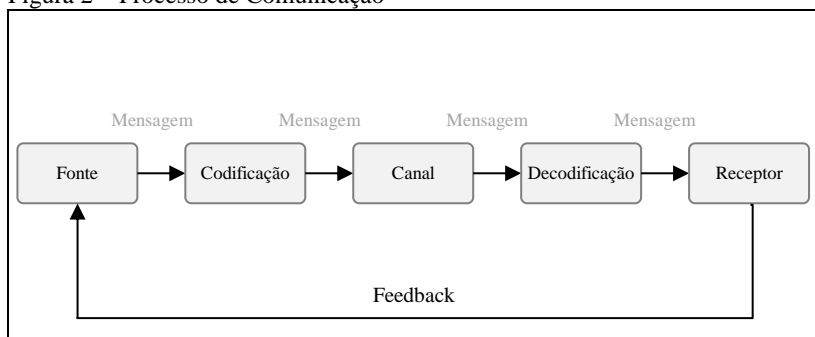
Como aponta Batey (2010, p.13) “os indivíduos não são receptores passivos de significados criados por algum agente ou autoridade externa, ao contrário, envolvem-se ativamente no processo de significação”. No contexto organizacional, a comunicação possibilita a construção coletiva de significados, que é desenvolvida de maneira fragmentada e individual.

A abordagem de Daniels, Spiker e Papa (1997), o termo “comunicação” é entendido como “significado compartilhado criado entre duas ou mais pessoas por meio da transação verbal e não-verbal”. Os indivíduos, comprometidos nessa transação, estão envolvidos na geração, percepção e interpretação da mensagem e, a comunicação ocorre quando ocorre compartilhamento ou interação comum. Nesta perspectiva, o significado existe quando a informação está inserida em

um contexto, seja este simples ou complexo. Dessa forma, acredita-se que o processo de comunicação depende do emissor, do meio (forma), da mensagem (conteúdo) e do receptor.

Robbins (2002) detalha o processo de comunicação por meio de um modelo composto de sete partes: (1) a fonte de comunicação, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação, (6) o receptor e (7) o *feedback*. Este modelo está representado na Figura 2.

Figura 2 – Processo de Comunicação



Fonte: ROBBINS, 2002, p277.

Apesar das diferentes terminologias e abordagens utilizadas vários autores enfatizam a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações. Esse entendimento é compartilhado por Druker (1994), Riel (1995), Scroferneker (2000), Torquato (2002), Kunsch (2003); Bueno (2009) e Goodman e Hirsch (2010).

Com base na perspectiva de diversos autores como Goldhaber (1991), Torquato (2002) e Kunsch (2003) que conceituam as organizações como sistemas vivos e abertos, pode-se definir comunicação organizacional como fluxo de mensagens processadas por uma rede de relações interdependentes. Esta abordagem remete a alguns conceitos chaves que devem ser considerados, tais como: mensagem, rede, relações e interdependência. As mensagens se referem às informações significativas, ou seja, mensagem é informação percebida e para as quais os receptores atribuem significados. Isso implica dizer que o processo de comunicação só acontece de fato quando ocorrer à transmissão de mensagens.

Considerando o ambiente organizacional, Torquato (2002, p. 35) sintetiza essa abordagem ao afirmar que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Corroborando essa ideia Bueno (2009, p. 3-4) entende comunicação organizacional como:

[...] conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

É a partir da comunicação que a cultura organizacional vai se constituindo e, nesse processo, a noção de identidade de marca vai sendo formada por meio das diversas interações individuais que vão sendo reforçadas pelas atividades e ações de *marketing* e de *branding* (gestão da marca), bem como pelas relações interpessoais com e entre os públicos da marca.

3.2 GESTÃO DA MARCA

3.2.1 A construção do simbólico na percepção da marca

O espaço de gestão da marca ocupa um domínio definido pela estrutura, pela dinâmica e pelos processos de relação entre o ambiente e a organização. Assim, a gestão da marca pode ser vista como uma atividade de administração da relação entre a organização (dados, informações, decisões, investimentos e ações vinculadas à marca) e o ambiente (comportamento e atitude dos públicos perante a concepção da marca).

O ser humano é um ser pensante e, por isso, observa o mundo de forma reflexiva. No entanto, o mundo da experiência pessoal, traduzido pelo pensamento, habita exclusivamente a própria consciência do indivíduo. A transmissão racional, intencional de experiências e de pensamentos a outrem exige um sistema mediador.

É axioma da psicologia científica que a compreensão entre espíritos é impossível sem uma expressão mediadora. Esse processo de mediação se dá por meio da linguagem. Vygotsky (2001) sustentou a ideia de que existe uma inter-relação entre pensamento e linguagem, um proporcionando recursos ao outro. Para Vygotsky (2001), a função

primordial da linguagem é a comunicação, que serve como intercâmbio social. A linguagem, então, corresponde à capacidade humana de expressar pensamentos, ideias, opiniões e sentimentos.

Já na década de 1930, o antropólogo e linguista Edward Sapir (apud Vygotsky, 2001) explicava que o mundo da experiência precisa ser extremamente simplificado e generalizado antes de poder representar um objeto ou uma ideia. Neste contexto, a generalização é um ato verbal de pensamento e reflete a realidade de uma forma totalmente diferente da sensação e da percepção. As teorias recentes indicam que há uma diferença qualitativa entre as duas unidades psíquicas: o pensamento e a sensação. A sensação é uma espécie de vivência que mobiliza afetos e emoções, ou melhor, é um estímulo externo ou interno que provoca uma reação. Por outro lado, o pensamento é um tipo de reflexo generalizado da realidade.

Para Vygotsky (2001) uma palavra [ou nome] que não representa uma ideia é uma coisa morta, da mesma forma que uma ideia não incorporada em palavras não passa de uma sombra. Este mesmo autor, conclui que a estrutura da língua que uma pessoa fala influencia a maneira como esta pessoa percebe o universo.

Por essa perspectiva, uma palavra ou um nome sem significado é um som vazio. Logo, o significado é uma parte inalienável do nome, pertencendo tanto ao domínio da linguagem como ao, do pensamento. Vygotsky (2001) acreditava que como o significado das palavras é simultaneamente, pensamento e linguagem, é o significado que constitui a unidade do pensamento verbal.

Ao observar o mundo e refletir sobre ele o homem primitivo evoluiu no processo de comparação e generalização. Passou a criar instrumentos quando, por exemplo, descobriu que uma pedra cortante poderia substituir os dentes e as unhas no ato de partir. Fischer (1983) revela que ao fabricar um segundo instrumento semelhante ao primeiro, o homem produziu um novo instrumento, igualmente útil e válido. Portanto, a similitude tem um significado universal. Então, deslumbrado pela abrangente importância da semelhança e da imitação, o ser humano adquiriu o poder sobre a natureza. A partir disso, o homem avançou de uma semelhança à outra e chegou a uma riqueza crescente de abstrações, e a natureza foi se refletindo a partir da descoberta dessas novas conexões e associações. Assim, o ser humano começou a dar nome às coisas.

Fischer (1983) explica que o cérebro já não reflete mais cada instrumento como qualquer coisa única, já não reflete – por exemplo – cada concha isoladamente, de vez que um signo se desenvolve e abarca

todos os instrumentos, todas as conchas, todos os objetos e seres vivos da mesma espécie. Em outras palavras, quando se verbaliza a palavra “concha”, a expressão da palavra ou do som passa a ser um signo que representa na mente de cada indivíduo os diferentes grupos de imagens possíveis para a expressão “concha”. Neste sentido, caso o indivíduo conheça o significado da palavra “concha”, ele não precisará estar na frente de uma concha para entender ou fazer uma imagem mental daquilo que está se pretendendo comunicar. Daí se criou o código, ou seja, um sistema de signos - simples ou complexos - organizado e convencionado para possibilitar a construção e transmissão de mensagens (HOUAISS, 2009).

Fischer (1983) ressalta ainda que um nome dado a um objeto tem a magia de marcar esse objeto, estabelecendo-se uma distinção entre ele e os demais objetos. Assim, se um sinal for feito, por exemplo, em uma árvore de uma floresta, esta árvore poderá ser facilmente reconhecida das demais, ou seja, a árvore marcada pelo sinal terá saído do anonimato da natureza, passando a ficar sob o domínio do homem. Neste caso, mesmo que alguém derrube essa árvore marcada, ela continuaria sendo reconhecida pelo sinal que lhe foi impresso. Logo, não deixando de perceber a natureza, o homem criou uma “contra natureza” ou “supra natureza”, dando origem a um novo tipo de realidade, que é ao mesmo tempo “sensorial” e “suprassensorial” (FISCHER, 1983 apud PERASSI, 2008, p.8).

Considerando essa perspectiva, é possível pressupor que tudo aquilo que pode ser percebido pelos sentidos é transformado em signos, em nomes, em conceitos.

Diferentes autores como Bertalanffy (1975), Fischer (1983), Perassi (2008) e Alves (2012) acreditam que a realidade nunca é um acúmulo de unidades separadas, sem conexão entre elas. Além disso, todo fenômeno que produz significado representa valores múltiplos, que podem dar abertura a infinitas interpretações. Então, todo algo material está interligado a outro algo material e assim se dão as relações de comunicação.

Para a semiótica, ciência que estuda os signos, o ato de comunicar é a materialização do pensamento/sentimento em sinais, que são reconhecidos como signos pelas partes envolvidas.

Mas, a coisa não parece ser tão simples já que “a mente consciente realiza reflexões levando à construção de uma visão de mundo de seu proprietário” (ALVES, 2012, p. 14). A estrutura sensorial não para de captar sinais e a mente não para de fazer abstrações a respeito desses novos dados captados. Logo, essa visão de mundo - que

é única e particular para cada indivíduo - é sempre atualizada, ratificando e retificando a visão de mundo anterior. Assim, fica fácil inferir que o conhecimento individual do mundo nunca poderá ser definitivo e completo, portanto, estando em constante construção.

Alves (2012, p.26) explica que a visão de mundo individual “é o conjunto de todos os aspectos construídos mentalmente por um indivíduo, como resultado do processo de observação/reflexão de seu mundo”. Este mesmo autor ressalta que a abstração humana é a capacidade de separar mentalmente um ou mais elementos de uma totalidade complexa.

Além da abstração o ser humano é capaz de fazer inferência. A inferência seria a capacidade de o homem fazer induções, ou seja, tirar conclusões a respeito da construção mental para posterior reflexão sobre a visão de mundo decorrente (ALVES, 2012, p. 46). Assim, de um mundo observado é possível uma infinidade de outros mundos.

Platão (2003) já dizia que tudo que pode se observar é apenas sombra da realidade, cuja complexidade não pode, por meio da estrutura sensorial humana, ser apreendida em sua totalidade. Dito de outra forma, as coisas que o homem pensa ver fora da mente na verdade está dentro dela como construção mental, formando a visão de mundo individual.

O homem se apropriou da natureza para poder comunicar sobre a sua realidade externa. Por meio das abstrações e generalizações, o ser humano não mais parou de criar símbolos que pudessem expressar mitos, crenças, fatos, situações e ideias para representar a sua realidade. Deste modo, o homem cria uma nova forma de linguagem que possibilita uma comunicação mais eficiente e objetiva a respeito do mundo em que vive, conseguindo partilhar suas ideias com os demais.

Mas, para expressar e comunicar ideias, o homem precisa de um meio (canal). A comunicação por meio de movimentos expressivos (movimento do corpo), observada, sobretudo entre os animais, não é tanto comunicação e, antes uma difusão de afeto. Por exemplo, o ganso atemorizado que de súbito se apercebe de um perigo e alerta todo o bando com os seus gritos não está dizendo aos restantes o que viu, antes está contaminando os outros com o seu medo.

Até muito recentemente, a psicologia descreveu a questão da relação existente entre o pensamento e o discurso de uma forma demasiadamente simplificada. Partia-se da hipótese de que o meio de comunicação era o signo (a palavra ou o som); de que, pela ocorrência simultânea, um som poderia ir-se associando com o conteúdo de qualquer experiência, passando a servir para transmitir o mesmo

conteúdo a outros seres humanos. No entanto, um estudo mais acurado da gênese do conhecimento e da comunicação nas crianças levou à conclusão de que a comunicação real exige o significado — isto é, a generalização — tanto quanto os signos (VYGOTSKY, 2001).

Costa (2008, p. 19) explica que uma marca, antes de tudo, é um signo sensível; ao mesmo tempo um “signo linguístico” – um nome – já que as marcas precisam circular entre as pessoas; e, também, a marca é um “signo visual” – um logotipo, um símbolo, uma cor – já que as marcas precisam se estabelecer no espaço. O autor explica que o *nome* (signo linguístico) “é de dupla direção, porque a linguagem é comum para emissores e receptores”. Entretanto, a *forma* (signo visual) “é de direção única: vai do emissor para o receptor”.

Costa (2008) ressalta que a relação entre a marca verbal e as pessoas é uma interação simétrica: Mensagem ↔ Mensagem. Mas, a relação entre a marca visual e as pessoas é uma interação assimétrica: Mensagem → Relação. Assim, pode-se dizer que a associação com o nome da marca sempre é mais imediata.

Aaker (1998, p.116) diz que “o valor resultante do nome da marca é frequentemente o seu conjunto de associações; o seu significado para as pessoas”.

Algumas correntes semióticas colocam na categoria de signos todos os sinais que de alguma forma comunicam (COSTA, 2008).

Isso implica dizer que a comunicação só acontece de fato quando no processo é compartilhado algum significado. Neste sentido, o processo de comunicação se dá mediante o significado compartilhado ou na interpretação comum, envolvendo a percepção e a interação da informação.

A comunicação de uma marca é uma construção coletiva de significado. É desenvolvida de maneira fragmentada e individual. Algumas das impressões individuais sobre a marca são reforçadas por meio de atividades de *marketing*, de interações e experiências interpessoais com e entre os públicos da marca. Assim, essas impressões vão se consolidando na forma de imagem pública da marca. (AAKER, 1998; BATEY, 2010).

Numa perspectiva comunicativa da marca, a imagem é o resultado da interação entre o receptor e o estímulo desenvolvido pela marca, seus produtos e serviços (RUÃO, 2013). A imagem, como resultado comunicativo global, não é algo que possa ser implantado na memória dos públicos. A atual visão construtivista da comunicação defende a ideia de que os receptores/públicos não são “mentes vazias” (THAYER, 1976 apud RUÃO, 2013). Esses receptores/ públicos têm

uma história, conhecimentos anteriores, preconceitos, valores e referências pessoais. Logo, na comunicação da marca os receptores envolvem-se ativamente no processo de construção de significados (BATEY, 2010). Por isso, essas associações ou impressões sobre a marca nem sempre refletem a realidade objetiva da identidade de marca, mas, acabam sempre por influenciar escolhas dos receptores/ públicos e consequentemente interferem no resultado final do valor da marca.

É no contato com a marca que o público constrói a sua imagem de marca. Para Aaker (1998), as associações da marca estão na base do fenômeno de imagem de marca. Dito de outra forma, Keller (1993, p.2, tradução nossa), define imagem de marca como “o conjunto de associações vinculadas à marca que os consumidores conservam na memória”.

Assim sendo, a imagem de marca de uma organização, por exemplo, é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos, resultante da totalidade das formas de comunicação entre a organização e os públicos. Trata-se de um processo de representação contínuo e de reciprocidade, constituído pela percepção de membros e não membros da organização. Para Batey (2010, p.28), “as associações da marca são criadas, mantidas e incrementadas por toda experiência e encontro que o público tem com ela”.

O conceito de imagem de marca se adequa simultaneamente a ideia de produto e a ideia de processo. É produto à medida que resulta uma dada percepção em função de todo o processo de interação entre marca e público e; é processo à medida que ao longo do tempo recebe influência do meio cultural e da própria capacidade individual de indução e, portanto, das mudanças de visão de mundo.

Batey (2010) esclarece que é necessário observar os universos e os contextos das marcas a partir de uma visão holística, pois, as marcas carregam correntes profundas de significado ligadas ao contexto de uso, a natureza sócio psicológica dos públicos estratégicos e as culturas às quais eles pertencem.

O valor da marca está ligado a seu valor simbólico e, a construção do simbolismo está atrelada a uma visão estratégica. Uma marca inserida num contexto simbólico-cultural constitui para si uma imagem ou uma cultura própria, cujo processo de constituição e significação expresso por seus símbolos visuais, está diretamente ligado à comunicação e à mídia publicitária.

Por uma perspectiva teórica, portanto, as marcas institucionais e comerciais são fenômenos culturais, estabelecidos entre duas realidades: (1) a realidade material de produtos e serviços – como expressão da

marca – e (2) a realidade simbólica – que configura a imagem de marca (PERASSI, 2001).

3.2.2 Gestão e comunicação da marca

No âmbito da percepção dos agentes humanos, as expressões “imagem de marca” ou “imagem organizacional” ou “imagem corporativa” e “identidade de marca” ou “identidade organizacional” ou “identidade corporativa” indicam uma síntese mental das lembranças de sensações, de sentimentos, de impressões e de ideias associadas às expressões formais e comportamentais de uma organização (PERASSI, 2008). Assim, os termos “identidade” e “imagem” são atributos associados aos valores da marca. São elementos essenciais no processo de gestão de marca.

A gestão da marca se dá no âmbito de um processo de comunicação organizacional dinâmico e que pode ser caracterizado a partir de vários pontos: a comunicação ocorre em um sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o ambiente; implica mensagens, seus fluxos, propósito, direção e o meio empregado; implica pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades (GOLDHABER, 1991).

Comunicar a marca não se restringe a comunicar o sinal gráfico ou todos os componentes que compõem a identidade visual da marca, mas fazer a gestão da comunicação de todos os sinais que constituem a cultura da marca, cuidando da reputação organizacional, caracterizada pela imagem de marca e garantindo o valor da marca.

A comunicação da marca é aqui entendida da mesma forma que Riel e Balmer (1997), como um processo por meio do qual os *stakeholders* percebem a identidade, a imagem e a reputação da organização. Esse processo, como descrito por Markwick e Fill (1997), traduz a identidade em imagem organizacional e enfatiza o modo utilizado pela organização para se apresentar aos seus públicos estratégicos. Assim, desenvolver a imagem da marca requer o estudo das relações entre a organização e os públicos, cuja gestão eficiente procura trazer vantagens pela capitalização no valor da marca.

O processo de gestão da marca se dá por meio da comunicação e interação entre a organização e os públicos com os quais ela se relaciona. A comunicação é fundamental para a construção e gestão da marca. Uma vez que a gestão da marca busca manter uma consonância entre a identidade de marca e imagem de marca.

A marca, sintetizada pelo nome e símbolo, proporciona a mediação entre os valores essenciais de uma organização – *identidade de marca* – e as percepções que os públicos da marca possuem dessa organização – *imagem de marca*.

Por meio da comunicação adequada da marca a organização pode evitar perigosas distorções de imagem e, conseqüentemente, de oportunidade de negócios que possam colocar em risco o nome da organização.

Em síntese, pode-se dizer que gerir a marca é fazer a gestão da imagem organizacional, ou seja, fazer uma comunicação e uma contra comunicação que procure tornar a imagem de marca, percebida pelo público da marca, mais próxima à identidade de marca proposta pela organização.

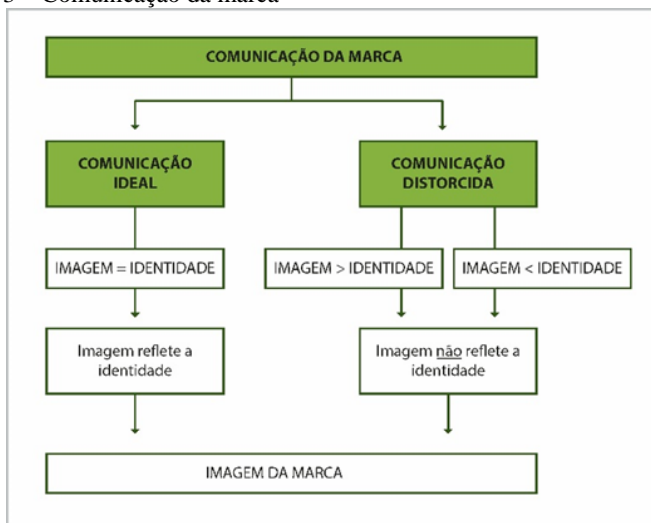
Existe, portanto, uma relação trilógica entre: identidade, comunicação e imagem, que fica evidenciada na compatibilidade dos três elementos e no efeito que surge a partir da percepção da marca. A identidade diz respeito ao ser da organização; a imagem, ao parecer. A identidade está relacionada com a maneira como a organização visa identificar e posicionar a si mesma e seus produtos ou serviços. Entretanto, a imagem é a maneira como o público vê a organização e seus produtos ou serviços. (KOTLER, 2000).

Em outras palavras, o conjunto de associações sugeridas pela marca é chamado de *identidade de marca* e representa aquilo que a marca pretende realizar, implicando uma promessa de valor (AAKER, 1998; KOTLER, 2000). A identidade corresponde ao que Semprini (2006) considera como versão simplificada e condensada da marca. É o suporte pelo qual se constrói a imagem de marca, servindo para proporcionar direção, finalidade e significado a uma determinada marca. Ou seja, “A identidade é a manifestação da essência da marca” (TELLES, 2004 apud ALLOYED MÉDIA, 2000). Assim sendo, a identidade corporativa reflete as características internas que permitem identificar e diferenciar uma empresa de outra. Essas características são definidas com base na missão, visão e na cultura organizacional.

Para Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998) há duas conseqüências previsíveis no processo de comunicação da marca e gestão da imagem de marca: (1) A comunicação se processa de maneira adequada, quando a imagem da marca coincide com a identidade (situação ideal); (2) A comunicação se processa de maneira distorcida, quando a publicidade enaltece uma identidade fraca ou quando a marca tem uma identidade forte, mas não a comunica com coerência. Na situação em que a comunicação da marca acontece de forma distorcida,

há um lapso cognitivo entre identidade (como a organização se posiciona) e imagem (como o público percebe a organização). A Figura 3 ilustra essas duas possíveis situações de comunicação e percepção da marca.

Figura 3 – Comunicação da marca



Fonte: baseado em Chernatony e Dall’Olmo Riley (1998)

A construção da imagem de qualquer marca pressupõe interpretação e decodificação por parte dos receptores do conjunto de sinais emitidos por ela. Assim, os conteúdos expressos pelas marcas são determinados pelo emissor, mas dependem, também, do público receptor, já que a informação é constituída de modo diferenciado pelo emissor e pelo receptor, estabelecendo uma via de dois sentidos.

Assim, a imagem de marca é construída pela assimilação de um conjunto de valores e atributos, produzidos por diversos sentidos envolvendo as sensações, os sentimentos e a cognição. A percepção da marca é influenciada por uma série de eventos individuais e coletivos, que derivam da interação de experiências físicas, afetivas e psíquicas, de cunho objetivo, subjetivo e intersubjetivo (PERASSI, 2001). Os valores simbólicos construídos pela marca se tornam coletivos, quando vão sendo replicados na mente do seu público, sendo reafirmados, sustentados e constantemente evocados pelas expressões materiais da marca.

Como aponta Perassi (2001, p.8):

A imagem de marca, portanto, é entendida como um conteúdo construído na dinâmica do mercado, como síntese mental emergente do sistema de significação formado pelas experiências do público com as formas de expressão da marca.

Este mesmo autor explica que a marca interage com o mercado de modo sincrônico e diacrônico, já que a significação da marca é fruto de um sistema de relações produzidas no tempo e no espaço. Deste modo, Perassi (2001) esclarece que a marca, por ser um sistema autônomo de signos, pode ser estudada no seu contexto presente, priorizando-se o estado atual de suas relações internas, mas também, torna-se fundamental considerar o seu percurso no espaço/ tempo.

Para dar conta do desafio de administrar a imagem e reputação da marca, por meios formais ou informais, as organizações programam um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos informacionais que nem sempre atendem aos parâmetros de eficiência e eficácia das organizações. No âmbito do processo de gestão organizacional, algumas vezes, o caráter estratégico da comunicação restringe a comunicação a um simples instrumento de divulgação das ações, pesquisas e atividades desenvolvidas pela organização.

Daí surge a demanda por estratégias de planejamento do conhecimento e da comunicação que visem discutir as questões relativas à comunicação e gestão do conhecimento nas organizações e, a necessidade da criação de modelos integrados capazes de reunir e consolidar todas as atividades relativas à comunicação da cultura da marca, agregando novas formas de gestão e novas tecnologias.

Nesse contexto, os métodos e práticas de gestão do conhecimento se destacam como fonte de soluções para otimizar os sistemas de produção, disseminação e compartilhamento das informações nos mais diversos tipos de organizações.

Teixeira Filho (2000) acredita que processos de comunicação eficazes são decisivos para a eficácia das ações de gestão do conhecimento nas organizações, já que possibilitam que a informação correta chegue ao destinatário correto, da forma como deve se apresentar e de maneira que o entendimento seja claro e transparente. Assim sendo, a gestão do conhecimento representa “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 22).

A comunicação organizacional deve estar contida em uma política de comunicação consistente e planejada de forma integrada, tanto para facilitar a gestão, melhorar a produtividade do ambiente organizacional e conseguir transmitir os ideais, o trabalho e os valores organizacionais de forma precisa; quanto para evitar que a imagem da organização seja construída de forma negativa ou distorcida. Seu funcionamento deve ser entendido como uma ação complexa e democrática, inserida num contexto dinâmico e, capaz de provocar comportamentos inovadores e participativos. O desafio reside em envolver todos os atores da organização para que, imbuídos da cultura da comunicação, promovam uma relação intensa e satisfatória com os públicos estratégicos. (DRUKER, 1999).

Especificamente com relação à gestão e comunicação da marca, parte-se do pressuposto que a imagem da marca é o resultado de todo o esforço comunicativo da marca e, também, o ponto de partida de qualquer estratégia de gestão. Nesta perspectiva, dois aspectos são recorrentes e decisivos no processo de gestão da marca: identidade e posicionamento de marca.

3.2.3 Posicionamento da marca

Telles (2004) concorda que para diferentes autores a tarefa de definir o termo “posicionamento de marca” pareça difícil, confusa, inconsistente e contraditória. Entretanto, é indiscutível que os conceitos de identidade e posicionamento estão intimamente ligados e que conferem melhor compreensão do processo de construção e gerenciamento de marca por uma abordagem sistêmica de análise.

O debate sobre posicionamento de marca teve início na década de 1980, com a publicação do livro “Posicionamento: a batalha pela sua mente”, dos consultores norte-americanos (RIES; TROUT, 1979 apud TELLES, 2004).

Pode-se dizer que a base para o desenvolvimento de um posicionamento de marca implica em decidir quais mensagens à marca quer transmitir para estabelecer um vínculo emocional entre a marca/produto e o cliente/público. Neste processo, as mensagens que relacionam a marca ao produto ou serviço ofertado precisam ser comunicadas de forma estratégica, contextualizada ao ambiente e dirigida ao público da marca. Ou seja, o posicionamento orienta o que deve ser comunicado para que a mensagem faça sentido para um determinado público.

Telles (2004, p. 46) argumenta que:

[...] enquanto a segmentação está vinculada à seleção ‘para quem’ uma determinada mensagem será dirigida, o posicionamento orienta ou referência ‘o que’ será comunicado.

Assim sendo, a segmentação é, somente, um componente da estratégia de posicionamento.

Na opinião de Kotler (1998, p. 265) posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes dos consumidores-alvo”. Já Aaker (1996, p. 57) define posicionamento como “a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”.

Percebe-se que há uma interdependência entre os conceitos de imagem e posicionamento de marca, que, por sua vez, guarda uma relação solidária com os conceitos de identidade e personalidade de marca. Esses elementos da marca constituem dimensões específicas no processo de compreensão da gestão de marcas. Da relação entre identidade e posicionamento de marca, Calixta (1998, p. 76) revela que a identidade de marca “[...] estabelece os limites e contornos para o posicionamento da marca”. Dito de outra forma, o posicionamento consiste em escolher os atributos e os aspectos da identidade de marca que são capazes de produzir um efeito real de diferenciação e valorização da marca, de forma que, ao serem comunicados, concebam uma posição de destaque na mente do público ou perante o mercado.

Pode-se dizer que fazer o posicionamento da marca é situar a marca na mente dos diversos públicos (interno e externo), ou seja, abrir um espaço de destaque para a marca frente aos concorrentes. Por sua vez, em contextos de mudança ou adaptação organizacional, deve-se falar em reposicionamento da identidade organizacional ou de marca. Neste processo está implícito que ocorreu uma alteração no que se entendia como sendo a identidade organizacional. Assim, em um contexto de reposicionamento de gestão ou transformação da marca organizacional é necessário primeiro ressignificar a identidade de marca. Dito de outra forma, é necessário conhecer bem a nova identidade proposta para, então, reposicionar-se perante o mercado. Isso implica promover o conhecimento da marca junto ao público interno, ou seja, frente aos próprios membros que compõem a organização para, daí então, desenvolver um novo posicionamento da marca diante do público externo. Assim, fica evidente que é necessário, em primeira instância,

fazer a gestão do conhecimento da marca junto ao público interno da marca para depois planejar a promoção da marca junto ao público externo.

A promoção da marca é realizada por meio de estratégias, de ações e atividades de comunicação integrada ao *marketing*, ou seja, consiste em tudo aquilo que a organização pode comunicar no sentido de influenciar a procura pela oferta de produtos ou serviços e, também, no sentido de divulgar o conhecimento de todo o sistema conceitual que a marca abarca.

A gestão das marcas já não é a mera gestão de venda de produtos ou serviços, mas é um negócio de comunicação e de conquista por ligações afetivas e benefícios emocionais.

O conjunto ou sistema conceitual da marca organizacional é denominado “*brand*”. Em decorrência dessa terminologia, a área de Gestão da Marca é conhecida como área de “*Branding*”. Perassi (2008, 11) explica:

A área de *Branding* [reúne] métodos e processos de prospecção da imagem da marca junto a diversos seguimentos. Além disso, coordena a construção e o desenvolvimento da marca e da organização e gerencia as expressões e a comunicação da identidade de marca. Os objetivos de *Branding* visam minimizar a diversificação perniciososa das imagens da marca e consolidar a identidade na mente de todas as pessoas que, direta ou indiretamente, vivenciam as expressões da organização.

Conclui-se que o processo de construção da boa reputação de uma marca é complexo. Primeiro a organização precisa conscientizar os próprios trabalhadores e colaboradores acerca da identidade da marca, em outras palavras, os trabalhadores e colaboradores da organização devem conhecer a essência da marca para depois fazer a comunicação dos valores que compõem a identidade de marca ao público externo. Por essa perspectiva, o próprio público interno precisa ser o primeiro a construir a imagem adequada da marca. Só assim, por meio da comunicação e gestão adequada da identidade de marca, a organização poderá evitar perigosas distorções de imagem e, conseqüentemente, de oportunidade de negócios que possam colocar em risco a dimensão do conceito de valor financeiro e patrimonial da marca.

Especificamente com relação à marca institucional, marcada pela alta diferenciação e competitividade, é necessário construir uma marca forte, sólida, visando o alcance de objetivos não meramente comerciais, mas o reconhecimento dos públicos estratégicos.

Contudo, para que se possam criar os laços afetivos desejados entre a marca e seus públicos estratégicos, a organização deve primeiramente conhecer e significar a sua identidade de marca para assim comunicar/posicionar esses valores oficiais aos seus *stakeholders*. Os responsáveis pela gestão da marca não poderão esquecer que é no público que reside à causa básica da existência da marca. É, portanto nos públicos de interesse que se devem concentrar os esforços de *marketing*.

3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.3.1 A gestão do conhecimento nas organizações

As transformações marcadas pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de valores e quebras de paradigmas refletem uma nova realidade que emerge do que se denomina “sociedade do conhecimento”, “sociedade da informação” ou “sociedade da aprendizagem”. Neste contexto, a educação, o conhecimento e a informação têm um papel central (CASTELLS, 2000; NISKIER, 1993). Em consequência desse processo, as organizações contemporâneas vêm incorporando cada vez mais novas formas de gestão em que o foco nos bens tangíveis cede lugar ao foco nos bens intangíveis, destacando-se entre estes, o dado, a informação e o conhecimento como subsídios essenciais à comunicação e à tomada de decisão. O conhecimento passa a ser reconhecido como um ativo valioso e estratégico que pode ser utilizado no apoio a decisões e como vantagem competitiva para diferentes organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Por muitos anos o paradigma instituído associou o conhecimento à ideia de “poder”. Com isso, as pessoas que detinham o conhecimento, retinham esse conhecimento para si como forma de obter vantagens. Mas recentemente, esse paradigma vem sendo remodelado, assumindo-se o entendimento de que o conhecimento precisa ser compartilhado para que haja crescimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Isso significa dizer que a organização que troca conhecimento entre gestores e equipe de trabalho e até mesmo com seus públicos estratégicos tem mais possibilidades de construção de novos conhecimentos e, portanto, de aumentar o desempenho organizacional.

Para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento (TORQUATO, 2002).

Mas, apesar de serem considerados elementos fundamentais desse processo, dados, informação e conhecimento não tem significados tão evidentes, formando um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro. Dada essa dificuldade de delimitação, Davenport (1998) coloca resistência em fazer essa distinção, por considerá-la nitidamente imprecisa. Entretanto para fins deste trabalho primeiramente é importante compreender o significado de cada um desses conceitos estabelecendo suas inter-relações.

Os dados são constituídos de fatos puros na sua forma primária. São elementos sem significado no espaço e no tempo. Um mero conjunto de dados não pode ser considerado uma informação. Segundo Davenport (1998, p. 19), dados “são observações sobre o estado do mundo”. Símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas. Constituem a matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões de baixa consistência ou efetividade.

As informações são dados com significados. Constituem um conjunto de dados, organizados e referenciados de tal forma que adquirem significado e utilidade. “São dados dotados de relevância e propósito” (DAVENPORT, 1998, p.18).

Quando a informação é processada, ou melhor, confirmada/verificada tem o potencial de tornar-se conhecimento, sendo, portanto, considerada como matéria-prima para obtenção do conhecimento. Esse processo acontece quando são encontrados padrões relacionais entre dados e informações.

Para Davenport (1998, p.19), o “conhecimento é a informação mais valiosa [...] é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação [...]”. O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. É construído quando pessoas são capazes de perceber e compreender por meio da razão e/ou da experiência as relações e padrões existentes e suas implicações sobre um conjunto de dados e/ou informações (URIARTE Jr., 2008; HOUASS, 2009).

O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Desta forma, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo e está estritamente relacionado com a percepção individual, que codifica, decodifica, distorce e usa a

informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais.

Diferente da informação, o conhecimento não é somente uma memória estática, mas algo sempre acessível segundo uma intencionalidade, uma finalidade, um projeto. Assim, o conhecimento é uma construção cognitiva permanente, enquanto a representação do conhecimento é uma construção cognitiva transitória, que muda na medida em que o sujeito cognoscitivo aprende. O sujeito cognoscitivo se apropria do objeto conhecido, acarretando um processo de conhecimento. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Por uma perspectiva filosófica, a informação é forma expressa na matéria. Forma é ideia. Logo, quando a forma, ou seja, a ideia consegue ser materializada; uma porção de substância é informada. A ideia passa a ser percebida, constituindo-se uma informação ou um signo. Esta informação quando em relação com outras informações gera o conhecimento. Conforme aponta Perassi (2010):

Substância informada, que é informação ou signo, representa uma ideia para uma consciência, reunindo pelo menos um sinal ou substância expressiva e uma ideia ou forma. O conhecimento é estabelecido na relação entre essas duas partes, porque conhecer é, no mínimo, a associação entre uma substância percebida e, pelo menos, uma forma ou ideia.

Assim, uma informação expressa pelo menos uma forma, uma ideia ou um conceito. O mundo das ideias se relaciona com o mundo da matéria por meio de códigos. Então, comunicar é expressar ideias através da informação.

O conceito de conhecimento está intrinsecamente relacionado com a possibilidade do estabelecimento de associações, ou seja, toda vez que se estabelece uma associação entre ideias é instituído um conhecimento. No contexto da comunicação o elemento que prevê e determina a associação é o código. Para que ocorra o processo de comunicação deve existir a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino (HOUAISS, 2009).

Na comunicação entre pessoas, a mensagem é informação exposta na mídia. Todavia, considera-se perfeitamente possível também denominar como informação um sinal ou impulso elétrico, já que estes sinais ou impulsos são codificados e decodificados podendo ser

comunicados no interior das máquinas ou entre máquinas ou até entre máquina e o ser humano. Assim, os objetos ou mídias, especialmente, os eletro-digitais que promovem interações coerentes de sinais diversos e desempenham funções autônomas são chamados de “agentes tecnológicos inteligentes” (PERASSI, 2011).

Tanto a comunicação entre agentes humanos, quanto entre agentes tecnológicos necessita de uma linguagem específica, ou seja, de códigos específicos que pertençam respectivamente às culturas dos agentes sócio humanos e agentes tecnológicos (PERASSI, 2011). Assim, para cada tipo de cultura, suporte e público há uma linguagem adequada. É através da compreensão que o ser humano transforma informação em conhecimento. Só passa a ser conhecimento a parcela da informação processada que causa alteração no repertório cognitivo e conceitual do ser humano.

O conhecimento possui a tendência de criar seus próprios contextos, diferentemente das informações que dependem de um contexto para se constituírem. Os padrões que representam o conhecimento quando compreendidos, embora dinâmicos e em constantes mudanças, apresentam um alto nível de previsibilidade e confiabilidade em relação à maneira como podem surgir essas mudanças. Assim, o conhecimento compartilhado ou relacionado gera novos conhecimentos propondo soluções possíveis para diferentes contextos. É neste sentido, que se considera o conhecimento uma poderosa ferramenta de vantagem competitiva para as organizações.

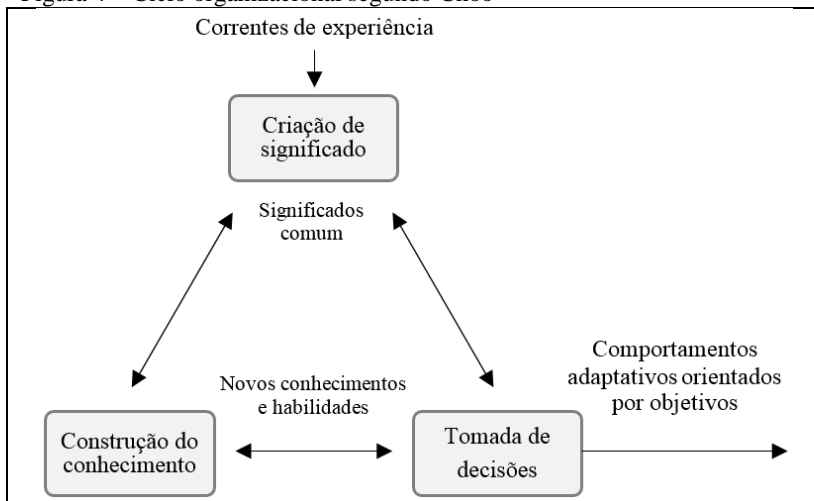
Para Wiig (1993) o conhecimento é a principal força que determina e dirige a capacidade de agir inteligentemente. Este mesmo autor acredita que com mais conhecimento, é possível saber como melhor fazer alguma coisa *Know-How*. Wiig (1993) acredita que o principal objetivo da gestão do conhecimento é fazer a organização agir de forma inteligente, buscando facilitar a criação, acumulação, implantação e utilização de conhecimento de qualidade. Corroborando essa ideia, Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal da ‘verdade’”. Esses autores acreditam que para produzir inovação, é necessário criar conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como o resultado entre experiências construídas, valores, informação contextual e perspicácia do especialista que provê uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Esses mesmos autores argumentam que é necessário transformar informação em conhecimento,

por meio de comparações, associações, conexões e conversações. A criação dessas atividades ocorre entre e dentro de seres humanos.

O modelo de gestão do conhecimento de Choo (1998 apud KIMIZ, 2005) propõe um *framework* de conhecimento organizacional, integrando pesquisas da teoria organizacional e da ciência da informação, de maneira a evidenciar como as organizações podem se tornar um melhor sistema de processamento de informação. Nesse sentido, a informação pode ser usada para: (1) criar significados; (2) construir conhecimentos e (3) tomar decisão. A aprendizagem organizacional é a consequência emergente da ação entre esses processos. Este modelo pode ser mais bem entendido na representação da Figura 4.

Figura 4 – Ciclo organizacional segundo Choo



Fonte: Choo, 2003

A criação de significado começa quando ocorre alguma mudança no ambiente da organização, provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiência e afetando os participantes da organização. A criação de conhecimento organizacional dá-se na medida em que as pessoas e os grupos trabalham com a informação para criar uma identidade e um contexto compartilhado para a reflexão e para a ação, desenvolvendo novos conhecimentos e novas habilidades.

O comportamento dos indivíduos é limitado por sua capacidade cognitiva e, as organizações devem buscar, por meio de suas ações, um

comportamento racional que contribua para o atingimento das metas e objetivos organizacionais. Neste sentido, decisões e rotinas são guiadas por premissas que orientam o comportamento individual na tomada de decisões.

O conhecimento pessoal é construído a partir das interações dinâmicas entre dois tipos de conhecimento (tácito e explícito).

Como estado interno consciente e inconsciente dos agentes humanos, o conhecimento é primeiramente subjetivo e desordenado. Assim, o compartilhamento e disseminação do conhecimento demanda a utilização da lógica das linguagens. Por meio dos sons, das imagens, dos ideogramas, dos alfabetos e algarismos o conhecimento internamente é organizado para depois poder ser oral ou visualmente externado. Esses processos visam promover e organizar conhecimentos individuais e coletivos, estabelecendo protocolos coletivos, comunicativos, produtivos e colaborativos.

No contexto das organizações, as pessoas interagem umas com as outras e geram conhecimentos, por meio do aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e ideias. Neste contexto, surge a preocupação em gerenciar todo esse conhecimento que circula no ambiente organizacional. (TERRA; GORDON, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito.

O *conhecimento tácito* é fortemente incorporado pela experiência de um indivíduo e não passa pela formalização com palavras. É pessoal, obtido a partir do estudo e da experiência e desenvolvido a partir da interação com outras pessoas. Por isso, é difícil de ser formalizado, registrado e articulado, pois depende da habilidade e vontade daquele que possui o conhecimento para que ocorra o compartilhamento. Este tipo de conhecimento, também referenciado como *know-how*, possui natureza procedural (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BROWN; DUGUID, 1998; KIMIZ, 2005).

O *conhecimento explícito* é aquele que pode ser encontrado em documentos, bases de dados e outras formas de armazenamento diferentes da mente humana, permitindo ao indivíduo a aquisição do saber. Esse tipo de conhecimento pode ser codificado, transmitido e compartilhado de forma sistemática e em uma linguagem formal. Representa o acúmulo da experiência de uma organização, podendo facilmente ser armazenado e reproduzido. Este tipo de conhecimento possui natureza declarativa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BROWN; DUGUID, 1998; KIMIZ, 2005).

A partir das interações entre esses dois tipos de conhecimento, Nonaka (1996) propôs quatro modelos de conversão e interação do conhecimento. Conforme especificado no Quadro 3 esquemático.

Quadro 3 – Modelo de conversão e interação do conhecimento

	Para o conhecimento TÁCITO	Para o conhecimento EXPLÍCITO
A partir do conhecimento TÁCITO	1. Socialização	2. Externalização
A partir do conhecimento EXPLÍCITO	4. Internalização	3. Combinação

Fonte: Nonaka, 1996

1 *Socialização* – Na socialização, o conhecimento tácito de uma pessoa é compartilhado e transmitido para outra pessoa, passando a se tornar parte do conhecimento tácito de outra pessoa. A interação é construída quando indivíduos compartilham experiências e espaços ao mesmo tempo. A partir deste processo crenças e habilidades são criadas e desenvolvidas.

2 *Externalização* – É um processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito na forma de conceitos e/ou diagramas. Construído a partir de metáforas, analogias e/ou esboço. Pode ser usado para a criação de um novo conceito de produto ou desenvolver um novo processo de produção. O conhecimento tácito nos cérebros dos especialistas é articulado e expresso como conceitos ou desenhos, transformando-se em conhecimento explícito, que pode ser mais estudado e aperfeiçoado.

3 *Combinação* – é um processo que combina conhecimentos explícitos (novos e existentes) para a construção de um conhecimento sistêmico. O que geralmente ocorre é a combinação de um conceito recentemente criado com o conhecimento existente para produzir algo tangível (por exemplo, um modelo de produto novo).

4 *Internalização* – é o processo de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. As instruções são aprendidas e tornam-se parte do conhecimento tácito da pessoa. O conhecimento explícito que está disponível como texto, som, vídeo facilita o processo de internalização.

Apesar da grande maioria das definições indicarem que o conhecimento seja algo inerente ao ser humano, ou seja, que emerge de associações internas na mente das pessoas; na literatura recente sobre gestão do conhecimento, diferentes autores admitem que o conhecimento possa ser incorporado em repositórios não humanos. Conforme afirmam Dusya e Crossan (2005):

A aprendizagem individual e de grupo se tornam institucionalizadas, a aprendizagem organizacional ocorre e o conhecimento incorpora-se em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e estratégias.

No modelo epistemológico organizacional de gestão do conhecimento de von Krogh e Roos (1995), de abordagem conexcionista, o conhecimento reside tanto nos indivíduos de uma organização, quanto no plano social, nas relações entre os indivíduos, ou seja, nas interações entre as pessoas (KIMIZ, 2005). Por esta perspectiva, o conhecimento é dito como “incorporado”, em outras palavras, “representa tudo aquilo que se sabe e é conhecido por todos”, dentro ou fora de uma organização (VON KROGH; ROOS, 1995, p. 50).

Diferente da abordagem cognitiva que percebe o conhecimento como uma entidade abstrata, o conexionismo sustenta que não pode haver conhecimento sem conhecedor.

A abordagem conexcionista parece ser a mais adequada para sustentar um modelo teórico de Gestão do Conhecimento (GC), especialmente devido ao fato de que a ligação entre conhecimento e aqueles que incorporam e fazem uso do conhecimento é vista como um elo indissociável.

Contudo, não basta conhecer, é necessário organizar e compartilhar o que é conhecido para que novos conhecimentos possam ser criados e, conseqüentemente auxiliem os processos de tomada de decisões.

Entre especialistas da área não há consenso sobre a definição de gestão do conhecimento. Não existe uma definição universalmente aceita. Talvez por se tratar de uma área muito abrangente, ou pelo fato do próprio conceito do termo “conhecimento” possuir bases epistemológicas distintas. No entanto, pode-se dizer de forma simplificada que, no contexto organizacional, a gestão do conhecimento é a conversão do conhecimento tácito em explícito, que surge da interação e do compartilhamento desses conhecimentos dentro de uma organização.

O conhecimento organizacional é o resultado de uma combinação de três dimensões estruturais: pessoas, tecnologias e processos. Pensar esses elementos de forma sistêmica é apoiar estratégias organizacionais para persecução de objetivos que agreguem valor para a organização, conseqüentemente, para a construção e manutenção de uma imagem positiva da marca organizacional. Neste sentido, sistemas, métodos e diretrizes de gestão do conhecimento devem apoiar de forma integrada as estratégias da organização. Isso implica na implementação de diretrizes focadas na comunicação, aprendizagem e inovação.

Pode-se dizer que a gestão do conhecimento compõe um sistema complexo, interligado por fluxos de informação e de conhecimento, que depende da quantidade e da qualidade das pessoas, das tecnologias e das organizações envolvidas nesta rede de criação.

Por uma perspectiva mais técnica, gestão do conhecimento é o processo pelo qual as organizações agregam valor a partir da gestão dos seus ativos intelectuais e de suas bases de conhecimento, reconhecendo, adquirindo, distribuindo e mantendo o conhecimento essencial à organização (URIARTE Jr., 2008, tradução nossa). Ainda na mesma linha de pensamento, Teixeira Filho (2000) acredita que a gestão do conhecimento é uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.

Pode-se dizer que num contexto amplo, existem dois aspectos principais da gestão do conhecimento organizacional: gestão da informação e gestão de pessoas. Ou seja, a gestão do conhecimento trata de informações por um lado e, pessoas por outro. Os métodos e práticas de gestão do conhecimento se destacam como fonte de soluções para otimizar os sistemas de produção, disseminação e compartilhamento das informações nos mais diversos tipos de organizações. Através da gestão do conhecimento podem ser identificados os pontos que dificultam o fluxo de conhecimento para tomada de decisões e ações estratégicas.

Para Davenport e Prusak (1998, p.196) a gestão do conhecimento “só ocorre com a ampla mudança comportamental, cultural e organizacional.”. Assim, precisa existir vontade política, planejamento e participação de todos os membros da organização para que efetivamente aconteça a criação, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento.

Acredita-se que em um processo de reposicionamento da identidade corporativa a gestão do conhecimento possa facilitar o processo de ressignificação de valores e crenças propostos para nova identidade, auxiliando na construção de um novo posicionamento

organizacional. Em nível operacional, a gestão do conhecimento pode ser útil na criação de modelos integrados capazes de reunir e fortalecer todas as atividades relativas à comunicação da cultura da organização e, conseqüentemente, da cultura de marca. Em um contexto de adaptação do sistema organizacional acredita-se que a gestão do conhecimento possa contribuir efetivamente no processo de gestão da comunicação de informações e de conhecimentos associados à nova identidade corporativa, conseqüentemente ao novo modelo de gestão. Ressalta-se que para ressignificação da identidade de marca devem ser conservados os valores positivos já sedimentados e incorporados pela marca e, por outro lado, devem-se comunicar os novos valores admitidos pela cultura organizacional, que, conseqüentemente, passam a fazer parte da nova identidade de marca proposta.

No contexto da gestão da marca, acredita-se que a gestão do conhecimento auxilia a construção de uma identidade de marca sólida e congruente com os valores culturais e os princípios organizacionais, podendo, inclusive, subsidiar a concepção de um plano de marketing e comunicação que possa desenvolver um posicionamento de marca adequado, que atenda as expectativas materiais e imateriais da organização, dos públicos da marca e do mercado. Dito de outra forma, a gestão do conhecimento pode ser usada de forma inteligente para auxiliar a criação de propostas atraentes de diferenciação da organização e prevenção de distorções em relação à imagem de marca organizacional.

A gestão do conhecimento associada a uma estratégia eficaz de comunicação proporciona segurança para a tomada de decisões acertadas, sendo o conhecimento base para o desenvolvimento de ações estratégicas e do planejamento organizacional.

A construção do conhecimento da marca na mente dos públicos estratégicos apresenta vantagens tanto para as organizações quanto para os seus *stakeholders*, já que o conhecimento da marca, ou seja, o conhecimento dos valores intangíveis/ emocionais associados às marcas pode orientar pessoas a fazer escolhas ou mudar os seus comportamentos; suprir incertezas (KAPFERER, 1992). Identificar-se a uma ou outra identidade; criar significados ou alterar os seus repertórios cognitivo e conceitual; além de contribuir para enaltecer e acrescentar um maior sentido de propósito às suas experiências de vida no contato com o que a marca representa (KLEIN, 2002; SEMPRINI, 2006).

As marcas carregam consigo conhecimentos que representam valores e princípios que são identificados e percebidos como diferencial ou vantagem competitiva em relação ao mercado. Representa, portanto,

premissas que servem para orientar o comportamento dos públicos de interesse. Acredita-se que a gestão do conhecimento além de auxiliar a construção do conhecimento da marca de forma positiva, também, ajuda a estabelecer e manter um vínculo emocional entre a marca e seus públicos, que passam a se identificar com os produtos ou serviços ofertados pela marca. Assim, o conhecimento da marca gera um clima de confiança e prestígio.

Armand e Mattelart (1999, p. 77) consideram que “a civilização contemporânea confere a tudo um ar de semelhança” então, as mensagens que se baseiam em informações e conhecimentos de público e de mercado são mais bem direcionadas, portanto, melhor assimiladas ou identificadas pelo público da marca, proporcionando maior facilidade de interação e de diálogo na relação organização-públicos, bem como maior consistência no compartilhamento de ideias que possam melhorar a reputação da marca.

Assim, muitos benefícios podem ser associados a uma estratégia de GC bem-sucedida. Pois, GC pode auxiliar as pessoas a fazerem os seus trabalhos de forma a economizar tempo na tomada de decisões e na resolução de problemas; desenvolver habilidades profissionais; desenvolver uma linguagem comum; resolver problemas mais rapidamente; melhorar o potencial competitivo; incentivar o trabalho colaborativo; construir o senso de comunidade; manter as pessoas atualizadas e ativamente criativas, entre outras vantagens.

Mesmo com a constatação de que os benefícios do desenvolvimento, implementação e avaliação de estratégias de gestão do conhecimento dentro de uma organização ou sistema são significativos, é importante ressaltar, que os desafios associados são reais e precisam ser reconhecidos e trabalhados. Inclui-se ai a importância do esforço de construção teórica a partir de uma abordagem crítica, analítica e sistematizadora dos principais aspectos vinculados à marca. Os esforços devem ser considerados e incentivados no sentido de favorecer o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas, visando consolidar as teorias e métodos inerentes à área de Gestão do Conhecimento e otimizar suas aplicações no âmbito das organizações em geral e especificamente no que se refere a gestão da marca.

3.3.2 Gestão do conhecimento, mídia e comunicação da marca nas organizações

A organização não existe de forma isolada e se constitui de uma cadeia de valores, além de gerenciar o seu conhecimento interno

“conhecimento organizacional” precisa administrar seus consumidores, fornecedores, todos aqueles com quem se relaciona. Configuram espaços comunicativos que se utilizam de canais de relacionamento que visam a realização de diversos objetivos.

Não há como gerir conhecimentos sem comunicação e não há comunicação sem que haja um meio ou uma mídia para mediar o processo. Jensen (1998), afirma que a comunicação e a gestão do conhecimento estão ligadas, sendo que a gestão do conhecimento está voltada para a sistematização, retenção e reutilização do que a organização necessita e a comunicação é a responsável pelas interações, trocas, compartilhamentos.

Os instrumentos e objetos de comunicação são designados como meios ou mídias. Configuram um sistema composto pela estrutura, pelos meios, pelas mensagens e pelos agentes comunicacionais. O estudo da mídia implica o estudo das linguagens, mensagens, meios de armazenamento e compartilhamento de conhecimentos envolvidos no processo de comunicação.

O termo “mídia” surgiu da palavra em inglês “*media*”, que se originou da expressão em latim igualmente expressa por “*media*”. A palavra latina indicativa do plural é “*medium*”, que em português significa “meio”. Essa palavra foi incorporada na língua portuguesa como “mídia” ou “médium” - no singular, e “mídias” - no plural. Com a hegemonia da “mídia de massa” no processo de comunicação dos produtos decorrente da indústria cultural, o termo “mídia” passou a significar um canal ou um conjunto de canais de distribuição da informação, sendo também reconhecido como sinônimo de meio. Assim o termo “mídia” se refere a qualquer suporte ou canal de informação (PERASSI, 2011). Como suporte da informação, além de designar um canal de condução ou distribuição, o termo “mídia” passou a designar, também, os elementos que armazenam informação como: pen drives, CDs - *Compact Disk*, entre outros dispositivos incapazes de interpretar e avaliar qualitativamente os sinais que armazenam.

As atividades que promovem conhecimento precisam dos meios ou mídia para compor uma reserva significativa de significados sejam individuais ou coletivos, para compor a memória associada à vida organizacional.

As soluções de gerenciamento do conhecimento tácito e/ou explícito devem estar disponíveis dentro da estrutura básica de comunicação organizacional e esta requer certo nível de suporte tecnológico e infraestrutura para existir. Em qualquer sistema de gestão do conhecimento, são necessários três tipos principais de infraestruturas

tecnológicas: (1) para organizar o conteúdo; (2) para busca de informações, uma vez organizadas; (3) para alocar expertises e disseminar o conhecimento de forma adequada. (URIARTE Jr., 2008, tradução nossa). Cada um desses recursos, sobretudo aqueles ligados à promoção da identidade organizacional estão vinculados a uma estratégia de comunicação.

A tecnologia exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos como na integração dos tomadores de decisão. Exerce também enorme potencial para o compartilhamento do conhecimento. De qualquer parte do mundo, o tomador de decisão pode acessar a experiência passada de outras pessoas e aprender com elas (JOHNSON, 1997). A troca de informações e de conhecimentos e sua qualidade e rapidez estão no coração do sucesso das organizações. Quanto maior a capacidade das tecnologias da informação e da comunicação, maior a capacidade de inter-relacionamentos e a capacidade de aprender e lucrar com o compartilhamento da informação e do conhecimento.

4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL

Na década de 1990, o governo Fernando Henrique Cardoso realizou mudanças profundas na legislação que regulamentava o Ensino Profissionalizante. Esta década foi marcada por um cenário complexo de grandes transformações apoiadas por uma nova ideologia de acumulação de capital e, de adequação das economias nacionais e locais às demandas da economia global. A nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, e o Decreto nº 2.208/1997 coincidiram com a ascensão das ideias neoliberais expressas pelos políticos que engenhavam as reformas educacionais sob a orientação e o apoio financeiro de organismos internacionais: BID, BIRD, UNESCO e OIT.

O aparato jurídico sustentador da Reforma da Educação Profissional teve como principal preceito o Decreto nº 2.208/1997, cuja característica fundamental foi a desvinculação dos ensinos médio e técnico. Este decreto estabeleceu a divisão da Educação Profissional em três níveis. (1) *Nível Básico* – destinado à qualificação e à (re) profissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia. (2) *Nível Técnico* - destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida pelo mesmo decreto. Ou seja, a educação profissional deveria ser desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias de educação continuada, podendo ser realizada em escolas do ensino regular, em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho. (3) *Nível Tecnológico* - correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados aos egressos do ensino médio e técnico. (BRASIL, 1997).

O modelo de educação profissionalizante proposto visava cursos com curta duração e baixos custos, buscando atender a maior quantidade de alunos possível, porém, desvinculados da pesquisa e da extensão. Ainda na década de 1990, várias escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais tornam-se CEFET, formando a base do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, instituído em 1994 (SILVA, 2009, p. 7). Em 1998, o governo publicou a Lei Federal nº 9.649, e alterou o artigo 3º da Lei Federal nº 8.948/1994. Após essa mudança, a expansão da Educação Profissional, mediante criação de novas unidades de ensino por parte da União, **somente** (grifo nosso) seria possível em parceria com Estados,

Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, que deveriam ser responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino (BRASIL, 1994). A educação consolidava-se como mais um setor empresarial, com destaque para a expansão do Ensino Superior privado e, um intenso aumento de escolas técnicas particulares. Assim, no final do século XX a Educação Profissional formava o “trabalhador de novo tipo”, em sintonia com as novas formas de organização, gestão do trabalho e interesses do mercado, ficando o próprio trabalhador responsável pelo domínio das “competências” exigidas para a manutenção da sua empregabilidade (TAVARES, 2012).

Em 1997, o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) foi implantado por meio da Portaria nº 1.005, de 10 de setembro, divulgada pelo Ministério da Educação (MEC); ocasião em que, uma série de convênios com escolas do seguimento comunitário foram assinados. Entretanto, a expansão da educação aconteceu mais em relação à rede de ensino privada, enquanto a rede pública passou por um processo de estagnação, acompanhada pela terceirização de serviços e o pagamento de taxas em instituições públicas de ensino, além de algumas tentativas de privatização do ensino público (TAVARES, 2012). Além disso, não havia referências curriculares e, algumas condições e critérios estabelecidos pelo governo eram de difícil implementação. Assim, apesar das estruturas físicas estarem construídas, não havia formas eficientes de gestão, ficando a sustentabilidade dessas estruturas dependentes das comunidades locais ou de interesses privados. Ficou evidenciado que era necessário se pensar em uma nova pedagogia institucional.

No Governo de Luís Inácio Lula da Silva, novas medidas para a Educação Profissional e Tecnológica foram editadas. O Decreto nº 5.154/2004 revogou o Decreto nº 2.208/1997, recriando os cursos de nível médio integrado com técnico e, ainda, desfazendo as amarras estabelecidas pelo antigo decreto, que traduzia uma série de restrições na organização curricular e pedagógica bem como na oferta de cursos técnicos (BRASIL, 2010).

A concepção de educação no final do século passado estava baseada no discurso de que é através dela que se sustentaria a competitividade e, a formação para o emprego seria a solução do efetivo desenvolvimento econômico. Contudo, essa ideologia parece reforçar e justificar a ideia salvacionista que era utilizada repetidamente por diferentes governos.

O ensino no Brasil por muito tempo foi considerado uma ferramenta civilizatória, que ora estava voltado para servir aos interesses da fé, ora visava uma educação laica, mas controlada pelos interesses do Estado. Os mecanismos de controle e exercício do poder que as elites aristocratas buscavam manter visavam interesses e privilégios próprios que atravessaram os séculos e ainda hoje modelam as decisões. Pode-se dizer que as consequências desta realidade histórica existem até os dias atuais.

Assim, o percurso descrito revela uma história despreocupada com a construção de indivíduos/cidadãos esclarecidos, instruídos, com lucidez e consciência de sua participação e função no mundo ou capazes de construir novos conhecimentos e avaliarem suas ações no mundo. Dito de outra forma, a formação do trabalhador sempre foi fundada em suas capacidades ou noções técnicas e não em suas competências e no estímulo pela construção de conhecimentos que promovessem a autonomia e libertação do indivíduo. Manacorda (2010) esclarece que o trabalhador deveria ter unicamente noções técnicas, domínio de seu ofício e disposição para trabalhar; sem necessariamente precisar de educação. Neste formato, foram fixados os rumos da educação profissionalizante brasileira, alimentados pela cultura industrial e por uma ideologia do progresso pelo trabalho.

4.2 A GÊNESE DE UMA NOVA INSTITUCIONALIDADE

A primeira década do século XXI foi marcada por novas e profundas reformas na Educação Profissional e Tecnológica. A retomada da expansão do Sistema Nacional de Educação Tecnológica foi possibilitada após extinção do entrave legal traduzido pelo § 5º do artigo 3º da Lei 8.948/1994, que inviabilizava a instalação de novas escolas técnicas mantidas pela União e, também, após a substituição do Decreto 2.208/1997 por meio do Decreto 5.154/2004, o que reorientou muitas instituições de ensino a retomarem a oferta de Ensino Técnico integrado ao Ensino Médio (BRASIL, 2010).

Em 2003, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, caracterizado como um governo democrático-popular adotou algumas medidas que seguiram na contramão das políticas neoliberais e, o Estado assumiu uma postura mais progressista no campo da educação (PACHECO, 2011). A expansão da Educação Profissional e Tecnológica passou a integrar à agenda pública, e previa a presença do Estado na consolidação de políticas educacionais no campo da escolarização e da profissionalização. Aparentemente, pela primeira vez

o Estado assumia o ideário da educação como direito, afirmando um projeto societário com intenções voltadas à inclusão social emancipatória (BRASIL/MEC/SETEC, 2010).

Em 2004, o Sistema Nacional de Educação Tecnológica que era então composto por 144 unidades, incluindo os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Agrotécnicas Federais, Escolas Técnicas Federal de Palmas/TO e Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais. Em 2005, este sistema ganhou autonomia para a criação de cursos em todos os níveis de educação profissional e tecnológica. (SILVA, 2009).

O projeto do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2007, propunha metas ousadas para a expansão da Educação Profissional Tecnológica. A partir de uma nova proposta da educação profissionalizante pretendia promover o desenvolvimento do país por meio da oferta de ensino, pesquisa e extensão à população, em sintonia com as demandas dos Arranjos Produtivos Locais (APL); formar professores para suprir a carência de profissionais habilitados enfrentada pela educação básica; formar técnicos, tecnólogos e engenheiros em áreas específicas, de modo a contribuir para o desenvolvimento de setores estratégicos da economia nacional e, também, formar jovens e adultos da classe trabalhadora (BRASIL, 2008). É neste contexto, que surge, a partir da Lei n.11.892 de 29 de dezembro de 2008, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, doravante denominada de Rede Federal, instituída no âmbito do Sistema Federal de Ensino e representada pela sigla RFEPCT.

Atualmente (2015), a Rede Federal é constituída pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), por dois Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET-RJ e CEFET-MG), por 25 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e pelo Colégio Pedro II. (BRASIL, 2008).

O processo de integração das instituições federais de educação profissional e tecnológica teve início com a celebração do acordo entre instituições federais de educação profissional e tecnológica, que formalizaram a união voluntária dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), das Escolas Técnicas Federais (ETF) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) e das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (BRASIL, 2007), formando 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia responsáveis pela gestão de toda a Rede Federal (RFEPCT). Vale ressaltar que a mesma norma, Lei

n.11.892 de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a Rede Federal; criou os Institutos Federais (BRASIL, 2008.)

Constata-se que a Rede Federal ainda é formada por instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas que também oferecem educação profissional em todos os níveis (BRASIL, 2015). Os únicos CEFET que não aderiram espontaneamente para compor a rede dos institutos federais foram o CEFET-MG e CEFET-RJ que decidiram pela não transformação em institutos federais e, o CEFET-PR que foi transformado em UTFPR (SILVA; SILVA; SANTOS, 2014).

Para melhor compreensão da dimensão estrutural e ideológica dessa rede e, para a construção de um vocabulário unificado, torna-se necessário aprofundar alguns conceitos a começar pelos termos citados acima: “sistema federal de ensino” e “Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica”.

A LDB, Lei n.9.394/1996, define, no artigo 16, o *sistema federal de ensino* como aquele que compreende as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de Ensino Superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação. No artigo 9º, determina que a organização, a manutenção e o desenvolvimento dos órgãos e instituições oficiais deste sistema estejam sob a responsabilidade da União. No artigo 78, a mesma lei, refere-se ao Sistema de Ensino da União, que será considerado como sinônimo de sistema federal ou sistema federal de ensino. (SILVA, 2009, p.14)

Verifica-se que as instituições privadas de ensino superior também fazem parte desse sistema federal, portanto o elo que compõe a relação entre as unidades desse sistema não é jurídico. Mas, pode-se dizer que essas unidades estão submetidas ao mesmo modelo de funcionamento, regrado e supervisionado por um órgão da administração pública federal. Entretanto, nem sempre essas instituições de ensino estão vinculadas ao MEC como é o caso dos colégios e academias militares, que são instituições sujeitas às orientações e regulamentações vindas do Ministério da Defesa (SILVA, 2009). Percebe-se, portanto que o conjunto de instituições que compõem o sistema federal de ensino não constitui uma estrutura única. Os elementos constituintes desse sistema compõem estruturas paralelas, que, no entanto, estão sujeitas à regulamentação e supervisão de algum órgão da União.

Com relação à denominação da *Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica* é necessário considerar que o termo “rede” pode ser observado por diferentes perspectivas. Na abordagem etimológica da palavra, esse termo se refere ao

entrelaçamento de fios que estabelecem uma trama, malha ou tecido. Sobretudo, se considerada as bases da teoria das organizações que aborda as diferentes formas de interações e relacionamento entre grupos sociais, o conceito de rede estará ligado a uma cadeia ou sistema de laços realimentados. Para Silva (2009, p. 16) na Lei n.11.892/2008 o termo “rede” é acolhido como um conjunto de instituições com objetivos similares, que devem interagir de forma colaborativa para construir a trama de suas ações, tendo como finalidade atender as demandas de desenvolvimento socioeconômico e promover a inclusão social. Para esta lei o termo “rede” não é somente um agrupamento de instituições, mas compreende a forma e estrutura de organização e o funcionamento (SILVA, 2009).

A rede é denominada como “federal”, já que além de estar delimitada pelo território nacional, é mantida e sujeita à supervisão de órgãos do governo na esfera federal. Trata-se de “educação” por ter seu foco em processos formativos. Essa educação está caracterizada pelos adjetivos “profissional, científica e tecnológica”, pois está focada no ensino profissionalizante que se dá ao mesmo tempo pelas dimensões da ciência e da tecnologia, ou seja, pela relação inseparável da prática com a teoria. Neste sentido, pode-se dizer que o termo “tecnologia” é definido como aplicação prática das ciências com a finalidade de solucionar problemas objetivos (SILVA, 2009).

Os IF estão presentes em todos os estados brasileiros e no distrito federal e oferecem qualificação profissional em diferentes níveis e modalidades incluindo cursos de ensino médio integrado a educação profissional (cursos técnicos), cursos superiores de tecnologia e licenciaturas, mestrados e doutorados, entre outras modalidades de ensino (BRASIL, 2008).

O modelo dos institutos federais surge como uma autarquia de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica (BRASIL, 2010). A autarquia administrativa é instituída por lei, tornando-se entidade auxiliar e descentralizadora da administração pública, possuindo patrimônio constituído de recursos próprios e autonomia para se organizar conforme as necessidades do serviço que devem executar. Apesar de serem entes administrativos autônomos, vale ressaltar que os institutos federais não têm autonomia para legislar em causa própria, ou seja, devem seguir as leis instituídas pela entidade que os criou.

A organização pedagógica verticalizada, que vai do ensino básico ao superior, é um dos fundamentos dessas instituições que permitem que docentes atuem em diferentes níveis de ensino e que discentes

compartilhem variados espaços de aprendizagem como laboratórios, bibliotecas, oficinas e outros ambientes educacionais que possibilitem múltiplas trajetórias de formação atendendo a variados públicos; pessoas de qualquer idade, crença, etnia ou classe social. (PACHECO, 2009)

Neste contexto, as ações educativas verticalizadas devem ser administradas por uma gestão superior unificada, e articuladas com as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, a gestão de cada instituto e de toda a rede assume um caráter sistêmico. Cada unidade tem autonomia administrativa e, precisa funcionar de forma colaborativa e integrada visando o equilíbrio estrutural entre os *campi* de um mesmo instituto e entre os institutos federais distribuídos nas 27 unidades federativas do Brasil.

No que tange a autonomia nos institutos federais, cada representante estadual é uma instituição pública-estatal dotada de determinado grau de autonomia limitada aos objetivos definidos pelo Estado através de políticas públicas vinculadas a sua natureza.

Na lei de criação dos institutos federais a questão da autonomia surge explicitamente em relação a sua natureza jurídica de autarquia e à prerrogativa de criação e extinção de cursos e emissão de diplomas. Porém, pode também ser inferida de sua equiparação com as universidades federais naquilo que diz respeito à incidência das disposições que regem a regulação, a avaliação e a supervisão das instituições e dos cursos da educação superior. Aponta igualmente para a possibilidade de auto estruturação, necessária ao exercício da autonomia, o fato da proposta orçamentária anual ser identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores (SILVA, 2009, p.21).

Todos os estados brasileiros mais o Distrito Federal contam com pelo menos um IF, alguns compostos por vários *campi*. Existem 38 institutos federais distribuídos por todo o país. No estado de Santa Catarina, existem dois: o Instituto Federal Catarinense (IFC) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFSC). A diferença entre o IFC e o IFSC, basicamente, está na origem dessas instituições. O IFC teve origem na integração das Escolas Agrotécnicas de

Concórdia, Rio do Sul e Sombrio, mais os colégios agrícolas de Araquari e Camboriú, que eram vinculados à Universidade Federal de Santa Catarina. Já o IFSC da continuidade a uma instituição que foi criada em 23 de setembro de 1909, com o nome Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina. Trata-se, portanto, de uma instituição centenária que já adotou vários nomes e simbologias gráficas no decorrer de sua história. Ressaltamos que nesta pesquisa, o IFC não será considerado. Apenas o IFSC será tomado como objeto de estudo para efeito deste trabalho.

4.3 DA ESCOLA DE APRENDIZES ARTÍFICES AO IFSC: UM LONGO E SINUOSO PERCURSO HISTÓRICO

O texto aqui apresentado sintetiza o percurso histórico do IFSC. Resulta de uma pesquisa detalhada em diferentes fontes bibliográficas e documentais, incluindo documentos administrativos, sites governamentais, informações legais, decretos, regulamentos e outras informações. A partir desta busca, foi possível refletir, sintetizar e descrever momentos importantes da instituição desde a sua origem até a configuração atual, designada pela marca do IFSC, no âmbito da Rede Federal.

A história do IFSC teve início em 1909 com a criação de 19 Escolas de Aprendizes Artífices (EAA) instaladas em algumas capitais, destinadas ao ensino profissional primário gratuito.

Ainda quando o país era denominado por Estados Unidos do Brasil, o então presidente Nilo Peçanha sancionou o Decreto nº 7.566/1909 criando as EAA para o ensino profissional primário e gratuito. O principal argumento da criação dessas escolas era de que a população das cidades exigia facilidades para que as “classes proletárias” tivessem meios de vencer as “dificuldades sempre crescentes da luta pela existência” (BRASIL, 1909).

Em Florianópolis, a EAA-SC foi instalada em 1º de setembro de 1910, em um prédio cedido pelo Governo do Estado e situado na Rua Almirante Alvim (atual Victor Konder), no centro da Capital. Dez anos depois da instalação, a escola teve sua sede transferida para um prédio na Rua Presidente Coutinho, também no centro de Florianópolis, onde permaneceu até 1962 (ALMEIDA, 2010, p.33). Em 1930, a Escola - inicialmente subordinada ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio - passou a ser supervisionada pelo Ministério da Educação e Saúde Pública, que atualmente é denominado apenas por Ministério da Educação. A EAA-SC oferecia um curso primário e um

curso de desenho. Paralelamente a esses dois cursos, eram ministrados os cursos profissionalizantes de tipografia, encadernação e pautação, carpintaria da ribeira, escultura e mecânica. (ALMEIDA, 2010, p.19).

Em 13 de janeiro de 1937, com a publicação da Lei n. 378/1937, a EAA-SC passou a se chamar Liceu Industrial de Santa Catarina (LISC). Surgem nessa época os primeiros cursos destinados ao ensino completo de um ofício. Acredita-se que, a partir desses cursos foi constituída a noção do que futuramente passou a ser considerado o nível médio.

Em 30 de janeiro 1942, o Decreto-Lei n. 4.073/42, mais conhecido como Lei Orgânica do Ensino Industrial, estabeleceu os princípios gerais normativos da organização dos estabelecimentos de ensino industrial e do funcionamento dos cursos, das diferentes categorias e modalidades, que poderiam ser ministrados em todo país. Logo em seguida, outra normativa, o Decreto-Lei n. 4.127/1942, 25 de fevereiro de 1942, determinou as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial e, o antigo Liceu transforma-se em Escola Industrial de Florianópolis (EIF). Este Decreto-Lei dispõe sobre as escolas técnicas e as escolas industriais federais, incluídas na administração do MEC.

Almeida (2010, p. 48) acredita que o processo que definiu os estabelecimentos de ensino que passariam a ser chamados “Escolas Técnicas” ou “Escolas Industriais”, foi muito parecido ao processo, na década de 1990, que transformou a denominação de Escola Técnica em CEFET. Uma vez que a estrutura física, laboratoriais e de pessoal, juntamente com as questões políticas foram decisivas em ambos os casos.

A instituição EIF, mais conhecida como “A Industrial”, passou a oferecer cursos aos alunos que vinham do ensino primário – curso industrial básico – com duração de quatro anos e, aos interessados, também era oferecido o curso de mestría. (ALMEIDA, 2010, p.48). A partir 16 de fevereiro de 1959, com a Lei nº 3.552/1959, os cursos industriais básicos e os cursos industriais técnicos tiveram seus objetivos revistos em relação aos mesmos cursos implantados em 1942 e passaram a ter como principais objetivos: (1) proporcionar base de cultura geral e iniciação técnica que permitam ao educando integrar-se na comunidade e participar do trabalho produtivo ou prosseguir seus estudos e (2) preparar o jovem para o exercício de atividade especializada, de nível médio (BRASIL, 1959). Esta Lei instituiu as Escolas Técnicas Federais.

Vale ressaltar, que no que se refere à organização escolar e administrativa a EIF conquistou personalidade jurídica própria e autonomia didática, administrativa, técnica e financeira, ficando também autorizada a ministrar o ensino técnico (2º ciclo do secundário), o que, até o momento, era prerrogativa apenas das escolas técnicas. No entanto, só no início de 1962, a Industrial implantou os cursos técnicos a partir dos cursos de Máquinas e Motores e Desenho Técnico. (ALMEIDA, 2010, p. 76). Ainda neste ano (1962), a Escola Industrial de Florianópolis transferiu-se para nova sede, na Avenida Mauro Ramos, no Centro de Florianópolis, no local onde hoje (2015) funciona o IFSC Câmpus Florianópolis.

Após um período de paralização administrativa e didático-pedagógica advinda de problemas administrativos e financeiros aliados à falta de pessoal, ao clima de incerteza e ausência de segurança pela qual passava a situação política brasileira, em 1965, mais uma vez a instituição mudou de nome e de status. Por meio da Lei nº 4.759/1965, de 20 de agosto do mesmo ano, todas as universidades e as escolas técnicas da União vinculadas ao MEC sediadas nas capitais dos Estados passaram a ser qualificadas como federais e denominadas com o nome do respectivo Estado (BRASIL, 1965). Assim, a Escola Industrial de Florianópolis passou a se chamar Escola Industrial Federal de Santa Catarina (EIF-SC) (ALMEIDA, 2010, p.96). A partir de 1968, com a Portaria Ministerial nº 331/1968, de 17 de junho, a instituição passou a chamar-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC). Em 05 de novembro do mesmo ano, a Lei nº 5.524/1968 regulamentou a profissão de técnico (ALMEIDA, 2010, p.99). A Escola firmou-se como instituição de ensino profissionalizante direcionada a oferecer cursos técnicos em nível de segundo grau e, gradualmente, extinguiu o curso ginásial por meio da supressão da matrícula de novos alunos na primeira série (ALMEIDA, 2010, p.98). Assim, com a edição da Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971 – nova LDB, e com a reforma do ensino de primeiro e segundo graus em vigor, a então ETF-SC passou a oferecer somente o ensino de nível de segundo grau.

Nas décadas de 1970 e 1980, a ETF-SC implantou diversos cursos, como os de Estradas, Saneamento, Eletrônica, Eletrotécnica, Telecomunicações e Refrigeração e Ar Condicionado, motivada principalmente pelo fomento do uso da tecnologia para o desenvolvimento econômico (BRASIL, 2012). Em 1973, foi criada uma bolsa-auxílio para os alunos estagiários e cresceu o número de estágio de professores na instituição. Em 1974, adotou-se na instituição o regime semestral e cada semestre passou a equivaler uma fase do curso.

(ALMEIDA, 2010, p. 101). Contudo, em termo de estrutura física, pouca coisa aconteceu entre os anos de 1964 e 1985. O país vivia um momento politicamente conturbado e a relação da escola com o parque industrial catarinense apresentava uma “considerável complexidade” (ALMEIDA, 2010, p.100).

No mesmo ano em que foi promulgada a Constituição Federal de 1988, a primeira unidade descentralizada do atual IFSC estava sendo provisoriamente implantada em São José, região metropolitana de Florianópolis. Neste processo, a prefeitura municipal desta cidade, ajudou alugando um prédio que após algumas reformas pôde receber 264 alunos matriculados nos cursos técnicos de Telecomunicações e de Refrigeração e Ar Condicionado (ALMEIDA, 2010, p. 112). A inauguração oficial das instalações em prédio próprio da unidade São José só aconteceu após três anos, em 1991. Assim, o atual Câmpus São José foi a primeira unidade de ensino da instituição inaugurada fora da capital catarinense. Sua autorização oficial de funcionamento deu-se por meio da Portaria nº 2.359/2003, publicada em 4 de setembro de 2003 no Diário Oficial da União (DOU). (ALMEIDA, 2010, p. 113-114).

No início da década de 1990, com a chegada da Era dos Serviços e da Informática, a ETF-SC passou a oferecer os cursos de Informática, Enfermagem e Segurança do Trabalho. Em 13 de maio de 1994, a partir da Portaria Ministerial nº 724/1994, foi implantada a terceira unidade de ensino da instituição, a primeira no interior de Santa Catarina, na região norte do Estado, em Jaraguá do Sul. Inicialmente, apenas dois cursos foram oferecidos por essa unidade: Têxtil e Eletromecânica. Em continuidade a política de expansão, passou a ser oferecido, no município de Joinville, o curso de Enfermagem, funcionando como extensão da Unidade Florianópolis (BRASIL, 2012). Nesse período, além da implantação de cursos nunca oferecidos, uma nova modalidade de cursos técnicos estava sendo implantada: os cursos técnicos pós-médio (conhecidos, atualmente, por subsequentes), com dois anos de duração, destinado aos alunos egressos do ensino médio (ALMEIDA, 2010, p. 119).

Neste mesmo período, a Lei Federal de nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994, transformava automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, condicionando o ato à publicação de decreto presidencial específico para cada novo centro. No caso da ETF-SC, a transformação para CEFET-SC foi oficializada somente em 27 de março de 2002, quando foi publicado no DOU o decreto de criação.

Em 1998, foi criado o sistema ETF-SC, constituído pelas três unidades: (1) Florianópolis; (2) São José; (3) Jaraguá do Sul e mais a Gerência Educacional de Saúde de Joinville. (ALMEIDA, 2010, p. 119). Esta foi a primeira experiência, no contexto estadual, em que a escola em Florianópolis, integrava-se como unidade constituinte de um sistema. O atual Câmpus Florianópolis foi a unidade que originou o sistema que hoje é designado como IFSC.

O Brasil vinha passando por um momento de profunda reforma da educação profissional. Entre outras transformações, a Instituição criou o curso de Ensino Médio, desvinculado dos cursos técnicos. A partir daí, em 2000, foram extintos os cursos técnicos regulares. A comunidade acadêmica apresentava diferentes opiniões em relação às mudanças. Enquanto alguns não aceitavam a extinção dos cursos técnicos regulares, entendendo que os cursos de um ano e meio ou dois estariam fadados ao fracasso, pois temiam a qualidade da formação do profissional; outros técnicos em educação e professores aplaudiam a iniciativa. (ALMEIDA, 2010, p. 120).

A implantação do CEFET no estado catarinense estava condicionada à publicação de decreto presidencial específico. Diante da condição, a Escola iniciou a construção do Plano Institucional de cefetização, que implicou o envolvimento de toda a comunidade acadêmica. Tal processo visava o diagnóstico geral da instituição buscando detectar possíveis linhas norteadoras que permitissem reestruturar a situação vigente naquele momento. (ALMEIDA, 2010, p. 123).

A mudança oficial para CEFET SC deu-se em 2002 e, a Instituição passou a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação *lato sensu* (especialização). Os primeiros cursos superiores de tecnologia: Automação Industrial, Design de Produto e Sistemas Digitais foram implantados na Unidade de Florianópolis (ALMEIDA, 2010, p. 127).

Com a mudança do Governo Federal, houve uma forte ação política do MEC junto ao Congresso para a mudança da Lei 9.934/1996 – a nova LDB - e um novo arranjo educacional abria-se com novas perspectivas para o ensino médio. Agora o novo tratamento dado à educação profissional pelo MEC buscava afirmar a educação profissional e tecnológica como uma política pública.

O Decreto 5.154, de 23 de julho de 2004, passou a regulamentar o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, permitindo a integração dos cursos técnicos com o ensino médio

(BRASIL, 2004). Neste mesmo ano (2004), uma nova modalidade de ensino foi instituída no CEFET-SC, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) e, a partir deste momento, um novo perfil de aluno passou a fazer parte da comunidade acadêmica. Em 2005, foi instituído o Programa de Educação Profissional de Jovens e Adultos (PROEJA) por meio do Decreto 5.478/2005.

No mesmo ano, foi criado no CEFET-SC o Núcleo de Tecnologia Educacional e Educação a Distância, mas as experiências com o Ensino a Distância (EaD) já vinham sendo realizadas de forma isolada desde 2000. Todavia, foi em 2006, com a finalidade de promover a interiorização da oferta de cursos que o processo de consolidação desta modalidade se deu pela adesão da Instituição ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), por meio do Decreto nº 5.800/2006, de 8 de junho deste mesmo ano (ALMEIDA, 2010, p. 129-130).

Em 2006, como parte do Plano de Expansão do Sistema Federal de Educação Tecnológica Profissional e Tecnológica, o CEFET-SC implantou três novas unidades de ensino: Florianópolis-Continente, Chapecó e Joinville. A Unidade Florianópolis-Continente foi federalizada por meio da Portaria nº 1.490/2006, de 24 de agosto de 2006 e, instalada na parte continental de Florianópolis, oferecendo cursos na área de Turismo, Gastronomia e Hospitalidade.

Outras duas unidades foram implantadas no interior de Santa Catarina, uma em Chapecó, na região oeste do Estado, por meio da Portaria nº 271/2006, de 07 de agosto de 2006; e a outra, em Joinville, ao norte do estado catarinense, por meio da Portaria nº 1.491/2006, de 24 de agosto de 2006. Ainda em 2006, a Instituição passou a oferecer o curso técnico em Pesca, o primeiro em pesca marítima do país, em Itajaí, no litoral norte catarinense, vinculado à Unidade Florianópolis-Continente. A implantação da sétima unidade de ensino do CEFET-SC, em Araranguá, na região Sul do estado, foi autorizada por meio da Portaria nº 382/2008, de 20 de março de 2008.

Completando o cenário de desenvolvimento da Instituição, em 2008 ocorreu a transformação do CEFET-SC em IFSC, com status de universidade e, autonomia na criação e extinção de cursos, com objetivo de compatibilizar a realidade do Estado e as necessidades locais de cada câmpus. A mudança foi aprovada por meio de consulta pública à comunidade e regulamentada pela Lei Federal nº 11.892/2008, de 29 de dezembro de 2008.

O percurso histórico da Instituição desde a sua origem, em 1909 até 2008, quando a Instituição passou a denominar-se como IFSC está ilustrado no Quadro 5 (ver APÊNDICE B). A partir do percurso

histórico descrito, constata-se que a antiga Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina, fundada em 1909, ao longo do tempo, já foi denominada como: Liceu Industrial de Santa Catarina em 1937; Escola Industrial de Florianópolis em 1942; Escola Industrial Federal de Santa Catarina em 1965; Escola Técnica Federal de Santa Catarina em 1968; Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina em 2002; até a denominação atual: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, a partir de 2008. O IFSC surge no âmbito da proposta do Governo Federal de implantação de 38 institutos federais distribuídos pelas unidades federativas do país. A evolução histórica da Instituição desde 1909 quando foi inaugurada até 2015 está ilustrada na Figura 8 (ver APÊNDICE C).

O recorte temporal que interessa a esta pesquisa remete ao contexto da última mudança, alterando a sigla da denominação de CEFET-SC para IFSC, a qual atualmente é a representação oficial. Portanto, este trabalho descreve e interpreta a passagem que redefiniu a denominação e o status institucional, entre os anos de 2008 e 2015.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados refere-se à descrição analítica e cronológica do processo de transição, destacando-se os principais eventos, orientações e instrumentos de planejamento, procedimentos administrativos, ações de gestão do conhecimento e comunicação da marca e de reposicionamento da nova identidade institucional. Tem como pano de fundo a reconstituição do cenário de transição, a luz das informações coletadas em documentos oficiais, dados empíricos e vivência institucional, bem como a partir das falas dos entrevistados, as quais refletem e resumem a percepção em relação às diferentes etapas do processo de transição.

5.1 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA MARCA CEFET-SC PARA MARCA IFSC

A Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, entre outras providências converteu a ETF em CEFET, condicionando a implementação de cada centro à publicação de decreto presidencial específico. No caso do CEFET-SC, apenas no final de 1997, a antiga ETF-SC encaminhou para Brasília o então chamado “projeto de cefetização” que, primeiramente não foi aprovado pelo MEC. Somente em 2002, depois de nova tentativa, a aprovação do projeto foi publicada, em 27 de março, no DOU, por meio do decreto presidencial de implantação do CEFET-SC (IFSC, 2015).

A ETF-SC existia desde 1968 e foi por volta de 1997, após a LDB de 1996, que se começou a discutir a “cefetização”. Foi mencionado que este processo foi muito sofrido e envolveu muitas questões políticas. Das escolas técnicas da época a de Santa Catarina era uma das que melhor se enquadrava aos critérios propostos e, mesmo assim, o projeto de transformação em CEFET-SC foi um dos últimos a ser concretizado. “[...] fomos um dos últimos CEFET a ser transformado.” “[...] o governo não queria por questões políticas [...]”.

A transformação em CEFET era a aspiração de quase todas as escolas técnicas porque havia um modelo na rede, que era o CEFET-PR, que desde 1978 já havia se transformado em CEFET. Minas Gerais e Rio de Janeiro também já tinham se transformado. Eles eram vistos como mais avançados, pois já trabalhavam nesse modelo, tinham carreira no nível Médio e no Ensino Superior, eram instituições que já

desenvolviam bastante Extensão, Pesquisa; enquanto em Santa Catarina ainda era escola técnica.

A década de 1990 se mostrava um período muito adverso em relação às políticas de educação pública. Um período de resistência, tumultuado por greves, reposições de greve, já que não existia uma política favorável às instituições públicas federais. Mas considera-se que apesar das limitações, mesmo em períodos mais adversos, sempre existiu o simbolismo de uma instituição participativa. Todos os tipos de assuntos eram discutidos em assembleias e, o primeiro colegiado que existiu no sistema CEFET havia sido implantado na Unidade São José. *“Tudo era discutido em assembleias; a gente teve o primeiro colegiado implantado no Câmpus São José. A gente virou referência para os outros também.”*

Essa participação que serviu de referência e se estendeu também para outras unidades contribuía para a ocorrência de uma mobilidade, um engajamento muito grande de servidores, o que era visto frequentemente por um ângulo negativo por parte do MEC, que passou a considerar a escola de Santa Catarina como uma instituição muito combativa, contrária às políticas do MEC e de Governo Federal daquela época. *“Porque a gente, realmente, foi uma das instituições que resistiu o quanto pôde a questão da reforma do ensino da educação profissional; do Decreto nº 2208/97.”*

A luta para ser CEFET-SC era antiga. A Instituição trazia consigo a marca dessa luta. Primeiro, de luta pela própria transformação em CEFET e depois de luta para ser uma instituição melhor. *“[...] Eu penso assim: o CEFET tem essa marca muito dessa luta [...]. Da luta, né? Primeiro, da própria transformação em CEFET, depois, quando a gente transformou, da luta para ter uma instituição, realmente, que fizesse mais.”* Este cenário levou de certa forma ao desenvolvimento de uma competência de sobrevivência no que se refere à criatividade e a inovação. Alguns relatos consideraram que o período do CEFET-SC representou um momento de muita aprendizagem e crescimento pessoal. Quando surgiu o CEFET, ninguém entendia bem o que ele representava e, o próprio Governo Federal não teria se preocupado em divulgar a nova marca. A confusão dava-se principalmente no que se refere à compreensão da dimensão da instituição como sistema. Algumas pessoas não entendiam bem que o CEFET-SC *“era um sistema composto de várias unidades com uma Direção Geral que tinha o papel de mediação de processos e que trabalhava como meio e não como fim”*. Assim, nem todo mundo percebia as unidades de forma integrada. Mesmo sendo denominada CEFET-SC a Instituição ainda mantinha a

cultura da ETF-SC. A percepção geral de que a marca CEFET-SC não teve tempo de existência suficiente para consolidar-se permanece até hoje.

A percepção da marca CEFET era difusa. Não existia uma divulgação sistêmica em todo o Brasil. Igualmente, as unidades estaduais trabalhavam de forma pouco sistêmica. A promoção da marca CEFET-SC, na grande parte das vezes, era feita de forma isolada com o apoio de colegas de cursos que divulgavam cartazes de eventos institucionais em ônibus, ou contava-se com um horário gratuito no jornal de TV para divulgação das atividades e ofertas da instituição. De forma incipiente servidores e terceirizados se esforçavam para promover e comunicar a marca. Sendo assim, muitos cartazes e materiais gráficos não apresentavam unidade visual. Alguns cartazes e folders eram produzidos de maneira artesanal ou amadora. [...] *uma marca não se estabelece de forma amadora; tem que ser de forma profissional. Nós éramos amadores, pegamos professores para tentar trabalhar, que não tinha pessoal. [...] Então, naquela época não tinha muito dinheiro. Não tinha uma sistematização. Todo mundo fazia o melhor que podia sem integração.*

Não havia um setor organizado para trabalhar a Comunicação de forma estratégica. Apesar de a Diretoria de Relações Externas já existir desde o tempo de ETF-SC, as bases do departamento de Marketing e Jornalismo, que hoje existe no IFSC, estavam apenas começando a ser construídas, mas ainda era muito incipiente, praticamente, iniciou com três pessoas: um jornalista, um professor de design e um estagiário. Mesmo assim, algumas ações muito pontuais foram realizadas e outras, foram feitas pelas próprias unidades do CEFET-SC, que por iniciativa particular e conforme as necessidades locais encarregavam-se de produzir o seu material de divulgação.

As ferramentas de divulgação eram limitadas, uma quantidade pequena de materiais gráficos era produzida. Até porque, no último ano de CEFET SC, em 2008, a Instituição contava com sete unidades e tinha sua representação em apenas seis cidades; duas dessas unidades localizadas em Florianópolis. *“Produziam-se materiais gráficos também, mas era uma quantidade pequena... Até porque, também, a gente estava em menos cidades na época. Em 2008, a gente atuava com 7 unidades em 6 cidades, tinha duas aqui em Florianópolis. Então, essa divulgação mais estadual ela existia, mas era bem menor.”* A marca era divulgada basicamente no portal institucional, pintada nas fachadas, nas placas de sinalização de cada unidade e, também, existiam alguns totens. O orçamento destinado para a comunicação era bem reduzido. Não

existia, por exemplo, empresa contratada para fazer “clipagem” de notícias nem agência contratada para fazer publicidade. O maior desafio do setor de comunicação era fazer a marca CEFET-SC se tornar conhecida, mas faltavam recursos. Basicamente a produção de materiais gráficos e a assessoria de imprensa e notícias funcionavam de maneira bem precária.

Apesar das dificuldades encontradas no tempo de CEFET-SC, a percepção geral dos respondentes em relação àquilo que o CEFET-SC representou em suas vidas indicou um sentimento de gratidão e reconhecimento pela marca. “[...] *tudo foi muito bom ali. Eu vivi tudo; momentos todos foram muito bons; claro com muita dificuldade, não é nem dificuldades, são desafios - eu vejo como desafios. Mas, o CEFET, assim, representava uma grande instituição, mas que ela tinha que se abrir mais.*”. A Instituição era percebida como um lar, um espaço de acolhimento e de oportunidade profissional. Esse período ficou marcado como um tempo de aprendizagem seja no campo da Educação Profissional, seja na maneira de trabalhar ou na própria possibilidade de conhecer melhor o estado de Santa Catarina. “*Então eu diria que o CEFET além de ser um lar pra mim, as pessoas me acolheram muito bem, também foi um período de muita aprendizagem. Muito crescimento pessoal.*”

O CEFET-SC representava o ideal de uma grande instituição, significava uma escola de qualidade, envolvida com o propósito do “saber fazer”. Mas, não teve o apoio governamental que precisava para se expandir. Os anos iniciais do CEFET-SC foram os mais difíceis em todos os aspectos: estrutura física, infraestrutura, laboratório, entre outras questões. Os recursos eram escassos; tanto os financeiros como os humanos. Havia demandas sociais a serem atendidas, mas o orçamento era limitado, sendo necessário, muitas vezes, fazer milagres para multiplicá-los. Era um momento em que não se tinha projeção ou previsão de expansão, muito pelo contrário, tudo convergia para um período de estagnação, de congelamento, apontando para um cenário praticamente de extinção. “*A gente viveu um período de estagnação, de congelamento e, o cenário nos apontava uma extinção. [...] Então, foi um momento bem problemático pra instituição [...] só que a gente fazia milagre na época pra multiplicar o orçamento que se tinha. Acho que tudo era muito difícil. Só que por outro lado a gente desenvolveu, em minha opinião, uma competência de sobrevivência, no sentido de criatividade e inovação.*”.

Assim, as oportunidades de ensino não se ampliaram tanto. As ofertas eram restritas e a Instituição estava presente em poucas

localidades. Ademais, por determinação legal, os cursos de Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio deixaram de existir por um tempo, acabando por não atender algumas necessidades da comunidade. Só a partir de 2004 o CEFET-SC ganhou autonomia para criar cursos em todos os níveis da educação profissional e, em 2006, as melhorias desse cenário começaram a ser sentidas. Deu-se início a uma nova etapa de investimentos que, depois, aumentou ainda mais por conta da iminência do CEFET-SC se tornar IFSC integrando-se à RFEPCT.

As dificuldades iniciais dos primeiros três anos de CEFET-SC vinham sendo superadas e a Instituição passou por um momento interessante de ampliação de autonomia, maior aporte de recursos, início da construção do plano de carreira para os servidores, implantação de novos cursos técnicos e tecnológicos, certificação própria etc.

A Instituição estava crescendo em relação à expansão física pela conclusão das obras, resultado do Plano de Expansão I. *“Em 2006, no Palácio do Planalto foi lançada a Expansão I e, um mês depois, nós começamos a obra aqui. [...] nós inauguramos Chapecó; no meio do ano, inauguramos Joinville; Federalizou o câmpus Continente [...]. Eu sentia que a Instituição estava se desenvolvendo. Estava crescendo [...] Começou 2007 com perspectivas de ampliar ainda mais, porque a expansão tinha dado certo.”* Assim, a partir de 2007, aumentaram as perspectivas de ampliar ainda mais a Instituição.

O CEFET-SC integrava-se ao Sistema Federal de Educação Tecnológica como uma autarquia federal vinculada ao MEC, sendo detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2004). Era uma instituição de Ensino Superior, pluricurricular, especializada na oferta de Educação Tecnológica nos diferentes níveis e modalidades de ensino. (BRASIL, 2004).

Em termos de estrutura de gestão, a Diretoria Geral havia agregado novas funções, necessitando expandir seu organograma. O estatuto do CEFET-SC foi aprovado por meio de portaria do MEC em 27 de novembro de 2007. A estrutura básica da Instituição estava determinada no Artigo 5º deste estatuto ver Figura 9 (ver ANEXO A).

O órgão executivo máximo do CEFET-SC era a Diretoria-Geral e, como órgão deliberativo e consultivo o Conselho Diretor, cujos membros tinham mandato de quatro anos (BRASIL, 2004), sendo o diretor-geral o presidente nato do Conselho Diretor. Os membros do Conselho Diretor eram nomeados pelo Ministro de Estado da Educação. Já os diretores sistêmicos eram indicados e nomeados pelo diretor-geral.

Também existiam os colegiados: Administrativo, de Recursos Humanos, de Ensino, Pesquisa e Extensão (BRASIL, 2007).

O Estatuto do CEFET-SC determinava que a Instituição tivesse autonomia para criar, ampliar e remanejar vagas discentes, organizar e extinguir cursos técnicos de nível Médio. Também, autonomia para criar cursos de nível Superior de Graduação e Pós-Graduação - *lato sensu* e *stricto sensu*-, desde que, voltados à área tecnológica e cursos de licenciatura nas áreas científica e tecnológica (BRASIL, 2007). As possibilidades se ampliavam em termos de Ensino e Pesquisa, mas, o que existia ainda era muito pouco ou quase nada. Foi preciso avançar muito para que os servidores técnicos administrativos (TAE) e os docentes pudessem desenvolver essa atividade. Tudo estava ainda na fase embrionária, a Instituição estava recém deixando de ser uma escola de Ensino Médio, passando para uma nova institucionalidade. As condições de trabalho eram muito complicadas e, a cultura dominante era dar aulas. Não existiam tantas vias de financiamento e a própria capacitação de servidores (mestrado ou doutorado), que seria uma possibilidade de exercício da Pesquisa e até da própria Extensão, era dificultada ou inviabilizada por falta de servidores substitutos que permitissem conciliar as atividades ou demandas institucionais. Só nos anos finais do CEFET-SC as possibilidades em relação às atividades de Extensão e Pesquisa começaram a ser ampliadas e, em 2006, com a criação da Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação iniciou-se a implantação da Pesquisa de modo mais formal por meio da concessão de bolsas e da busca de apoio ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). *“A Reitoria tinha recebido funções, daí criou a Diretoria de Pesquisa – eram somente três diretorias sistêmicas – era só o Ensino, a Extensão e a de Administração. Em 2006, recebeu mais duas diretorias [...] criou-se a Diretoria de Pesquisa; também, a Diretoria de Gestão do Conhecimento. Então, o momento era positivo.”*

Em relação à tecnologia, pode-se dizer que o CEFET-SC incorporou os avanços tecnológicos que já vinham acontecendo desde a ETF-SC. *“A gente já estava avançando e, era um momento bom também né?... E naquela época, em 2006, 2007... Em 2006, já estava vindo uma nuvem de recursos; começou a mudar.”* A Instituição já tinha seus primeiros computadores, a internet a cabo e, aproximadamente, uma década de experiência com o uso de tecnologia.

Em 2007, quando se começou a discutir a mudança para IFSC, a Instituição estava ainda tentando fixar a marca CEFET-SC, que representava um grande salto em relação à marca ETF-SC. A

“ifetização” - como era chamado o processo de transformação de CEFET para IFET - já era uma discussão nacional. IFET foi a primeira sigla utilizada para abreviar o termo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, atualmente conhecido pela sigla IF.

A proposta para a constituição dos IFET se deu por meio de chamada pública, MEC/SETEC n.º 02/2007, quando as instituições foram convidadas a aderir à nova proposta de mudança de institucionalidade. *“Teve uma chamada pública do MEC para as instituições que quisessem aderir e se transforma em IFET, na época... Que hoje são os Institutos Federais [...]”*. Os IFET poderiam ser constituídos mediante transformação de Centro Federal de Educação Tecnológica, de Escola Técnica Federal ou de Escola Técnica vinculada à Universidade Federal, bem como mediante integração de duas ou mais instituições federais de educação profissional e tecnológica de um mesmo estado. As propostas deveriam ser enviadas ao Ministério da Educação no prazo limite de 90 (noventa) dias a contar do dia 12 de dezembro de 2007, data da publicação da chamada pública (BRASIL, 2007). Ou seja, havia um prazo, até março de 2008, para que as instituições se manifestassem se queriam ou não, transformar-se em IFET.

O decreto que criou a ideia de instituto foi o Decreto n.º 6.095/2007 de 24 de abril de 2007, que estabeleceu as diretrizes para o processo de integração. No mesmo dia, foi aprovado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e assinado o Decreto n.º 6.096/2007, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI); dando início ao processo de expansão (SILVA, SILVA, SANTOS, 2014).

Reuniões foram realizadas em Brasília junto a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) com os diretores gerais das instituições para que eles tomassem conhecimento do projeto do Governo Federal. Contudo, considerando que o projeto de mudança da marca foi uma ideia que não havia sido pensada juntamente com as comunidades acadêmicas dessas instituições, a percepção inicial do processo foi de surpresa. Além disso, no decorrer da transformação cada instituição escolheu a sua maneira estratégica para conduzir o processo. *“Cada IF tinha que fazer como achava melhor o seu processo de transição”*.

Na verdade, o Governo Federal só aguardava a posição das instituições, se queriam ou não fazer a transformação. Em princípio, a ideia era que a rede dos institutos federais tivesse um representante por estado. A discussão no estado catarinense foi em relação à concepção de

cada instituição. Chegou-se à conclusão de que as escolas agrícolas e agrotécnicas eram muito diferentes do então CEFET; daí a opção de, no caso de Santa Catarina, a integração ser separada em dois representantes: o IFC e o IFSC.

Considera-se que o fato de a marca CEFET-SC não ter tido tempo para consolidar-se foi o que mais contribuiu para a resistência inicial de alguns servidores em aderir à ideia de transformação da marca para IFSC. Existiam aqueles que queriam permanecer como CEFET-SC e preferiam esperar para no futuro transformar a Instituição em Universidade Tecnológica com base em um projeto que vinha sendo discutido com toda a comunidade desde 2002 e, aqueles que queriam aderir ao novo modelo do Governo Federal e transformar a Instituição em IFSC. “[...] Então, ainda houve pessoas que tinham resistência à mudança... Alguns queriam que permanecesse como CEFET e outros queriam esperar para no futuro transformar a instituição em Universidade Tecnológica.” Ou seja, de certa forma a Instituição passou por uma disputa interna com relação à adesão ou não à proposta do MEC, sobressaindo a visão que a mudança seria muito boa. “Daí nós fizemos um plebiscito [...] mas, foi bastante tenso, assim, foi um momento bastante tenso. Porque aí todas as questões políticas de debate institucional vieram muito fortes, disputas políticas, disputas de poder, de espaços e tudo o mais a gente também vivenciou [...]”.

No processo de transição de CEFET-SC para IFSC, há quem considere um distanciamento inicial no contexto do clima organizacional com relação às discussões de normas e resoluções, à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), às divergências quanto à maneira de se trabalhar o planejamento institucional, às ofertas de vagas, ao planejamento financeiro, etc.

Antes de acontecer o plebiscito que definiu a escolha final, a comunidade do CEFET-SC discutiu a possibilidade da transformação em IFSC em 16 reuniões abertas nas diferentes unidades do sistema. (SILVA, SILVA, SANTOS, 2014). Existia uma tese favorável e uma tese contrária à adesão. A tese contrária dizia que a transformação seria um retrocesso na história de conquistas da instituição, uma vez que, a comunidade vinha sofrendo pressão de que se não ocorresse a mudança a instituição iria perder recursos e deixaria de contar com a possibilidade de maior expansão. Por outro lado, a tese favorável argumentava que a mudança traria mais possibilidade de expansão; autonomia pedagógica e administrativa; proporcionaria uma identidade nacional; fomentaria a pesquisa e melhoraria planos de carreira. O plebiscito aconteceu em março de 2008, envolvendo a participação de professores, servidores

técnico-administrativos e estudantes. O CEFET-SC aprovou a transformação da instituição em IFSC. A tese favorável venceu com 76,06% dos votos válidos e, o projeto de transformação foi encaminhado para o MEC por meio do Ofício 103/DG/CEFET-SC no dia 10 de março de 2008 (SILVA, SILVA, SANTOS, 2014).

Em 29 de dezembro de 2008, a nova institucionalidade foi regulamentada pela Lei nº 11.892/2008. A mesma lei que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) (BRASIL, 2008).

Existe a percepção geral de que a principal novidade do IFSC em relação ao sistema CEFET é a possibilidade da integração e do trabalho em rede. Antes da proposta de mudança o que se tinha era um mosaico composto por mais de 120 instituições diferentes, sem que isso configurasse uma rede. Os representantes das instituições, a exemplo do Conselho Nacional de Dirigentes das Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais (CONDETUF), do Conselho das Escolas Agrotécnicas Federais (CONEAF) e do Conselho de Dirigentes dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CONCEFET), muitas vezes, não compartilhavam dos mesmos interesses, o que dificultava o diálogo entre essas entidades. “[...] Não tinha uma rede; era um mosaico. De repente o CONDETUF queria uma coisa; o CONEAF outra e o CONCEFET queria outra e, a gente não conversava. [...] Então, o que é diferente? Primeiro, a capacidade de integração, trabalhar em rede [...] O que eu acho que mudou é que como a gente ficou uma rede muito forte, a gente se uniu [...] além da integração, trabalhar em rede; isso dá um poder de união e, a gente é mais respeitado hoje por ser uma grande instituição.”. A implementação da estrutura e do trabalho em rede veio facilitar as trocas e interações institucionais e trouxe de certa forma uma identificação comum, uma identificação com a marca, com o que significa ser um Instituto Federal, com a ideia de que hoje em dia os institutos integram uma mesma entidade com endereços diferentes. Hoje, todas as instituições compartilham a mesma bandeira, a mesma simbologia gráfica e com isso ampliaram suas forças. “Conseguimos botar na mesma bandeira; na mesma marca; todos trabalhando no mesmo objetivo, finalidades iguais. Vamos dizer sintonia igual.”.

Se comparadas as legislações, as escolas que compunham o sistema CEFET podiam fazer exatamente as mesmas coisas que hoje fazem os institutos federais em termos de modalidade e nível educacional, mas, em relação aos quantitativos de ofertas as escolas ficavam a mercê da decisão da direção de cada CEFET. Não havia uma

orientação nacional como existe para a RFEPCT que, por exemplo, determina em lei que 50% das vagas ofertadas devam ser reservadas para ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2008). Ou seja, existe a percepção de que o IF veio mais organizado no sentido de deixar mais claro para as comunidades acadêmicas o que eles têm que ser e devem oferecer.

O IFSC integra a RFEPCT, instituída no âmbito do sistema federal de ensino, sendo vinculada ao MEC. O IFSC é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, que tem como finalidade formar e qualificar profissionais no âmbito da educação profissional e tecnológica. Este Instituto é equiparado às universidades federais, no que diz respeito à avaliação, regulação e supervisão das instituições e dos cursos. Além do ensino, realiza atividades de pesquisa e extensão voltadas ao desenvolvimento tecnológico de novos processos, produtos e serviços.

Um dos aspectos que diferencia o IFSC do CEFET-SC e inclusive das universidades é a abrangência de sua atuação. O Instituto é inclusivo por natureza, porque ele está em regiões onde outras instituições não alcançaram. “[...] *a gente, também, tem uma interiorização - um compromisso com essa interiorização que não tinha anteriormente.*”. “*O Instituto está nas cidades mais pobres do país. Essa é a vantagem. Nós estamos nos grandes centros, mas também estamos aonde ninguém quer ir.*”. Em 2015, o IFSC conta com 22 campi distribuídos pelo estado de Santa Catarina, conforme Figura 10 (ver ANEXO B).

Em relação aos cursos ofertados, o IFSC atua na Formação Inicial Continuada (FIC), no Ensino Médio, no Ensino Técnico Profissionalizante, no Ensino Superior e na Pós-Graduação, incluindo, a Especialização, o Mestrado e podendo atuar também no Doutorado. Além dessas modalidades de ensino, conta com os Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio na modalidade PROEJA Técnico, com os Projetos de Extensão, com os cursos oferecidos na modalidade EaD e com os Cursos de Licenciatura, visando a capacitação de professores.

A percepção geral da nova marca é de inovação, de atuação aplicada, de respostas para a sociedade em termos da Extensão e da Pesquisa e do próprio Ensino. “*Eu vejo que o Instituto é inovação.*”. “*[...] a marca hoje Instituto me vem o que: educação de qualidade. Pra mim é associado a isso: educação profissional de alta qualidade associado com inovação.*”. Essa percepção fica evidente não apenas

porque a instituição transformou-se em Instituto, mas porque houve um Governo mais identificado com a Educação Profissional. Houve a construção de uma Política de Estado orientada para isso. Para uma valorização maior da Educação Profissional como um caminho, uma nova alternativa de vida. O Ensino Técnico Profissionalizante deixa de ser um quase prêmio de consolação de alunos que não tinham, por diferentes motivos estruturais, acesso à universidade, para tornar-se uma opção da pessoa ter uma vida melhor, uma profissão reconhecida e igualmente valorizada.

A organização das estruturas multicampi dos IF é estabelecida pela Lei nº 11.892/2008. Esta Lei estabelece que a proposta orçamentária anual deva ser identificada para cada câmpus e para a Reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios de servidores. O Art. 1º dessa Lei define que todos os IF serão dirigidos pelo Reitor (a), nomeado pelo Presidente da República a partir da indicação feita pela comunidade acadêmica, de acordo com o disposto no Decreto 6.986/2009. Este decreto regulamenta que os IF terão como órgão executivo a Reitoria, composta por um reitor e cinco pró-reitores e que cada representante estadual terá como órgão superior administrativo o seu Colégio de Dirigentes e o seu Conselho Superior. Ambos os órgãos deveram ser presididos pelo reitor (a). Sendo o Colégio de Dirigentes de caráter consultivo, formado pelo reitor e o Conselho Superior de caráter consultivo e deliberativo. A responsabilidade do Conselho Superior de consolidar a identidade institucional se deve ao fato de que compete a este a aprovação do Planejamento Institucional, da proposta orçamentária anual, do PDI, do Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI), da prestação de contas, da aprovação do Estatuto e dos regimentos, bem como a aprovação/extinção de cursos ofertados. O organograma com a estrutura de governança do IFSC pode ser visualizado na Figura 11 (ver ANEXO C).

Em termos de recursos, houve uma mudança considerável. Os investimentos e o aporte de recursos em diferentes áreas foram visíveis. “[...] isso foi uma decisão de governo com uma intencionalidade em que recursos e, a estrutura foi sendo alocada pra viabilizar esse projeto de governo e, nós aqui na ponta sentimos a diferença.” Com isso, o IFSC recebeu mais servidores docentes e também mais técnicos administrativos. Assim, paralelamente a todo o processo de expansão a Instituição viveu também uma renovação do quadro de pessoal. Então, algumas pessoas saíram e muita gente nova ingressou e está em processo de ambientação. Especificamente com relação à contratação de professores, técnicos administrativos e de apoio operacional, pode-se

dizer que nos primeiros anos de IFSC contava-se com 1.100 servidores, em 2014, esse quadro foi atualizado para mais do que o dobro, como forma de suprir as novas demandas e repor o quantitativo de profissionais que aposentaram. A ampliação do quadro provocou um crescimento em termos de quantidade, de logística, de infraestrutura, mas também aumentou a capacidade de ação.

De acordo com o último Anuário Estatístico do IFSC de 2015, cujo ano base é 2014, a Instituição conta com mais de quarenta mil alunos matriculados. A variedade de ofertas de cursos também contribuiu para melhorar a qualidade dos processos. Atualmente, existem critérios técnicos para elaboração da matriz orçamentária com base no número de alunos, numa relação per capita (mais alunos, mas recursos), derivando daí a distribuição das vagas de técnicos administrativos, e docentes, etc.

A organização da gestão orçamentária e dos processos de compra também foi muito melhorada. Isso tudo dá maior tranquilidade para lidar com os recursos, com os processos de planejamento e com as questões de investimento em pessoal. As previsões orçamentárias são planejadas pelos *campi* e pela Reitoria e estão contidas no Plano Anual de Trabalho (PAT).

Em relação à comunicação institucional, apesar da Comunicação ser considerada na prática uma área estratégica ela “[...] *acaba ficando um pouco a margem das estratégias que são tomadas pela Instituição. Eu acho que melhorou muito a partir da nossa Política de Comunicação, que começou a ser construída no final de 2012 e foi aprovada em agosto de 2013.*”. A partir da elaboração da Política de Comunicação as ações referentes à gestão da comunicação do IFSC ficaram mais claras e essa característica estratégica da Comunicação tem sido mais reconhecida. Mesmo assim, muitas coisas precisam ser priorizadas nesta área para que os resultados sejam realmente significativos. Nos primeiros anos de IFSC, a comunicação institucional era articulada de maneira mais centralizada, pois era necessário conceber melhor o significado da nova identidade institucional. Entender, de fato, quais os valores incorporados, os propósitos em relação à visão, missão, atuação e aos objetivos institucionais, bem como avaliar as características dos públicos estratégicos. Havia a preocupação de que a comunicação institucional iria se fragmentar, se ela não tivesse um eixo principal de convergência.

O conhecimento dos valores institucionais no tempo do CEFET-SC e início da transição para IFSC não eram explicitados apesar de ocorrer o seu compartilhamento de forma tácita pelo público interno,

implícito nas ações ou atividades cotidianas. Assim, os valores sempre existiram na instituição, alguns mais formalizados outros, nem tanto. A percepção de propósito desses valores foi manifestada da seguinte forma: “*Esses valores que me deixam ter certeza daquilo que eu estou fazendo*”. “*Eles devem pautar, nortear as nossas ações cotidianas nas diferentes áreas de atuação.*”.

Questões relativas ao entendimento dos conceitos ligados à identidade de marca, por exemplo, quais os valores associados à identidade institucional não eram claramente comunicados ou explicitados, por isso, percebeu-se a necessidade de se fazer um trabalho de divulgação e disseminação desses valores. Recentemente, com o lançamento do PDI 2015-2019, foi feita uma atualização da visão, missão e valores institucionais. Como parte desse processo foi lançada uma campanha com o objetivo de explicitar e promover o conhecimento desses valores e favorecer sua incorporação a cultura da instituição. Como parte dessa campanha idealizada pela Diretoria de Gestão do Conhecimento em parceria com a Diretoria de Comunicação, a missão, visão e valores do IFSC passaram a ser formalmente explicitados no portal institucional, no documento do PDI e da Política de Comunicação, em *banners* ou em documentos oficiais, bem como em notícias na rede interna - Link Digital. (PDI 2015-2019)

Missão

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Visão

Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Valores

- *ÉTICA*, pautada por princípios de transparência, justiça social, solidariedade e responsabilidade com o bem público.
- *COMPROMISSO SOCIAL*, pautado pelo reconhecimento às diferenças históricas, econômicas, culturais e sociais.

- *EQUIDADE*, pautada pelos princípios de justiça e igualdade nas relações sociais e nos processos de gestão.
- *DEMOCRACIA*, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade.
- *SUSTENTABILIDADE*, pautada pela responsabilidade social e ambiental.
- *QUALIDADE*, pautada no princípio de dignificação humana, por meio do trabalho, do conhecimento e do aprimoramento das relações individuais e sociais.

Em continuidade às alternativas para a divulgação e disseminação está prevista a capacitação dos profissionais nas áreas de comunicação para que estes possam ser promotores dos valores associados à identidade institucional do IFSC.

Avaliando o posicionamento da marca, constata-se que além de atuar em diferentes níveis e modalidades de ensino, o IFSC conquistou ampla abrangência no estado de Santa Catarina e atua de forma integrada à Rede Federal compartilhada com os outros institutos por todo o território nacional. Estes argumentos constituem evidências claras de destaque do IFSC em relação a outras instituições similares do sistema educacional. Além dessa evidência, é possível considerar ainda as peculiaridades do IFSC em relação às demais instituições a partir de diferentes perspectivas:

- A instituição tem a maior variedade de oferta de cursos e de atuação em termos de ensino público e gratuito, quando comparada a qualquer outra instituição do sistema educacional brasileiro.
- O foco do ensino profissional no IFSC é a inclusão do cidadão por meio da educação, diferentemente de outros concorrentes cujo foco está voltado ao atendimento das necessidades da indústria.
- O ensino médio ministrado no IFSC é integrado ao Ensino Técnico e isso atrai muito as pessoas que querem fazer ou concluir o ensino médio já tendo uma profissão.
- Os cursos superiores oferecidos pela instituição são cursos tecnológicos, ou seja, formam tecnólogos e não

bacharéis; esses cursos destacam-se por estarem mais voltados às questões práticas da indústria e do setor produtivo.

- Ainda com relação ao ensino superior o IFSC tem uma característica peculiar que se destaca em relação às universidades que é marcada pelo “espírito da rede” que foi construído a partir da unidade da marca e sua capilaridade no Brasil
- Os cursos ofertados pelo IFSC são percebidos como de qualidade. Aliás, a qualidade é o critério mais apontado por ocasião da procura dos cursos.

No âmbito da Rede Federal o IFSC se destaca como uma instituição pioneira e inovadora em várias frentes de atuação. Neste sentido, existem várias iniciativas institucionais consideradas como modelo e, conseqüentemente, que são compartilhadas e absorvidas por toda a Rede Federal, a exemplo do processo de construção do PDI e da Política de Comunicação Institucional.

Com relação à construção da imagem da marca IFSC, alguns câmpus como, por exemplo, Florianópolis, São José, Jaraguá do Sul tiveram mais dificuldade nesse processo de transição de nome/marca da instituição. Alguns alunos, servidores e membros da comunidade em geral ainda hoje tendem a fazer certa confusão com as nomenclaturas, ora se referindo a instituição como Escola Técnica, ora como CEFET, ora corretamente reportando-se à marca atual IFSC. *"Principalmente aqui em Florianópolis e, um pouco em São José... Jaraguá do Sul também, que é uma escola mais antiga, alguns conhecem como CEFET e, ainda como Escola Técnica [...] Já no interior, as pessoas em geral não têm memória de CEFET, porque o IFSC chegou lá já era IFSC. E também muita gente não conhece, porque não está acostumado com uma instituição federal de ensino. Cidades como Urupema, Garopaba, Caçador que não existia instituição federal de ensino pra eles."* Os habitantes de cidades menores do interior do estado tradicionalmente estão mais acostumados e têm maior contato com escolas municipais ou estaduais, isso implica dizer que em muitas cidades do interior de Santa Catarina o IFSC representou a primeira oportunidade de contato dos habitantes dessas cidades com uma instituição de ensino profissional, federal, pública e gratuita. Além disso, às vezes, algumas pessoas acham que as ofertas são pagas ou, que é muito difícil entrar na instituição, ou que a estrutura institucional não atenderia determinado perfil de público.

Desta forma, é construída uma imagem distorcida em relação à verdadeira identidade institucional.

Em relação à expressão gráfica da marca, ressalta-se que a marca foi criada por uma agência externa contratada pelo MEC/SETEC. Na época do CEFET, cada CEFET tinha a sua própria marca o que dificultava o reconhecimento da marca como unidade institucional do sistema, sendo tal fato ainda mais grave nos estados onde existia mais de um CEFET. Essa dificuldade de reconhecimento da marca não acontece em relação ao IFSC, já que se mantém o mesmo símbolo gráfico adotado como padrão visual por toda a Rede Federal.

O símbolo gráfico do IF foi construído sobre a ideia do homem, integrado e funcional. A marca busca refletir o pensamento humano como ideia central e objeto da educação, formação e capacitação (Manual de aplicação da marca, 2015). Esses conceitos norteadores do processo de concepção da marca dos institutos federais são pouco conhecidos pela comunidade acadêmica e pelo público em geral. Com relação às críticas, há quem considere que, graficamente, o símbolo IF não informa/comunica a essência do que são os institutos federais. Neste sentido, o símbolo representado pelos quadrados verdes, e o círculo vermelho não expressariam adequadamente essa associação com a ideia de conhecimento, educação e tecnologia. Em oposição a essa ideia, foi apontado que a marca IF representa graficamente a ideia de trabalho em rede, construção coletiva, inovação e educação de qualidade. A possível explicação sobre os quadrados verdes que formam a sigla IF seria a representação das várias áreas de atuação da rede.

Apesar das diferenças quanto ao entendimento, existe consenso em relação à percepção de que a exposição nas mídias de grande circulação depende de uma questão de recursos financeiros e de planejamento. Entretanto, independentemente da existência ou não de recursos, existem algumas exigências legais que precisam ser observadas para que efetivamente seja possível empreender uma campanha de divulgação mais massiva da marca. Em se tratando de uma instituição pública, a legislação estabelece que a marca só pode ser veiculada em comerciais televisivos, *busdoor*, entre outros canais da grande circulação via contratação de agência de publicidade. Além disso, o conteúdo precisa estar associado a informações específicas tais como abertura de vagas e divulgação de programas institucionais. Somente a partir de 2013, com o primeiro Edital de publicidade, foi possível a contratação de uma agência de publicidade para veiculação da marca IFSC em mídias de grande circulação.

Para auxiliar no processo de reposicionamento dessa nova identidade da instituição o governo federal planejou uma grande campanha em nível nacional, a qual não ocorreu, ficando a divulgação da marca reduzida a alguns comerciais que foram produzidos para a televisão com objetivo de apresentar o conceito dos institutos federais.

Em relação à exposição da marca IFSC, ela pode ser percebida em materiais de divulgação tais como cartazes, *flyers*, *banners* e outros materiais gráficos impressos ou digitais. Também, a marca está exposta na internet, no próprio portal institucional, em mídias sociais como Facebook, Twitter, Youtube, Formspring, na TV aberta e na IFSC TV, no rádio e nos eventos regionais ou locais. A identidade institucional pode ser nitidamente reconhecida na própria arquitetura dos *campi*. Os prédios da instituição, localizados em diferentes cidades das cinco mesorregiões do estado, foram pensados com as cores que fazem referência a identidade visual da marca. *“Então, essa aplicação da marca do Instituto não é só da marca em si, mas também dos elementos que fazem parte do conceito da marca como a cor dos prédios. [...] Vou pegar um exemplo, talvez do Câmpus Araranguá, normalmente você tinha uma pintura antiga CEFET junto com uma do Instituto Federal; seria um bloco com o padrão novo e um bloco com o padrão antigo. Então, você via, assim, bem gritante. Depois, você pinta os dois blocos, assim, me parece que você sente na pele essa mudança.”* Mesmo assim, há quem julgue necessário um trabalho mais intenso e estratégico que vise uma divulgação mais massiva nas mídias. *“Você pega de repente outra marca, talvez de uma empresa que está mudando de posicionamento; o investimento acaba sendo muito alto, tanto em material publicitário, em cursos, em promoções... E, aí que é o detalhe, internamente no IFSC se faz alguma coisa? Sim, se faz; mas é pouco.”* A expectativa é que daqui até os próximos 10 anos a marca IFSC seja tão bem conhecida e reconhecida como são hoje outras instituições públicas do estado de Santa Catarina que já possuem suas marcas mais bem consolidadas. *“Como tem aí a UFSC que ela é mais de 50 anos; tem a UDESC, que todo mundo conhece. Eu acredito que o IFSC daqui mais uns 10 anos vai ficar mais conhecido.”*

Abaixo podem ser visualizadas as respectivas marcas do CEFET-SC (Figura 5) e do IFSC (Figura 6 e Figura 7) acompanhadas do quadro comparativo (Quadro 4), onde são apresentados alguns elementos que mostram a dimensão da transformação do CEFET-SC para IFSC no período de 2008 a 2014.

Figura 5 – Marca CEFET-SC



Fonte: Dircom/CPV

Figura 6 – Marca IFSC: versão horizontal



Fonte: Dircom /CPV

Figura 7 – Marca IFSC: versão vertical



Fonte: Dircom /CPV

Quadro 4 – Comparativo CEFET-SC e IFSC

Dados/Informação	2008	2014
Marca	CEFET-SC	IFSC
Total de <i>campi</i>	7	22
Alunos matriculados	6.678	26.470
Vagas ofertadas	3.746	14.004
Docentes	556	1.038
TAE	479	1.768
Cursos	Curso de formação inicial e continuada (FIC)	Curso de formação inicial e continuada (FIC)
	Educação de Jovens e Adultos (EJA)	Educação de Jovens e Adultos (EJA)
	Cursos EAD	Cursos EAD

Dados/Informação	2008	2014
Cursos		Curso Técnico Integrado ao Ensino Médio na Modalidade Educação Jovens e Adultos (PROEJA)
	Ensino profissional Técnico de Nível Médio	Ensino profissional Técnico de Nível Médio
	Superior de Graduação e Pós-Graduação <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i>	Superior de Graduação e Pós-Graduação <i>latu sensu</i> e <i>stricto sensu</i>
	Cursos de Licenciatura nas áreas científica e tecnológica	Cursos de Licenciatura nas áreas científica e tecnológica
Órgão Executivo Máximo	Diretoria Geral	Reitoria
Órgão Deliberativo	Conselho Diretor	Conselho Superior
Órgão Consultivo	Conselho Diretor	Conselho Superior
		Colégio de Dirigentes
Colegiados	Administrativo	Conselho Superior
	Recursos Humanos	Colégio de Dirigentes
	Ensino, Pesquisa e Extensão	Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas
		Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão
		Colegiado de cada Câmpus
Criação	Mediante Lei Específica para cada CEFET	Mediante Lei única para toda a RFEPCT
Composição	Integrado ao Sistema CEFET	Integrado a RFEPCT
Valores institucionais	Tácito (implícitos)	Explícito (formalizados)

Fonte: Pesquisa da autora

5.2 A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E COMUNICAÇÃO DA IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A construção da Política de Comunicação IFSC está inserida no contexto do planejamento institucional do biênio 2013-2014 configurando o macroprojeto 15, sob a responsabilidade da Diretoria de Comunicação (Dircom).

A Dircom é a unidade do IFSC responsável pela comunicação institucional e trabalha diretamente com a exposição e promoção da marca. Na Dircom, atuam as coordenadorias de Programação Visual, de Jornalismo, de Eventos e de Relações Externas. A identidade institucional é sistematicamente promovida por todos os servidores da instituição e esta diretoria zela pela sua exposição de forma adequada. Paralelamente, outros setores também ajudam a promover a marca.

A Política de Comunicação IFSC tem como objetivo geral:

Estabelecer a relação permanente e sistemática entre a Instituição e seus diversos públicos internos e externos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação do IFSC. (PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL IFSC 2013-2014).

A construção, dessa política, além de seguir as proposições de normas e diretrizes institucionais, busca promover a comunicação entre a Instituição e seus públicos de relacionamento, de forma coordenada e sinérgica para sedimentar a percepção da marca institucional no cumprimento do PDI.

Em meados de 2011 um Grupo de Trabalho (GT) foi montado com o intuito de levantar as necessidades urgentes sobre a comunicação, interna e externa, no IFSC. O objetivo do GT era apresentar aos gestores da Instituição uma proposta de política de comunicação.

A partir dos resultados obtidos foi elaborada uma proposta preliminar de construção da Política de Comunicação IFSC e, em um segundo momento, a proposta foi incorporada como um macroprojeto do Planejamento Institucional 2013-2014.

Na fase inicial, foram elucidados e definidos os conceitos, objetivos, valores e princípios, que expressam fielmente a cultura da organização. Alguns pressupostos básicos sustentam a construção da

política: (1) a vinculação com o processo de gestão e a cultura organizacional do IFSC; (2) existência de uma estrutura profissional de comunicação com participação efetiva, que auxilia a tomada de decisões sobre comunicação, com autonomia para a realização de seu trabalho e com recursos suficientes para a gestão da comunicação e (3) convicção de que a política representa um instrumento estratégico de gestão a ser assumido e praticado por todos, uma vez que a interação do Instituto com os seus públicos de interesse e com a sociedade em geral é realizada, a cada momento, por todos os seus servidores, independentemente de seu cargo ou vínculo funcional (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO, 2013).

No processo de construção da Política, adotou-se o seguinte conceito de política de comunicação:

Conjunto de princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento de uma organização com os seus diversos públicos estratégicos (*stakeholders* ou públicos de interesse). (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO, p. 20, 2013).

A construção se deu de maneira coletiva, a partir de um processo de discussão orientado por um consultor externo, sob a coordenação de uma comissão designada pela Dircom. Foi elaborado um cronograma com uma série de etapas progressivamente validadas em reuniões temáticas. As reuniões serviram para sedimentar a construção de conhecimentos e a elaboração do texto da Política. A construção do conhecimento foi viabilizada a partir da pesquisa de diagnóstico da situação atual da comunicação na instituição, das informações e conhecimentos explícitos em documentos oficiais que norteiam o funcionamento do IFSC e do compartilhamento de conhecimentos tácitos e da experiência profissional dos membros participantes dos debates.

Um ambiente virtual, site da Política de Comunicação IFSC, foi criado para facilitar a participação e o acompanhamento da construção da Política, tornando viável a realização de enquetes e pesquisas, o acesso a documentos, vídeos e fotos de eventos; para tirar dúvidas, acompanhar notícias, fazer *downloads* de materiais gráficos e promover a sensibilização da importância da construção coletiva da Política de Comunicação IFSC.

As etapas de trabalho foram definidas a partir de sete projetos, os quais correspondem aos objetivos específicos do macroprojeto 15 e dos resultados esperados, resumidos no Quadro 6 (ver ANEXO D).

Algumas dessas etapas da Política foram concluídas, outras estão em andamento.

1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO IFSC

O diagnóstico envolveu uma série de pesquisas direcionadas ao público interno e externo do IFSC. Os formulários de pesquisas foram criados a partir do aplicativo Lime Survey, um software livre adotado pelo IFSC para pesquisas institucionais. O diagnóstico teve como objetivo o mapeamento das necessidades a serem atendidas pela política de comunicação e, como prioridade identificar: (1) *Públicos de interesse*; (2) *Canais de relacionamento*; (3) *Necessidade de capacitações de servidores*; (4) *Estrutura de comunicação do IFSC*; (5) *Qualidade dos processos de comunicação do IFSC*.

- *Pesquisa sobre público de interesse* – foram listados os públicos de interesse do IFSC, identificando-se o perfil, o nível de interação e importância de cada um desses públicos estratégicos.

Foi com a construção da Política de comunicação institucional que surgiu a preocupação de definir e conhecer melhor os públicos IFSC. Antes da construção da Política a percepção de público estratégico era vaga e incipiente. O que se conhecia era muito abrangente e não estava explícito em nenhum documento.

O texto da Política de Comunicação IFSC define o termo “públicos estratégicos” como: “todos aqueles que direta ou indiretamente têm direitos ou interesse associados ao IFSC e que, em função disso impactam o Instituto ou são por eles impactados.”

Os públicos do IFSC foram definidos a partir de duas tipologias principais: (1) *internos e externos* e (2) *primários e secundários*. Essas duas principais categorias se complementam, sendo que é possível que tanto os públicos internos ou, externos sejam investidos da condição de primários e secundários. Os *públicos internos* são aqueles que participam diretamente das atividades internas da instituição e mantem com o IFSC um vínculo funcional, direto ou indireto. São, por exemplo, os servidores, os alunos e empregados terceirizados. Os *públicos externos* são aqueles que atuam externamente como parceiros, fornecedores, imprensa, sindicatos, ex-alunos e possuem um estreito

vínculo com a instituição. Os *públicos primários* são considerados essenciais para a existência e manutenção das atividades institucionais. Os *públicos secundários* não são necessariamente essenciais para a sobrevivência da instituição, mas influenciam e afetam as decisões da instituição. São estes as organizações não governamentais, empresas parceiras, imprensa e outros (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO, 2013, p. 34-35).

- *Pesquisa sobre de canais de relacionamento* – permitiu avaliar a pertinência dos conteúdos em relação ao público de interesse, periodicidade e abrangência, forma de apresentação do conteúdo (identidade visual), facilidade de acesso etc.
- *Pesquisa sobre necessidade de capacitação* – teve como objetivo diagnosticar necessidades de capacitação para o exercício de atividades de comunicação nos *campi*.
- *Pesquisa sobre necessidade de estrutura de comunicação* – permitiu avaliar situação da estrutura de comunicação existente na instituição por ocasião do Planejamento Institucional 2013-2014, com objetivo de viabilizar as ações de comunicação interna e externa de forma compatível aos interesses e às necessidades levantadas pelos públicos estratégicos.
- *Pesquisa sobre a qualidade dos processos de comunicacionais* – direcionada para todos os públicos estratégicos do IFSC, essa pesquisa buscou entender de que forma esses públicos se relacionam com o IFSC e quais suas percepções em relação à qualidade dos processos de comunicação existentes.

2. CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO IFSC

Esta etapa serviu de base para a organização administrativa e estabelecimento da logística do processo de construção da Política de Comunicação. Incluindo a organização das informações e conhecimentos gerados, que foram explicitados na forma de documentos incluindo treze manuais e sete outros documentos.

Manuais da política: (1) atendimento ao público; (2) campanha de ingresso; (3) canais de relacionamento; (4) elaboração de plano e comunicação; (5) eventos; (6) gestão de crises; (7) identidade visual; (8) comunicação científica; (9) mídias sociais; (10) redação;

(11) relacionamento com a imprensa; (12) boas práticas de liderança e (13) como planejar, conduzir e participar de reuniões de trabalho (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO, 2013, p. 91).

Outros documentos derivados da política: (1) banco de fontes; (2) guia do estudante; (3) guia do servidor; (4) código de conduta nas mídias sociais; (5) calendário de eventos; (6) cadastro de canais de relacionamento e (7) carta de serviços ao cidadão (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO, 2013, p. 91).

3. IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NO IFSC

Esta etapa serviu para acompanhar o processo e a efetiva implementação de resultados, e sensibilizar os servidores para que adotem a Política e a incorporem à cultura da instituição.

4. PROPOSTA DE NOVA ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO PARA O IFSC

Esta etapa visou propor ou adequar a estrutura de comunicação, nos câmpus e na Reitoria, de acordo com a Política de Comunicação do IFSC, atendendo as demandas levantadas pelo diagnóstico.

5. PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PERMANENTE E CONTINUADA EM COMUNICAÇÃO

Esta etapa de projeto tem como objetivo propor e formular programas de capacitação para os servidores que atuam nos setores envolvidos com comunicação nos *campi*. Visa também sensibilizar o processo de implantação da Política de Comunicação do IFSC.

6. CONSTRUÇÃO DE UMA BASE DE FONTES ÚNICAS DE CONSULTAS

Esta etapa está em processo inicial e tem como objetivo organizar as informações afins em fontes únicas de consulta para criar condições de acesso e compartilhamento dos conhecimentos acumulados na Instituição.

7. REDESIGN PARA O SITE DO INGRESSO

A proposta de redesenho para o site surgiu pela necessidade de aprimorar a arquitetura da informação do site. Um site bem projetado é sinônimo de clareza, credibilidade e confiança. Daí a pertinência da

proposta em seu objetivo de aumentar o acesso as informações e melhorar os aspectos visuais do site para atender as necessidades dos usuários.

5.3 AS PERSPECTIVAS ATUAIS E FUTURAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS A GESTÃO DA MARCA IFSC

As perspectivas atuais e futuras da Gestão do Conhecimento aplicadas a Gestão da Marca IFSC estão diretamente associadas ao planejamento institucional, já que através deste são definidas metas e indicadores institucionais que tem relação direta com a percepção da marca pelo público e, conseqüente, com o posicionamento da nova identidade do IFSC. Daí a importância de fixar um marco referencial para definir estratégias e metas futuras para a Instituição.

Os macroprojetos institucionais em suas interfaces com a Política de Comunicação IFSC e com as demais estratégias de gestão do conhecimento, assumem este papel norteador porque delinham os objetivos gerais e específicos da instituição para cada biênio e servem como orientação aos planos de ação das unidades organizacionais que integram o sistema IFSC. Ou seja, o planejamento assume um papel fundamental como ferramenta de gestão no sentido de implementar ações de caráter inovador, norteadas pelos objetivos e valores institucionais e organizadas de forma a atender às demandas técnicas e administrativas que perpassam as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão; Gestão Institucional; Modernização da Infraestrutura; Integração com a Comunidade e Relações Externas.

Destacam-se no contexto da sedimentação da nova marca uma ação intencional por meio da política de comunicação que foi construída para que a marca e o conceito IFSC atinja o maior público e para que a imagem seja sempre valorizada para que mais pessoas acreditem que é possível estudar no IFSC. Complementando esta estratégia destacam-se os macroprojetos que integram o planejamento institucional para o biênio 2013-2014, e que em interface com a Política de Comunicação IFSC buscam contemplar a transformação de cenários e a adequação do processo de gestão do conhecimento às novas demandas institucionais, favorecendo em última análise, o reposicionamento da identidade institucional e o posicionamento da marca IFSC. Esses macroprojetos e suas especificações encontram se detalhadas no documento do Planejamento Institucional 2013-2014. No Quadro 7 (ver ANEXO E)

estão listados os macroprojetos que contribuem mais diretamente em diferentes etapas e interfaces da Gestão do Conhecimento na Instituição.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A última adaptação ocorrida no modelo federal de ensino profissionalizante provocou profundas mudanças na forma de se pensar a educação profissional. A integração entre as instituições de ensino conferiu maior poder aos institutos federais, contribuiu para o fortalecimento da Rede Federal e da sua atuação como instituição educacional com maior capilaridade no Brasil. Esse processo de transição do modelo foi marcado pela mudança de categoria de “centro” para “instituto”, o que exigiu dos representantes estaduais da rede um esforço para adequar-se à nova dinâmica de gestão e para reposicionar suas identidades e promover o conhecimento de suas marcas em consonância com o novo perfil nacional.

Considera-se que a nova identidade IFSC é caracterizada por uma evolução da identidade CEFET-SC, pois agregou aos contextos da marca anterior a ideia de inclusão social, de integração em rede, além de outros conceitos que, por sua vez, foram traduzidos na expressão da marca gráfica, conotando novos significados para a identidade dos institutos federais. Ou seja, no contexto estadual era também necessária a construção de uma nova identidade visual IFSC, que identificasse em âmbito estadual o contexto institucional mais complexo dos institutos federais.

No contexto do estado de Santa Catarina os avanços são perceptíveis quando se observa o processo de transformação da marca CEFET-SC para IFSC, já que as mudanças se refletem em diferentes etapas e interfaces da gestão do conhecimento na instituição.

Os principais eventos que marcam essa transformação estão associados a diferentes momentos que envolvem: a reorganização da estrutura institucional; a elaboração e aprovação do Estatuto do IFSC, do Regimento Interno e outros documentos normativos que subsidiaram o processo de gestão; a constituição da Reitoria como referência de direção/ gestão para os *campi*, representando a unidade administrativa do sistema; a posse de Reitor em substituição ao cargo anterior de Diretor Geral, a eleição do primeiro Conselho Superior do IFSC (Consup) em dezembro de 2009; a constituição de novos órgãos colegiados; a ampliação dos cursos e formalização do mestrado e o fortalecimento do processo de interiorização e implantação de novos *campi*.

A mudança da marca/nome é percebida como uma questão estratégica e como forma de marcar uma ruptura, delimitando ou sinalizando as novas demandas e a área da atuação institucional.

Diferente do CEFET-SC que era uma instituição de ensino; o IFSC passa a envolver Ensino, Pesquisa e Extensão. O Instituto veio contemplar esse caráter mais aberto e mais amplo, capaz de abarcar três tipos de educação. (1) Educação Profissional para o trabalho. (2) Educação Científica mais voltada à pesquisa. (3) Educação Tecnológica ligada à inovação. Ademais, a marca IFSC implica um conceito novo, que abarca a diversidade de instituições envolvidas na Rede Federal, bem como um novo nome capaz de agregar todos os participantes através de uma marca única. Por último, essa é a nomenclatura adotada em nível mundial considerando que inúmeros países contam em sua malha educacional com institutos de tecnologia. Seguir esse modelo, em princípio, facilita o intercâmbio institucional e a promoção de acordos e parcerias internacionais.

O fato de ter uma marca, uma simbologia gráfica única e compartilhada no Brasil inteiro fortalece a rede e o próprio sentimento de pertencimento a essa rede. A percepção geral é de que essa unidade visual, estabelecida primeiramente pelo símbolo, é bastante positiva e cumpre a função de agregar, de integrar a rede em seus objetivos, contribuindo para fortalecer a marca em um contexto de atuação nacional.

A transformação de CEFET para IF trouxe junto a questão de apresentar e promover a nova identidade proposta pelo Governo Federal. Havia a preocupação de que a nova marca não fosse assimilada de imediato e ficasse desconhecida pela sociedade.

O reconhecimento da marca está diretamente relacionado à exposição da marca em diferentes ambientes e contextos e ao contato que os públicos da marca mantem com ela. Pôde-se notar que, em cidades onde existem *campi* instalados há mais tempo são maiores as dificuldades de reconhecimento imediato da marca IFSC. Por outro lado, os *campi* que estão localizados nas cidades do estado onde não existia uma instituição federal de ensino anteriormente ao IFSC o reconhecimento da marca é mais imediato, visto que ocorre uma associação direta à nomenclatura atual, até porque o câmpus foi originalmente instalado com a nova identidade.

Constata-se, portanto, que existem casos de *campi* que precisam de um trabalho mais intenso de exposição/promoção da marca, para dirimir as diferentes e distorcidas percepções nas diversas regiões do estado. Isso poderá contribuir para que as pessoas, principalmente os servidores, passem a comunicar a marca IFSC de forma adequada e, conseqüentemente, para reforçar os valores de identidade institucional.

Quando avaliadas as condições e estratégias de como os valores institucionais vem sendo compartilhados, pode-se dizer que atualmente existe uma preocupação maior em entender quais são esses valores e fazer com que mais pessoas possam ter acesso a este conhecimento.

Apesar dessa preocupação, internamente uma parcela significativa de pessoas ainda não compreende a dimensão proposta pelos institutos. Parte da Instituição percebe de maneira um pouco fragmentada o que a marca representa, e o que seja realmente a identidade do IFSC. Dependendo de onde essa pessoa atue, essa fragmentação da imagem da marca pode ser mais, ou menos acentuada. De modo geral, foi possível identificar que as pessoas que não possuem memória afetiva em relação às marcas anteriores que a Instituição já teve tendem a construir uma imagem de marca mais aproximada da identidade atual proposta pela marca IFSC. Ao contrário, no geral as pessoas que acompanharam as transformações institucionais ao longo da história têm mais dificuldades na identificação dos conceitos associados à nova marca institucional.

Vale aqui ressaltar que o IFSC teve, durante toda a sua história, sete nomes diferentes. Nos últimos quinze anos, foram três nomenclaturas distintas: ETF-SC, CEFET-SC e IFSC. Considerando essas recorrentes adaptações da marca, pode-se constatar que há diferentes momentos e formas de percepção da marca.

A percepção é de que com a última transição da marca ocorreu uma maior profissionalização do sistema. Pode-se dizer que em um primeiro momento de crescimento, as coisas foram mais espontâneas e agora se está trabalhando de uma maneira mais organizada.

No que se refere a identidade institucional, a configuração como IF remete a uma instituição complexa, diferenciada das outras instituições similares que integram o sistema educacional principalmente por seu foco centrado na inclusão social, e pela abrangência de sua atuação. O IFSC hoje é uma grande marca no âmbito da própria RFEPCT, já que nas avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) foi considerado por cinco anos um dos melhores institutos do Brasil.

A nova identidade do Instituto ampliou o leque de ofertas educacionais. Também foi ampliada a autonomia enquanto processo de ensino, bem como as possibilidades de atendimento das demandas sociais relacionadas tanto com o ensino presencial, quanto com o ensino a distância.

Com relação ao Projeto Pedagógico Institucional um dos principais norteadores foi olhar a inclusão social como foco prioritário.

Com isso, existe no IFSC um cuidado maior de entender as diferentes realidades sociais e, os próprios processos seletivos levam em conta essa preocupação, buscando alternativas para a inclusão de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Por um lado, ampliam-se as conquistas no campo educacional e social; por outro lado, a nova estrutura multicampi do IFSC e as metas estabelecidas para a RFEPCCT requerem mecanismos de gestão que garantam o fortalecimento do caráter sistêmico da instituição e a consolidação da sua identidade. Além disso, a complexidade IFSC exigiu cada vez mais o planejamento estratégico, para que a instituição pudesse atender de maneira mais consistente os seus públicos estratégicos.

Em termos de gestão de recursos, a Instituição vem investindo na ampliação e diversificação dos códigos de vagas para melhorar a organização no sentido de dimensionar e especificar melhor as atribuições dos cargos. Antes, numa estrutura menor como no tempo do CEFET-SC ou ainda no início do IFSC, era mais comum um servidor ter que dar conta de mais de um perfil profissional e fazer diferentes atividades, executando funções e responsabilidades paralelas para tentar suprir as demandas da Instituição. Atualmente, esses processos vêm sendo mais bem qualificados e é perceptível a renovação do quadro de servidores. As novas vagas para concursos foram progressivamente disponibilizadas, novos *campi* foram inaugurados e as estruturas já existentes foram melhoradas, incluindo os laboratórios que foram devidamente equipados.

No que se refere à logística operacional, atualmente, há certa dificuldade em estabelecer ou dar continuidade aos elos que existiam na área de pessoal. Então, se tem lançado mão de mídias, de web conferências e outras estratégias que possibilitem atingir os mesmos objetivos, garantindo ao mesmo tempo a participação coletiva, bem como a construção e disseminação do conhecimento institucional. Para atender essa nova realidade institucional, novos processos e recursos passaram a ser implementados, procurando garantir a representatividade dos *campi*.

A Instituição priorizou o foco na área de Comunicação, reconhecendo o valor agregado que teria com uma equipe mais bem estruturada do ponto de vista qualitativo e quantitativo. Com o passar do tempo, novas conjunturas foram se formando e, essas questões estratégicas de comunicação foram ficando mais claras. A discussão acerca da comunicação foi ganhando espaço e, em 2015, caminha para a descentralização de algumas atividades. A expansão tornou os processos

de comunicação mais complexos e, foi preciso adaptar a estrutura para dar conta dessa complexidade. A equipe foi aumentando e se profissionalizando cada vez mais. A consolidação da expansão ficaria inviável se algumas atribuições permanecessem centralizadas como no início. Atualmente, por exemplo, há jornalistas atuando em outras regiões do estado, não apenas no departamento de Jornalismo, na Reitoria.

A própria Política de Comunicação IFSC previu a regionalização desses profissionais que, além de atender as necessidades locais dos *campi* onde estão lotados, também, dão suporte as atividades de assessoria de imprensa e aquelas relacionadas às notícias institucionais, contribuindo para uma ação estratégica da comunicação dos valores associados à identidade institucional de forma mais dinâmica e efetiva.

Apesar da atual percepção de maior profissionalização do sistema, em um primeiro momento, as mudanças causaram muito ruído, porque ninguém sabia o que na verdade elas significavam. Em consequência, as resistências às mudanças e a polarização da discussão foram de certa forma inevitáveis.

Considera-se que, assim, o processo de transformação da marca CEFET para IFSC, primeiramente, implicou em uma crise de identidade institucional, exigindo o reposicionamento da marca, visto ser essa um reflexo dos valores que perpassam a cultura da institucional. A percepção é de que a transição se deu de forma muito rápida e abrupta. No início, isso acarretou a polarização das divergências, quanto às orientações a serem seguidas e às novas decisões a serem tomadas, para gerar alternativas de desenvolvimento e perspectivas futuras à instituição.

Tal crise foi sendo solucionada e, em termos, vem sendo gradativamente superada com a contribuição significativa de iniciativas vinculadas ao processo de Gestão do Conhecimento. As iniciativas gerenciais se mostraram capazes de suprir as lacunas da comunicação institucional e favorecer a atuação das lideranças, junto aos colaboradores, dirimindo as pressões e promovendo as motivações necessárias no processo de construção do conhecimento da nova marca (IFSC), alterando parcialmente a identidade institucional.

A criação do conhecimento organizacional ocorre na medida em que as pessoas e os grupos trabalham com a informação para adaptar seu processo de identificação ao contexto compartilhado, para a reflexão e para a ação, desenvolvendo novos significados e novas habilidades. Esses são expressos nos atributos e valores organizacionais e manifestos nas atitudes e nas ações cotidianas. Assim, no contexto da transformação

da marca CEFET-SC para IFSC, novos conhecimentos precisaram ser produzidos, compartilhados e mais amplamente disseminados.

A socialização foi viabilizada com base na informação tácita que, antecipadamente, favoreceu a realização de um plebiscito, como instrumento de manifestação da adesão individual ao processo de transição da marca.

A partir disso, as estratégias implicadas em Gestão do Conhecimento permitiram harmonizar o comportamento das lideranças e demais atores envolvidos, alterando a cultura e desenvolvendo a identidade e a marca institucional. Pois, a cultura dominante representava um sistema de convicções compartilhado pelos membros da instituição e deveria evoluir em função do processo de compartilhamento do conhecimento em diferentes canais de comunicação.

No processo de posicionamento da nova marca IFSC, algumas ações e recursos estratégicos desempenharam um papel fundamental no sentido de compartilhar o conhecimento tácito por meio de atitudes e do convívio e promover o conhecimento explícito dos valores culturais da nova marca.

Destacaram-se os esforços de construção da política de comunicação institucional, a elaboração de documentos oficiais que embasaram a transição e consolidaram a orientação interna dos novos processos e procedimentos. Esses recursos de gestão do conhecimento fizeram com que as orientações, primeiramente informais, pudessem ser registradas e comunicadas como conhecimento explícito. Tal conhecimento vem sendo disseminado e incorporado no processo de codificação da comunicação interna, para possibilitar a consciência cognitiva do grupo sobre as atitudes, comportamentos e procedimentos que são tacitamente compartilhados na consolidação cotidiana da marca IFSC.

Há um corpo de conhecimentos que foi explicitado e cognitivamente compartilhado nos manuais e outros documentos que configuram a política de comunicação IFSC. Além de alguns documentos ou produtos de comunicação atuarem como veículos de divulgação, todo o conjunto de mensagens serve como base de consultas, dispostas no repositório do conhecimento institucional.

A política de comunicação norteia a elaboração dos indicadores capazes de subsidiar a elaboração de planos de comunicação que, por sua vez, promovem a produção de sistemas com suportes, canais, veículos e mensagens para a comunicação institucional. Por suas características, a Política de Comunicação IFSC representou uma

iniciativa inovadora e pioneira para toda a Rede Federal, porque considera os recursos de gestão do conhecimento nas estratégias de gestão institucional.

Considera-se que a implementação do modelo de comunicação representa um avanço nos processos de gestão, constituindo-se um marco institucional que reverterá em resultados positivos em diversas atividades desenvolvidas na instituição.

Em relação aos seus resultados, espera-se o estabelecimento de canais de interação, a identificação de estratégias e instrumentos de avaliação da qualidade do relacionamento com os diversos públicos IFSC. Também, espera-se a constante melhoria no atendimento das necessidades operacionais específicas dos *campi* e a efetividade no acesso à informação, eliminando redundâncias e discrepâncias, cobrindo lacunas e ampliando a fidedignidade da comunicação.

Os bons resultados serão alcançados se a Política for efetivamente implantada e se for constantemente desenvolvida na cultura institucional, contando com o investimento gerencial e a adesão corporativa. Pois, tanto a Política quanto o Plano de Comunicação necessitam ser continuamente atualizados de acordo com as alterações internas e, também, com o amplo sistema cultural e social no qual está inserido o sistema institucional.

A marca IFSC ainda esta em processo de consolidação, reconhecimento e precisa permanecer em constante desenvolvimento. Entretanto, considera-se que em comparação à marca anterior (CEFET-SC), a percepção pública da marca IFSC é mais bem reconhecida, sendo mais pregnante junto ao seus públicos e à sociedade em geral.

Por fim, considera-se que a Gestão do Conhecimento em suas interfaces com à Comunicação e Gestão da Marca constitui uma ampla área de pesquisas. Tendo por base o conhecimento reunido e os resultados apresentados neste trabalho, cabe aqui a sugestão de estudos comparativos, com objetivo de aprofundar o conhecimento do processo de reposicionamento da marca IF em outras instituições estaduais, bem como novos estudos centrados na reflexão sobre a pertinência de um modelo geral que favoreça a revisão da identidade e da marca estadual dos institutos federais. A continuidade de pesquisas referentes a essa temática será de grande contribuição para todas as unidades que compõe a RFEPCCT ou, ainda, para quaisquer instituições ou empresas estaduais ou regionais que precisem orientar a gestão a posicionar uma nova marca/identidade em função dos reposicionamentos decorrentes de uma orientação nacional ou internacional.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

AAKER, David A. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001b.

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. Tradução: André Andrade. São Paulo: Negócio Editora, 1998. 290 p.

BRAND Leadership. **Brandweek**. V. 41, n. 8, p.30, Feb. 2000. ISSN: 10644318. Resumo do livro: AAKER, David A. **Brand Leadership**.

AAKER, J.; JOACHIMSTHALER, E. Brand Leadership. **Brandweek**, v. 41, n. 8, p. 30-36, Febr., 2000.

ALBERT, Stuart.; WHETTEN, David. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**, Greenwich: Jay Press, 1985, v. 7, p. 263-295.

ALLOYED, Media. What is branding? Branding dictionary, **International Journal of Bank Marketing**, New York, v. 18, n. 2, 2000.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da escola de aprendizes artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010, p. 234.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Identidade, imagem e reputação organizacional**: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional – Linguagens gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.2, p. 215-242.

ALVAREZ, Claudia María Garcia. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. **Univ. Psychol.**, Bogotá , v. 5, n. 1, Apr. 2006 Disponível em:

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672006000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 Jan. 2015.

ALVES, João. B. **Teoria General de Sistemas**: em busca da interdisciplinaridade. Florianópolis: Instituto Stela, 2012.

AMA. **American Marketing Association's Dictionary**. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B> Acesso em: jan. 2014.

AMBONI, Nério. **Modelos teóricos de aprendizagem nas organizações**. Florianópolis: ESAG/UDESC, 2009.

ANDRADE, Rui O.; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=GOadTaCrlMgC&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+administra%C3%A7%C3%A3o+amboni&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCcQ6wEwAGoVChMIgfDQtaWQxwIVBIwNCh1TXQCV#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o%20amboni&f=false>> Acesso em: 10 jan 2015

ANGELONI, M. T. **Technologies de transmission de l'information et consequences sur le processus des decisions des organizations**. Grenoble: Mémoire de DEA. École Superieure des Affaires, 1992.

ARAÚJO, Luis (Org) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 217 – 237

ARMAND; MATTELART Michèle. **História das teorias da comunicação**. 8. ed. Tradução: Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

AZEVEDO, António J. Araújo de. **Estratégias de construção de marcas portuguesas**: desenvolvimento e aplicação do modelo da resposta auto-congruente à publicidade. 2003. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais)- Escola da Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga 2003.

BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Tradução: Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BAUDRILLARD, Jean. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1968.

BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. **Home Healthcare Nurse**, Baltimore, v. 21, n. 12, p. 804-811, Dec. 2003.

BERLO, David Kenneth. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução: Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 6 ed. Tradução: Francisco M. Guimarães. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 360 p. BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1975. 351p.

BLACKSTON, M. Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. **Journal of Advertising Research**, New York, v. 40, n. 6, p. 101-105, Nov, 2000.

BOTELHO, Louise L. R., CUNHA, Cristiano C. de A., MACEDO, Macedo. O Método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11. p. 121-136. maio/ago. 2011. Disponível em: <<http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1220/906>> Acesso em: nov. 2013.

BOURDIEU, Pierre. **Language and symbolic power**. Eitado por: John B. Thompson. Traduzido por: Gino Raymond e Matthew Adamson, Cambridge: Polity Press, 1991.

BRASIL. **Chamada Pública MEC/SETEC nº 002/2007**, Brasília, 2007.

BRASIL. **Decreto n. 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Publicado no DOU de 26.7.2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm>. Acesso em: 10 dez 2014.

BRASIL. **Decreto n. 5.224, de 1º de outubro de 2004**. Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. Publicado no DOU de 4.10.2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5224.htm>. Acesso em: 3 abr. 2015.

BRASIL. **Decreto n. 6.095 de 24 de abril de 2007**. Estabelece diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica, para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica. Publicado no DOU de 25.4.2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm>. Acesso em: 10 dez 2014.

BRASIL. **Decreto n. 8.268 de 18 de junho de 2014**. Altera o Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Publicado no DOU de 20.6.2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8268.htm. Acesso em: 10 dez 2014.

BRASIL. Lei Federal 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. Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2008, Seção 1, p.1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 20 out. 2014.

BRASIL. Lei Federal nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Disponível em:

< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8948.htm >

Acesso em: 13 jun. 2015

BRASIL. Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e base da educação nacional – LDB. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2014.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Implementa o Programa de Reforma da Educação Profissional** – PROEP. Portaria n. 1005, de 10 de dezembro de 1997. Brasília, 1997.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Um modelo em educação profissional e tecnológica: concepções e diretrizes**. Brasília: SETEC, 2010. 42 p. Disponível em: < file:///C:/Users/Note/Downloads/if_concepcaoediretrizes%20(1).pdf >. Acesso em: 10 ago. 2014

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Subsídios para o processo de discussão da proposta de anteprojeto de lei da educação profissional e tecnológica**. Disponível em:

< http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/subs_02fev05.pdf >.

Acesso em: 10 ago. 2014

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Prestação de Contas Ordinária Anual**. Relatório de Gestão do exercício de 2011: apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas ordinária anual a que esta Unidade está obrigada nos termos do art.70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa TCU nº63/2010, da Decisão Normativa TCU nº108/2010 e da Portaria TCU nº123/2011 e das orientações do órgão de controle interno (Plano de Providências Permanente nº243989/2010 – Relatório de Auditoria Anual de Contas/CGU. Brasília, 01 de janeiro de 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Note/Downloads/relatorio_gestao_setec_2011.pdf >

Acesso em 10 jan 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Profissional técnica de nível médio integrada ao ensino médio**: documento base. Brasília, 2007.

Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/documento_base.pdf> Acesso em: 10 jan. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Expansão da rede federal**. Disponível em: Acesso em: 06 jan. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Concepções e Diretrizes da Educação Profissional e Tecnológica**: política da EPT 2003- 2010. Disponível em: Acesso em: 08 dez. 2011a

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Diretrizes e Políticas da Educação Profissional e Tecnológica**: 2003-2010. Disponível em: Acesso em: 08 dez. 2011b.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cem anos da rede de educação profissional**. 2008. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=11303:&catid=209&Itemid=164>. Acesso em: 01 out. 2014.

BROWN, Jonh S. ; DUGUID, Paul. Organizing knowledge, California **Management Review**, v. 40, n. 3, p. 90-111. 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009. 338 p.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Social paradigms and organizational analysis**: elements of the sociology of corporate life. Great Britain: Heinemann Education Books, 1979.

CALIXTA, Mauro T. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

CANCLINI, Nestor G. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARDOSO, Tereza Fachada Levy. As aulas régias no Rio de Janeiro: do projeto à prática (1759-1834). **História da Educação**, Pelotas, v. 3, n. 6, p.105-130, 1999. Disponível em:
< <http://seer.ufrgs.br/index.php/asphe/article/view/30261/pdf> >.
Acesso em: 12 out. 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CEGARRA, J. J. L'identité nominale du produit. **Reveu Française de Gestion**, n. 84. p. 5-18, Juin/aut., 1991.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007..

CHEVALIER, M.; MAZZALOVO, G. **Pró Logo**: marcas como fator de progresso. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Panda Books, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. SENAC, 2003. 425 p

COOPER, Peter. Symbiosis: consumer psychology of branding. **ADMAP**. v. 15, p. 578-586, Nov. 1979.

COSTA, Joan. **A imagem da marca**: um fenômeno social. Tradução: Osvaldo Antonio Rosiano. São Paulo: Edições Rosari, 2008. 166 p. (Coleção Fundamentos do Design).

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Tradução de: Magda Lopes; consultoria e supervisão técnica desta edição: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DANIELS, Tom D.; SPIKER Barry K.; PAPA, Michael. J. **Perspectives on organizational communication**. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 1997.

DAVENPORT, Thomas. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE CHERNATONY, Leslei. **From brand vision to brand evaluation: strategically building and sustaining brands**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

DE CHERNATONY, Leslei. Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions. **Journal of Marketing Management**, v. 9, n. 2, p. 173-188, Apr. 1993.

DE CHERNATONY, Leslie; DALL'OLMO RILEY, Francesca. Modelling the components of the brand. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 11/12, p.1074 – 1090, 1998.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. Tradução: Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DICIONÁRIO Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. Instituto Antônio Houaiss. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. Versão 3.0

DOYLE, P. Building successful brands: the strategic options. **Journal of Consumer Marketing**, v. 7, n.2, p. 5-20. 1990. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000002572>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

DRUCKER, Peter. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e prática**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1994. 166 p.

DRUCKER, Peter. F. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. 7. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.

EDUCAÇÃO na Ditadura: a marca da repressão. Produção de Univesp. 2010. Vídeo online (1/2- 9 min.), son., color. Legendado. Série Educação. YouTube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YqDgaGNDads>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

EISENBERG, Eric; GOODHALL, H. L. **Organizational communication: balancing creativity and constraint**, 2nd ed.. New York, USA: St. Martin's Press, 1997.

ESCH, Franz-Rudolf. Market reactions to integrated communication. **European Advances in Consumer Research**, v.3, p. 227-238, 1998.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FISCHER, Ernst. **A Necessidade da Arte**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M. T.L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria T.; SHINYASHIKI, Gilberto; STEVANATO, Luiz A. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo v. 32, n. 1 p. 23-37, janeiro/março 1997. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=224 > Acesso em: 08/dezembro/2014.

FLORES, Teresinha Liége de Pelegrini. **A gestão do conhecimento e a gestão de pessoas do IFSC**: um estudo de caso.2009. Mmonografia (Especialização) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management**: a Stakeholder Approach. Boston: Pitman. New York: Cambridge University Press, 1984.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Tradução de Fúlvio Lubisco. Rio de Janeiro: Negócio, 2002. 396 p.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GOODMAN, Michael B.; HIRSCH, Peter B. **Corporate communication: strategic adaptation for global practice**. New York: Peter Lang Publishing, 2010.

GRASSI, W. The reality of brands: towards an ontology of marketing. **The American Journal of Economics and Sociology**, v. 58, p. 313-359, Apr. 1999.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1999.

GUZMÁN, F. **A Brand Building literature review**. (Excerpt from PhD Thesis “Brand Building Towards Social Values: Associating to Public Goods”). ESADE – E.S. Administración y Dirección Empresas. Universidad Ramon Llull. 2004. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/images/papers/257_a_brand_building_literature_review.pdf> Acesso em: 22 jan. 2014.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de: Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1984.

HAMPDEN-TURNER, Charles. **Corporate culture: from vicious to virtuous circles**. London: The Economist Books, 1990.

HANBY, Terry. Brands: dead or alive. **Journal of Marketing Research Society**, v. 41, n. 1, p. 7-18, 1990. The Corporate Image. London: Kogan Page, 1999.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 10. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

HISTÓRIA da educação brasileira. Produção de Vinícius Reccanello de Almeida. 2013. Vídeo online (68 min.), son., color. Legendado. Série Educação. Resumão de história da educação brasileira. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=X3h7ivUveS0>>. Acesso em: 12 out. 2014.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. **Sobre o IFC. 2013.** Desenvolvimento e arte: Lucas Colossi, Wagner Esser e João Guilherme Santos. Disponível em: <<http://ifc.edu.br/equipe-de-desenvolvimento/>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Histórico do IFSC.** Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/missa-o?id=152>>. Acesso em: 15 out. 2014.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de filosofia.** 3. ed. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://dutracarlito.com/dicionario_de_filosofia_japiassu.pdf> Acesso em: 10. jan. 2015.

JENSEN, B. Communication or knowledge management? **Communication World**, v. 15, n. 6, p. 44-47, June/July. 1998.

JOACHIMSTHALER, Bert; AAKER, David. **Como construir marcas líderes.** São Paulo: Futura, 2001.

JOHNSON, M. **Administrando no próximo milênio.** São Paulo : Pioneira, 1997.

JUNG, C. G. **AION:** estudos sobre o simbolismo do si-mesmo. Petrópolis: Vozes, 1988.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa:** criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, J. **O que vai mudar as marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2004a.

KAPFERER, J.N. **Strategic Brand Management:** new approaches to creating and evaluating brand equity. New York: The Free Press, 1992.

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração:** um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1976

KELLER, K. L., L. K.; LEHMANN, D. R. Brand and branding: research findings and future priorities. **Marketing Science**, v.25, n.6, p.740-759, Nov/Dec. 2006. Disponível em:

< <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mksc.1050.0153>>

Acesso em: 22 jan. 2014.

KELLER, Kevin. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, p. 1-22, Jan.,1993. Disponível em:

< http://www.iseg.ulisboa.pt/aula/cad1849/conceptualizing_measuring_managing_cbbe.pdf> Acesso em: 10 dez. 2015.

KELLER, Kevin.L. **Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KIMIZ, Dalkir. **Knowledge Management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Tradução: Ryta Vinagre. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 543 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000. 764p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 728 p.

KREPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice**. 2nd ed.. New York: Longman, 1990.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. V. 1.

KUNSH, Margarida M. K. **Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. N: Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade. São Paulo: EDICON, 1995.

KUNSH, Margarida M. K. **Obtendo resultados em relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSH, Margarida M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1998.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEAO, André Luiz Maranhão de Souza; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Stigmata: como as marcas são usadas para marcar os consumidores. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 22-36, mar. 2011. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 Nov. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000100003>.

LEVITT, T. Marketing success through differentiation- of anything. **Harvard Business Review**, Jan/Feb., 1980. p. 83-91. 1980.

LEVY, S.J. Symbols for Sale. **Harvard Business Review**, v.37, p.117-124, Jul./Aug, 1959. Disponível em: <http://www.uibk.ac.at/smt/marketing/brandresearchlab2/files/symbolsfor_sale_levy.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense: a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 240 p.

LITE, Marisa del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica**. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

LOURO, Maria J. S. Modelos de avaliação de marca. **RAE -Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000. p. 26-27. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a04.pdf>>. Acesso em: 24 Jan. 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr., Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MANACORDA, Mario Alighiero. **História da educação**: da antiguidades aos nossos dias. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010. 456 p.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002, p.317.

MARCHIORI, Marlene et al. Comunicação e discurso: construtos que se relacionam e se distinguem. In: ABRAPCORP, 4, 2010, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo : Abrapcorp, 2010. P. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Marchiori_et al.pdf>. Acesso em: 10 de jan. 2015.

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2. p. 293-320.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional**: um olhar estratégico nas organizações. 2. Ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARKWICK, N.; FILL, C. Towards a framework for managing corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n.5/6, p. 396-409, 1997.

MARQUES, Waldemar. Estado, sociedade e educação superior no Brasil Império: o passado presente. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 18, n. 3, p. 547-566, nov. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772013000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 Dec. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772013000300003>.

MARTIN, J. **Culture in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=J2vuQnwPz8YC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Culture+in+organizations:+three+perspectives&ots=LKh38r99IV&sig=9V-iSk0w38ioZwJq2VTdxDg8yDw#v=onepage&q=Culture%20in%20organizations%3A%20three%20perspectives&f=false>> Acesso em: 10 dez 2014

MARTINS, J. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006. 312 p.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2003.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MEEK, V L. Organizational culture: origins and weaknesses. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 453-473, 1988.

MENDES, Karina D. S.; SILVEIRA, Renata Cristina de C. P.; GALVAO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, dec. 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em 5 configurações**. Trad. Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MOLLERUP, Per. **Marks of excellence: the history and taxonomy of trademarks**. London: Phaidon, 1997. 240 p.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Org) **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 12-33. (Série RAE-clássicos).

MORGAN, Gareth, **Imagens da Organização**, Tradução: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda, São Paulo: Atlas, 1996. 420 p.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOURA, Dante Henrique. Educação básica e educação profissional e tecnológica: dualidade histórica e perspectivas de integração. IN: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30. Caxambu, MG, 2007. **Anais...** Caxambu, MG: ANPED, 2007. P. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/11/110>> Acesso em: 15 jan 2015.

MOZOTA, Brigitte B. de; COSTA, Felipe C. X. da; KLÖPSCH, Cássia. **Gestão do Design**: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa. São Paulo: Bookman, 2011.

NISKIER, Arnaldo. **Tecnologia educacional**: uma visão política. Petrópolis: Vozes, 1993. 182p

NOGUEIRA, E. S. E. Símbolo e identidade organizacional: função da figura ou imagem conceitual. **Revista de Administração Contemporânea: RAC eletrônica**. v. 1, n. 2, art. 6, p. 81-96, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_637.pdf>. Acesso em: 25 ago 2014.

NONAKA, Ikujiro; AKUTSU, Satoshi. Capacidades de Branding: Um olhar sobre a Capacidade da Sony na Criação do Conhecimento da Marca. In: IKUJIRO, Hirotaka e NONAKA, Takeuchi. **Gestão do Conhecimento**; tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na empresa**. 13. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 358 p.

PACHECO, Eliezer (Org.). **Institutos Federais**: uma revolução na educação profissional e tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011. 122 p. Disponível em: <[file:///C:/Users/Note/Downloads/lei_11892_08_if_comentadafinal%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Note/Downloads/lei_11892_08_if_comentadafinal%20(2).pdf)> Acesso em: 20 dez. 2014.

PASCALE, Richard. The paradox of “corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. **Califórnia Management Review**, v. 27, n. 2, p. 26-41, winter, 1985. Disponível em: <<http://webpace.ship.edu/nwgoates/OB/paradox.pdf>> Acesso em: 21 dez 2014

PERASSI, Richard L. S. **A comunicação das marcas nas organizações: texto didático**. Florianópolis: PPEGC/UFSC, 2008. 77 p. Trabalho não publicado.

PERASSI, Richard. L. S; MENEGHEL, Thiago. R. Conhecimento, Mídia e Semiótica na área de Mídia do Conhecimento. In: VANZIN, Tarcísio; DANDOLINI, Gertrudes (Org.). **As. Mídias do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011. P. 46-73.

PERASSI, Richard.L.S. A visualidade das marcas institucionais e comerciais como campos e significação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24,2001, Campo Grande. **Anais...** 2001. São Paulo: INTERCON, 2007.

PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2004

PINHO, José B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996. 143 p.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>.

PLATÃO. **A República. Tradução** de Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2003.

POLIT, D. F; BECK, C. T. Using research in evidence-based nursing practice. In: POLIT, D. F.; BECK, C. T. (Ed.). **Essentials of nursing research. Methods, appraisal and utilization**. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2006.

RAMOS, Marise Nogueira. Reforma da educação profissional: contradições na disputa por hegemonia no regime de acumulação flexível. **Trab. educ. saúde**, v..5, n.3, p. 545-558, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462007000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 nov. 2015. ISSN 1981-7746. <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-7462007000300013>.

RESTREPO, J. Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. **Signo y Pensamiento**, v.14, n. 26, p. 91-96, 1995. Disponível em:

< <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/download/3379/2639>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

REVISTA BRASILEIRA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. BRASÍLIA : Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica v. 2, n. 2, nov. 2009

RIEL, C. B. M. van. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, London: Prentice -Hall, 1995.

RIEL, C. B. M. van; BALMER, J. M. T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6), p.340-355, 1997.

RIES, Al., TROUT, Jack. **Posicionamento: a Batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637p.

ROSE, R. A. **Organizations as multiple cultures: A rules theory analysis**. Human Relations, 412: 139-170. 1988.

RUÃO, Teresa **As marcas e o valor da imagem: a dimensão simbólica das atividades econômicas**. In: BIBLIOTECA ONLINE DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO (BOCC), 2003. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/esp/autor.php?codautor=757>. Acesso me: Acesso em: 09 nov 2013.

SACKMANN, S. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.

SALVATORI, Angela; BONI, Maria Ignês Mancini de. A reforma da educação profissional nos anos 90: uma análise sobre as propostas e práticas no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 7. 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Editora Champagnat, 2007.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso**. 4. ed., rev. e. Ampl. São Paulo: Campus, 2013.

SANTAELLA, Lucia. **Matrizes da Linguagem e Pensamento: sonora, visual e verbal**. São Paulo: Iluminuras, 2001.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea: RAC eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 47-66, 1998.

SATHE, Vijay. **Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change**. Homewood : R.D. Irwin, 1985

SCHALL, Maryan S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative science quarterly**, v. 28, n. 4, p. 557-581, Dec. 1983.

SAVIANI, Dermeval. História da história da educação no Brasil: um balanço prévio e necessário. **Eccos: Revista Científica**, São Paulo, v. 10, n. , p.147-167, 2008. Disponível em: <<http://www4.uninove.br/ojs/index.php/eccos/issue/view/80/showToc>>. Acesso em: 12 out. 2014.

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229-240, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 441 p.

SCHULTZ, D.E. What we dont' know. **Marketing Management**; v. 8, n. 3, p. 11-15, Fall, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23, 2000, Manaus.. **Anais...** Manaus: INTERCON, 2000.

SCROFERNEKER, C. M. A. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas. In CONGRESSO BRASILEIRO DE CIENCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26. 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo : INTERCOM, 2003.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea.** Tradução: Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2006. 336 p.

SEMPRINI, Andrea. **El marketing de la marca: uma aproximacion semiótica.** Barcelona : Paidós Ibérica, 1995.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **Teoria Matemática da Comunicação.** São Paulo: Difel, 1975.

SILVA, Caerana J. R. S. (Org.). **Institutos Federais Lei 11.892, de 29/12/2008: comentários e reflexões.** Organização, Caetana Juracy Resende Silva. Natal: IFRN, 2009, p. 14-15. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3FItemid%3D%26gid%3D3753%26option%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download&ei=tm6tU-OIM-jNsQTPxYCoAw&usq=AFOjCNGMQIO01zaSLg7ziPy2CwmYlaCOg&sig2=CdPpL2vj3UJDeF2LLaVPyg. Acesso em: 21 jun.2014.

SILVA, Jesué Graciliano da; SILVA, Marcelo Carlos da; SANTOS, Consuelo Aparecida Sielski. **Transformação do CEFET-SC em IFSC: concepções, conquistas e desafios.** [Florianópolis: s.n], 2014. Disponível em: <<https://transformacaodocefetsemifsc.wordpress.com>>. Acesso em: 07 set. 2014

SILVA, José Roberto Martins da. **Comunicação e conhecimento: a Casa do Saber,** 2009. 218p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo 2009.

SILVEIRA, Ermelinda Ganem Fernandes; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Tipologia e arquétipos: a psicologia profunda como base para uma hermenêutica.** Florianópolis: Insular, 2014. 264 p. (Coleção Jung sai pra rua, v.1.).

TAJADA, Luis Ángel **Sanz de la. Integración de la identidad y la imagen de la empresa.** Madrid: ESIC, 1994.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, M. G. Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: As etapas históricas da Educação Profissional no Brasil. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 9., Caxias do Sul, 2012. **Anais...** Universidade de Caxias do Sul: ANPED Sul, 2012. 19 p. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/177/103>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca:** uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. 209 f.. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TERRA, José C.; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento.** 2. ed. São Paulo: Negócio, 2002.

THAYER, Lee O. **Comunicação:** fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRICE, H. M. Rites and ceremonies in organizational cultures. **Research in the sociology of organizations**, v. 4, p 221-270., 1986.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice. M. **The culture of work organizations.** Englewood Cliffs, N.J, US: Prentice-Hall, Inc The cultures of work organizations, xvii. 1993. 510 p.

URIARTE JR., Filemon A. **Introduction to Knowledge Management.** Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

VALENTIM, Maria Lígia. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005. 176p. (Coleção Palavra-Chave, 16)

VERGARA, S.C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v.45, n.4, p.66-72, 2005.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**. S. Paulo: Editora Martins Fontes. 1994.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. Apresentação: Néelson Jahr Garcia; Edição eletrônica: Ridendo Castigat Mores. [S. l.]: E-books Brasil, [2001]. Disponível em: <http://www.ebooksbrasil.org/nacionais/ebooklibris.html>>. Acesso em: 30 out. 2014.

WIIG, K. **Knowledge management foundations: Thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. **Management Decision**, v.38, n.9, p.662-669, 2000. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/case_studies.htm/case_studies.htm?articleid=865182&show=html. Acesso em: 13 nov. 2013.

YOO, B.; DONTHU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000. Disponível em: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1361466903.9327marketing%20mix43.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

MODELO QUESTIONÁRIO - PESQUISA MESTRADO - MÉTODO: PESQUISA EM PROFUNDIDADE

A entrevista está estrategicamente dividida em cinco momentos:

1. Momento 1: O respondente é contextualizado sobre os objetivos do trabalho e da entrevista;
2. Momento 2: O respondente é questionado sobre a sua localização na Instituição – este momento serve para legitimar e justificar a escolha da amostra que compõe o campo de pesquisa;
3. Momento 3: Para conhecer sobre o entendimento do respondente sobre o conceito de “marca” (tema central da pesquisa);
4. Momento 4 : Falar sobre a situação atual – A marca IFSC;
5. Momento 5: Falar sobre a situação anterior – A marca CEFET-SC;
6. Momento 6: Falar sobre o momento da transição – Zoom metodológico – foco da pesquisa: reposicionamento institucional – Transformação de CEFET-SC para IFSC.

Roteiro da PESQUISA

MOMENTO 1: Localização do Respondente

1. Quando você entrou na instituição, onde trabalhou e qual (ais) função (ões) realizou?
2. Quanto tempo permaneceu em cada função?
3. Em 2009, quando ocorreu a transição CEFET-SC/IFSC, que função ocupava?

MOMENTO 2: Avaliação do entendimento do respondente sobre o tópico da pesquisa

4. O que você entende por “MARCA”?

MOMENTO 3: Convidar o respondente a pensar sobre a marca IFSC

5. O que a Instituição representa pra você, considerando a versão atual IFSC? ou O que a marca IFSC representa pra você?
6. Em sua opinião o que o IFSC representa em termos de novidades? De que forma o IFSC se diferencia do CEFET-SC?
 - 6.1. Como é trabalhar no IFSC?
 - 6.2. O que mudou na forma de trabalhar ou ver a instituição?
 - 6.3. Desde o momento em que entrou o que mudou em termos de cursos, recursos (pessoal, financeiro, processo, tecnologia), estrutura física, proposta pedagógica, programas, atividades técnico-científica, pesquisa, gestão organizacional.
 - 6.4. Quais os impactos percebidos na gestão organizacional?
 - 6.5. Na sua percepção as mudanças refletem alteração no clima organizacional? Mudaram-se hábitos, costumes...
7. Como você percebe a marca IFSC? Como ela é promovida/identificada/percebida no dia a dia?
 - 7.1. Onde ela costuma aparecer/ ficar exposta?
 - 7.2. Você percebe uma unidade visual/ um padrão na forma como a marca é apresentada?
 - 7.3. Qual a mensagem/ o conteúdo/ o que a marca transmite/ comunica? (o que simboliza)
 - 7.4. Em sua opinião, a comunicação da marca é feita de forma estratégica? Explique
8. Como a instituição (o IFSC) age em termos estratégicos para promover os seus valores/missão/visão/propósitos/objetivos e metas?
 - 8.1. Você conhece esses ativos/valores imateriais do IFSC?
 - 8.2. Onde eles estão explicitados?
 - 8.3. De que maneira eles são compartilhados?
 - 8.4. De que maneira essas estratégias e ações de comunicação buscam ser eficazes?
9. Você percebe alguma forma de destaque do IFSC em relação aos concorrentes (diretos ou indiretos)?

10. De que forma você ajuda a promover a identidade do IFSC?
11. Em sua opinião, as últimas mudanças ocorridas na Instituição mudaram os costumes e a forma de se relacionar/ reagir/ interagir com os públicos do IFSC?
 - 11.1. O que mudou em relação aos alunos; aos gestores; aos servidores e colaboradores?

MOMENTO 4: Convidar o respondente a pensar sobre a marca CEFET-SC

12. Como era o tempo de CEFET-SC em termos de cursos, recursos (pessoal, financeiro, processo, tecnologia), estrutura física, proposta pedagógica, programas, atividades técnico-científica, pesquisa, gestão organizacional.
13. Em sua opinião o que o CEFET-SC representava/representou pra você?
14. Que valores imateriais (missão/visão/ valores) a marca CEFET-SC representava/ simbolizava?
 - 14.1. Você percebia a marca CEFET-SC de forma consolidada?
 - 14.2. Havia uso de estratégias/ ações de promoção da marca CEFET-SC?
 - 14.3. Como a marca CEFET-SC era percebida no dia a dia?
 - 14.4. Onde costumava ficar exposta?
 - 14.5. Existia padrão visual na apresentação da marca?
 - 14.6. Em sua opinião, o que a marca comunicava/ queria dizer (mensagem)?

MOMENTO 5: Convidar o respondente a pensar sobre o momento do processo de transição CEFET-SC/ IFSC

15. De que forma você participou do processo de mudança CEFET-SC/IFSC?
 - 15.1. Participou de reuniões, promoveu ou assistiu seminários ...
16. De que forma você teve conhecimento da proposta de mudança de nome de “Centro” para “Instituto”?
 - 16.1. Existiram documentos oficiais que objetivavam esclarecer o processo de transformação?

- 16.2. Em sua opinião, que ideologias (ideias)/ interesses políticos e educacionais estavam implícitos neste processo de mudança da identidade institucional (do nome da marca)?
- 16.3. De que forma você reagiu à mudança da marca?
- 16.4. Em sua opinião, por que a instituição mudou de nome?
17. Em que momento você percebeu efetivamente a mudança institucional de CEFET-SC para IFSC?
 - 17.1. Alguma situação/ evento/ circunstância marcou essa transição? Como a transição/mudança foi sentida?
18. Em sua avaliação, como foi o processo de transição de CEFET/IF em termos de:
 - 18.1. Qualidade de comunicação;
 - 18.2. Organização dos gestores;
 - 18.3. Determinação superior (MEC/SETEC);
 - 18.4. Quais os impactos percebidos diretamente no trabalho, na gestão e no clima organizacional?

PARA ENCERRAR:

19. Diga uma palavra/frase que descreva o CEFET-SC e, uma palavra/frase que descreva o IFSC.

APÊNDICE B – SÍNTESE HISTÓRICA DO IFSC

Quadro 5 – Síntese histórica do IFSC

Síntese histórica do IFSC	
23 de setembro de 1909	O Decreto nº 7.566 instituindo oficialmente a educação profissional brasileira e cria as Escolas de Aprendizes Artífices em 19 estados brasileiros.
1º de setembro de 1910	A Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina (EAA-SC) foi instalada na capital catarinense.
13 de janeiro de 1937	A Lei nº 378/1937 a Escola de Artífices de Santa Catarina se transforma em Liceu Industrial de Santa Catarina .
25 de fevereiro de 1942	O Decreto-Lei nº 4.127/1942 estabeleceu as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Assim, o antigo Liceu Industrial de Santa Catarina transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis .
20 de agosto de 1965	A Lei nº 4.759/1965 determinou a mudança de nome de Escola Industrial de Florianópolis para Escola Industrial Federal de Santa Catarina .
17 de junho 1968	A Portaria Ministerial nº 331/1968 alterou o nome da instituição para Escola Técnica Federal de Santa Catarina .
19 de abril de 1991	Deu-se inauguração oficial das instalações em prédio próprio da unidade São José, que já funcionava provisoriamente desde 1988.
04 de setembro de 2003	A Portaria nº 2.359/2003, publicada no DOU oficializou o funcionamento do atual Câmpus São José , primeira unidade de ensino da instituição fora da capital catarinense.
13 de maio de 1994	A Portaria nº 724/1994, publicada no DOU em 18 de maio do mesmo ano, autorizou o funcionamento da primeira unidade descentralizada do interior do Estado, na região Norte, no município de Jaraguá do Sul. Atual Câmpus Jaraguá do Sul .

Síntese histórica do IFSC	
08 de dezembro de 1994	A lei federal de nº 8.948/1994 transformava automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, condicionando o ato à publicação de decreto presidencial específico para cada novo centro.
27 de março de 2002	Ocorreu oficialmente a transformação de Escola Técnica Federal de Santa Catarina para Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC) , quando foi publicado no DOU o Decreto de criação.
07 de agosto de 2006	A Portaria nº 271/2006 criou a unidade Chapecó, atual Câmpus Chapecó .
24 de agosto de 2006	A Portaria nº 1.490/2006 criou a unidade Continente, atual Câmpus Florianópolis-Continente .
24 de agosto de 2006	A Portaria nº 1.491/2006 criou a unidade Joinville, atual Câmpus Joinville .
20 de março de 2008	A Portaria nº 382/2008 autorizou a implantação da unidade Araranguá, atual Câmpus Araranguá .
29 de dezembro de 2008	Foi estabelecida a denominação atual da instituição: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina , regulamentada pela Lei nº 11.892/2008.

Fonte: autora

APÊNDICE C – LINHA DO TEMPO: HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO

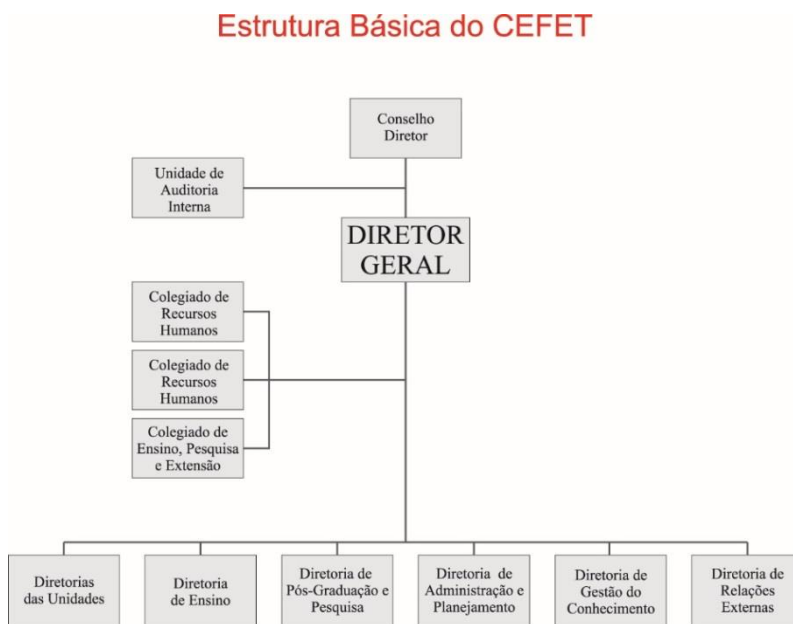
Figura 8 – Percurso histórico do IFSC: linha do tempo



Fonte: adaptado do portal do IFSC

ANEXO A – ESTRUTURA BÁSICA CEFET-SC

Figura 9 – Estrutura básica do CEFET-SC



Fonte: Estatuto do CEFET-SC – Portaria MEC nº 1.125/2007

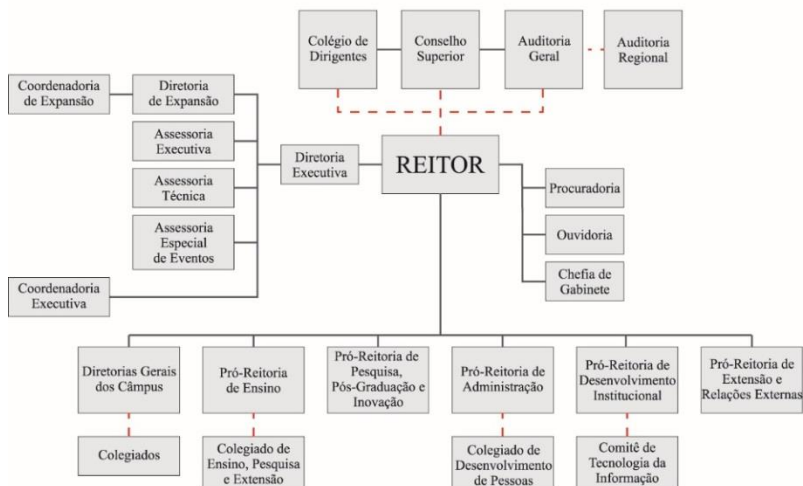
ANEXO B – MAPA INSTITUCIONAL 2015

Figura 10 – Mapa Institucional: distribuição dos *campi* pelo estado de Santa Catarina

Fonte: Departamento de Marketing e Jornalismo – Coordenadoria de Programação Visual do IFSC

ANEXO C – ESTRUTURA DE GOVERNAÇÃO DO IFSC

Figura 11 – Estrutura de governança do IFSC

Estrutura de Governança do IFSC

Fonte: Diretoria de Gestão do Conhecimento – Relatório de Gestão 2014

ANEXO D – OBJETIVOS ESPECÍFICOS E RESULTADOS ESPERADOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO IFSC

Quadro 6 – Objetivos específicos e resultados esperados: Política de Comunicação IFSC

	Objetivos Específicos	Resultados Esperados
OE15.01	Realizar diagnóstico da situação atual da Comunicação na Reitoria e nos Campi	RE15.01 Mapeamento das necessidades a serem atendidas pela política de comunicação
OE15.02	Construir a Política de Comunicação IFSC até junho de 2013	RE15.02 Organização dos fluxos, canais e as formas de comunicação, envolvendo toda a comunidade interna
OE15.03	Implantar a Política de Comunicação IFSC até dezembro de 2014	RE15.03 Sensibilização e apropriação da Comunidade interna para a política de comunicação construída. RE15.04 Aumento da efetividade das ações de Comunicação
OE15.04	Criar ou adequar a estrutura de Comunicação nos câmpus e Reitoria, de acordo com a Política	RE15.05 Profissionalização da área de Comunicação. RE15.06 Garantia da operacionalização da Política de Comunicação nos campi
OE15.05	Desenvolver programas de capacitação para servidores que atuarão nos setores envolvidos com comunicação nos campi.	RE15.06 Garantia da operacionalização da Política de Comunicação nos campi
OE15.06	Organizar as informações afins em fontes únicas de consulta	RE15.07 Eliminação da redundância e discrepância, aumentando fidedignidade da informação
OE15.07	Melhorar os canais de acesso à informação ao público-alvo, reestruturando o site do ingresso.	RE15.08 Facilitação do acesso à informação sobre os cursos e a inscrição do candidato no curso pretendido

Fonte: Planejamento Institucional IFSC – biênio 2013-2014.

ANEXO E – MACROPROJETOS INSTITUCIONAIS QUE CONTRIBUEM EM DIFERENTES ETAPAS E INTERFACES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO

Quadro 7 – Macroprojetos institucionais com interface na GC

Código do macroprojeto	Título do macroprojeto	Objetivo geral
M 04	Plano de Desenvolvimento Institucional	Visa a elaboração do PDI a partir de uma visão estratégica e prospectiva que subsidie adequadamente o desenvolvimento da instituição, constituindo-se também em um instrumento para aferição da efetividade da gestão.
M 05	Gestão Estratégica	Avaliar e redimensionar o modelo de gestão do IFSC e consolidar uma estrutura de trabalho que contemple o desenvolvimento dos processos institucionais de forma integrada e em rede, de modo a possibilitar as condições necessárias e adequadas para o alcance das finalidades institucionais e a ação comprometida com o desenvolvimento local e regional, considerando a nova identidade institucional.
M 06	Gestão de processos acadêmicos	Normatizar e informatizar os processos gerenciais de ensino, pesquisa e extensão, para melhoria da execução, acompanhamento e avaliação da gestão institucional.
M 07	Gestão de processos administrativos	Normatizar e informatizar os processos gerenciais e de suporte as atividades finalísticas, para melhorar a execução, acompanhamento e avaliação da gestão institucional.
M 08	Criação e implantação de Política as Institucionais para TI	Estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações estratégicas e produtos de tecnologia da informação e sistemas de comunicação do IFSC.

Código do macroprojeto	Título do macroprojeto	Objetivo geral
M 09	Criação e Implantação da Política de Segurança da Informação	Estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas com a finalidade de eliminar ou reduzir riscos e vulnerabilidades aos quais as informações estão expostas.
M 10	Diretrizes Educacionais do IFSC	Aperfeiçoar, ampliar e implementar as diretrizes educacionais do IFSC e seus campi, em sintonia com o SINAES e as demais normas, itinerários formativos e demandas internas, consolidando a missão institucional.
M 15	Política de Comunicação Institucional	Estabelecer a relação permanente e sistemática entre a Instituição e seus diversos públicos internos e externos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação do IFSC.
M 17	Inovação, Transferência de Conhecimento e Tecnologia	Potencializar e qualificar as atividades de pesquisa extensão e inovação tecnológica visando consolidar o IFSC como centro de excelência em desenvolvimento científico e tecnológico.

Fonte: Planejamento Institucional IFSC – biênio 2013-2014.