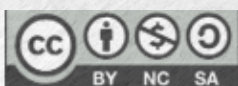




# CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORTALECER A IDENTIDADE TECNOLÓGICA DA UTFPR



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

---

# CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES PARA FORTALECER A IDENTIDADE TECNOLÓGICA DA UTFPR

Conjunto de diretrizes apresentado por Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP UTFPR), sob orientação dos docentes professor Dr. Oséias Santos de Oliveira e professora Dr.<sup>a</sup> Maria Sílvia Bacila, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 04

Contexto 05

Público-alvo 07

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta 10

Diagnóstico e análise 11

Proposta de intervenção 13

Cronograma de ações para  
implantação do conjunto de diretrizes  
na universidade 16

Considerações finais 27

Referências 28

Protocolo de recebimento 29

# SUMÁRIO

## RESUMO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), reconhecida como a primeira universidade tecnológica do Brasil, necessita de ações estratégicas para fortalecer e reafirmar sua vocação tecnológica. Esta missão, centrada na aplicação prática do conhecimento, na pesquisa orientada às soluções concretas e na formação de profissionais altamente qualificados para os desafios do século XXI, é fundamental para consolidar sua identidade e relevância no cenário acadêmico e social. A partir de uma pesquisa realizada com servidores desta Instituição de Ensino Superior (IES) ficou evidenciado que muitos ainda desconhecem parte da história e do caráter inovador da UTFPR, o que compromete a efetividade da comunicação interna e o alinhamento institucional. Neste contexto, a proposta de construção de um conjunto de diretrizes visa promover uma compreensão mais aprofundada da missão tecnológica da universidade, unificando o entendimento acerca de seu propósito, práticas e ações. Além disto, busca-se ampliar a visibilidade institucional da universidade entre servidores, estudantes e a comunidade, fortalecendo o vínculo com a sociedade e estimulando a inovação dentro do ambiente organizacional. O processo de implementação contempla etapas de validação institucional, lançamento e disseminação, contando com a participação dos gestores (Reitoria) e dos servidores. Espera-se que estas ações contribuam para o fortalecimento da cultura organizacional, impulsionando o desenvolvimento de uma atmosfera ainda mais inovadora, coesa e alinhada à missão de impacto social e científico da UTFPR.

### **Instituição:**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

### **Benefícios para Administração Pública:**

Este plano de ação ao ser implementado trará esclarecimento sobre o papel da instituição como entidade tecnológica, o aumento da confiança dos servidores frente a organização e um fortalecimento interno, consolidando a percepção de uma instituição eficiente e de valor para a sociedade.



O olhar para a escuta dos seus públicos envolve a conexão e a construção da identidade, auxiliando nas mudanças que devem acontecer numa instituição (Fu *et al.*, 2024)

## CONTEXTO

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, sediada em Curitiba – PR, com campi distribuídos por treze cidades do Estado do Paraná. Desde 2005, após a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) em UTFPR, esta passou a ser reconhecida como a primeira universidade tecnológica do Brasil.

Esta IES oferece cursos de ensino técnico, graduações, especializações, mestrados e doutorados. Relativo ao quantitativo de servidores, a UTFPR possui, segundo o Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União de 2025, 4.431 servidores em exercício, dentre técnicos administrativos e docentes. Já o quantitativo de alunos, segundo o Relatório Analítico de Gestão da universidade (UTFPR, 2025), é de 29.197 matriculados (estudantes da graduação e da pós-graduação).

Considerando o alcance e a relevância desta IES, foi desenvolvido um estudo que culminou na Dissertação intitulada Fortalecimento da identidade institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: uma abordagem focada no clima organizacional e na comunicação interna, que foi apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da UTFPR. A partir da pesquisa foram realizadas entrevistas com servidores, que indicaram a necessidade de ações para fortalecer a identidade institucional – especialmente quanto ao seu caráter tecnológico, junto à comunidade interna, pois constatou-se a muitos não entendem plenamente o que é este modelo de universidade.

A falta de compreensão, por parte dos servidores, sobre o que caracteriza uma universidade tecnológica pode estar entre os fatores que dificultam a concretização de determinadas ações e, especialmente, o alcance dos objetivos institucionais. Esta limitação também impacta negativamente a divulgação da identidade da UTFPR e o sentimento de pertencimento em seus espaços internos. Neste sentido, Heckert, Boumans e Vliegenthart (2022), ressaltam a importância de fortalecer a visão e a missão da UTFPR, bem como sua estratégia de diferenciação e afirmação institucional diante da sociedade.

Considerando estes aspectos, este Produto Técnico-Tecnológico, articulado como etapa final do percurso do Mestrado Profissional em Administração Pública, apresenta uma proposta voltada à construção de um conjunto de diretrizes que serve como referência para que setores e servidores compreendam e alcancem o propósito de uma universidade tecnológica.

Quais as razões para minha instituição adotar este conjunto de diretrizes?

Este modelo permite clarificar e consolidar a missão e visão tecnológica da universidade. Um conjunto de diretrizes claras e abrangentes poderá delinear os princípios e diretrizes que permeiam todas as ações, desde a concepção de cursos e capacitações e possíveis recursos para pesquisa. Uma outra razão seria a de impulsionar a pesquisa aplicada e a inovação, influenciando na maneira como as aulas são ministradas do modelo tradicional para uma identidade tecnológica que leve a produção científica e o desenvolvimento da capacidade de gerar soluções inovadoras.



O tipo de Produto Técnico-Tecnológico é definido como uma Norma ou Marco Regulatório, da área da Administração Pública, que propõe um conjunto inicial de diretrizes, notadamente no formato de um documento estratégico e sugestivo, para que os servidores compreendam a essência e o papel desta universidade como uma instituição tecnológica pública.

Este conjunto de diretrizes se constitui em uma ferramenta para:

- a) Esclarecimento da missão exclusiva de ser uma universidade tecnológica e como o trabalho diário contribui para a inovação e o desenvolvimento do Paraná e do Brasil.
- b) Fornecimento de informações básicas sobre as melhores práticas em diversas áreas, desde o ensino e a pesquisa aplicada, e a interação da universidade com a sociedade e o setor produtivo.
- c) Unificação do entendimento sobre quem é a comunidade UTFPR e o que a diferencia, com a promoção de um senso de propósito compartilhado.
- d) Engajamento dos servidores e lideranças da organização, para dirimir as barreiras existentes e concretizar a sua identidade institucional tecnológica.

Além da intencionalidade de orientação quanto à atuação das pessoas e à promoção de uma melhor compreensão sobre o sentido de ser uma universidade tecnológica, entende-se que esta norma poderá ser útil também para outras instituições, como as futuras universidades tecnológicas de Minas Gerais e do Rio de Janeiro – que estão em projeto de transformação, tal qual ocorreu com a UTFPR. Caso isto se concretize, a UTFPR poderá compartilhar sua experiência e o conhecimento acumulado ao longo de sua trajetória com estas instituições, fortalecendo uma rede nacional voltada ao ensino tecnológico. Assim, com este produto espera-se simplificar a compreensão de que é e como atuar em uma universidade focada em tecnologia, inovação e aplicação prática do conhecimento.

O processo de consolidação de uma identidade institucional tecnológica não ocorre isoladamente, sendo que outros países, como a Alemanha, já passaram por um percurso intenso de reforma do Ensino Superior, com mudanças na produção da pesquisa científica e tecnológica e na relação com o mercado, pois, entendeu-se que há novas demandas da sociedade global que exigem novos conhecimentos (Neves e Neves, 2011, p. 481). A experiência da Alemanha e de outros países pode contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas já desenvolvidas e implementadas pelas universidades brasileiras, quanto a estes aspectos que envolvem a demarcação de uma identidade tecnológica.

A UTFPR conta com instrumentos relevantes, como a Avaliação do Clima Organizacional – uma ferramenta que traz o diagnóstico do ambiente interno, e a comunicação interna, que funciona como um elo de informações e discussões entre a gestão e os servidores. Contudo, a proposta, ora apresentada, alinha-se ao entendimento de que são necessárias diretrizes para que a UTFPR conscientize o seu público interno, e depois, propague para as demais IES.

## PÚBLICO-ALVO

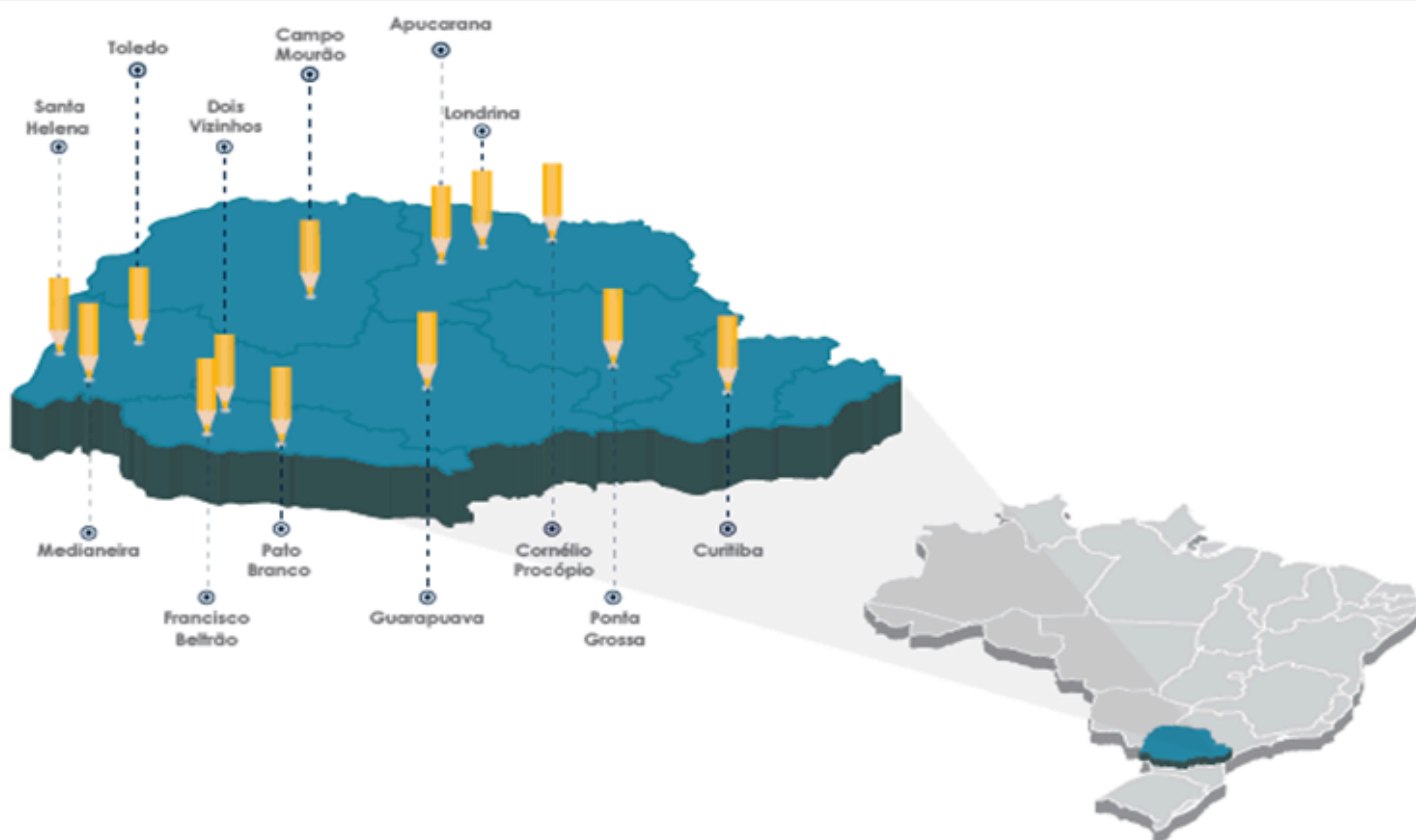
Esta proposta tem um enfoque colaborativo e participativo, considerando que o ambiente de uma IES pública é destinado ao debate e valoriza a experiência e o conhecimento de toda a sua comunidade. O público-alvo inicial se constitui em torno das diretorias vinculadas à Reitoria, especificamente a Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional (DIRAV) e a Diretoria de Gestão de Comunicação (DIRCOM) da UTFPR, abrangendo os servidores docentes e técnicos administrativos em educação que nelas atuam. No caso da DIRAV será interessante incluir os Assessores de Avaliação Institucional (ASAVI), assim como na DIRCOM é imprescindível a inserção dos Assessores de Comunicação (ASCOM) visto que estes servidores atuam em todos os campi da universidade e poderão contribuir significativamente para o alcance da proposta.

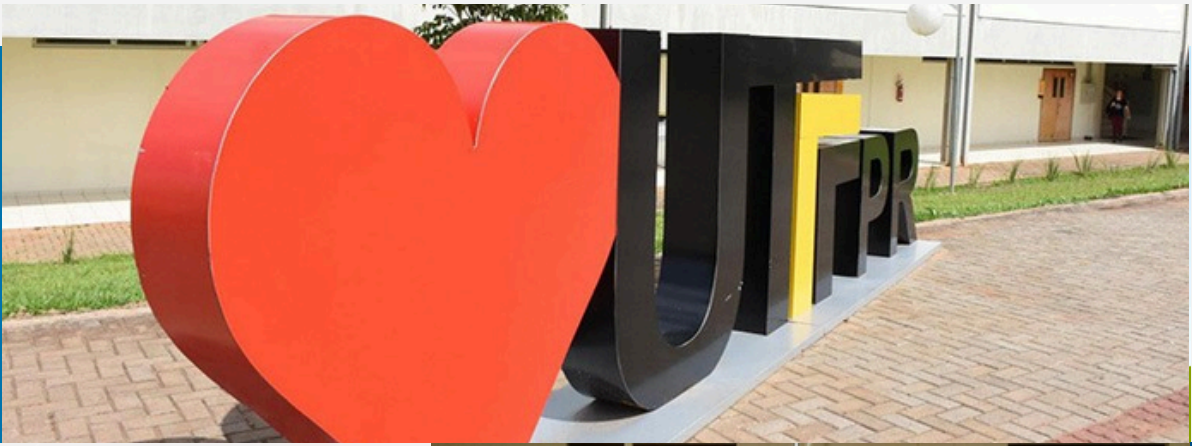
A participação inicial destes profissionais é indispensável na formação de uma equipe maior, dedicada à elaboração e acompanhamento das diretrizes em todos os campi. Outros atores poderão ser incluídos posteriormente, reconhecendo o valor dessa iniciativa.

Com a mediação da Reitoria, inicia-se um estudo das características que a universidade possui e as melhores práticas em instituições tecnológicas de referência, para compreender os principais desafios e as oportunidades. Depois, de definidos estes pontos, realizam-se rodas de conversas (Grupo Focal), workshops e pesquisas com os setores de diferentes áreas para coletar ideias, percepções e sugestões.

Com base nessas contribuições, a equipe da universidade pode propor uma ação que conscientize também os demais colaboradores e estudantes, atingindo toda a comunidade acadêmica. Os eventos promovidos pela IES, como a comemoração dos 20 anos, que marca a transformação da UTFPR e será realizado em 2025, configuram-se como oportunidades a ser considerada para a promoção de iniciativas com vistas ao desenvolvimento desta proposta.

A administração da UTFPR pode monitorar as ações no ambiente interno, utilizá-las como base para a criação/implementação de novas diretrizes, para ampliar os agentes envolvidos, e, posteriormente, para submeter ao Conselho Universitário (COUNI) uma proposta de Resolução.





## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A UTFPR promove ações institucionais voltadas à integração de novos servidores, proporcionando o conhecimento sobre a história, a trajetória, a visão, a missão e os valores da universidade. Entre estas ações, destaca-se a Plataforma Sophia, um ambiente virtual que oferece cursos para a comunidade interna e externa, além de oportunidades de formação continuada para os servidores. Dentre os cursos no formato MOOC (Curso Online Aberto e Massivo), um deles é especificamente destinado à integração dos novos servidores, com carga horária definida e participação obrigatória. Apesar disto, e mesmo com outras iniciativas informais promovidas nos diferentes campi, ainda é comum que muitos desconheçam o real significado de uma universidade tecnológica.

Como já mencionado, esta proposta surgiu a partir de entrevistas com servidores da UTFPR, que revelaram a falta de consenso sobre o significado da identidade institucional. Quando os propósitos institucionais estão claros e os objetivos bem definidos, a colaboração e a execução das ações pelos servidores tendem a se tornar mais eficazes (Gulbrandsen, 2019).

Nas organizações, a ausência de ações que fortaleçam a identidade institucional tende a gerar resultados aquém do esperado, com baixo engajamento para mudanças organizacionais (Neill, Men e Yue, 2020), perda de credibilidade perante a sociedade (Gulbrandsen, 2019) e redução da atratividade junto aos estudantes. Mudar este cenário exige o fortalecimento da comunicação interna – um mecanismo integrador capaz de promover o diálogo, estimular negociações e construir consensos entre os servidores (Nowak, 2020).

Diante disto, a proposta do conjunto de diretrizes pode gerar impactos positivos em diversas frentes: desde a melhoria das avaliações internas, passando pelas práticas de ensino, até o direcionamento das atividades de pesquisa e extensão. Além disto, oferece subsídios para o aprimoramento da estrutura organizacional em todos os campi da universidade.

Deste modo, a questão central que se impõe é: como aumentar a visibilidade e fortalecer a identidade tecnológica da UTFPR no ambiente interno da instituição?

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Como universidade pública, a UTFPR tem o compromisso inalienável com o desenvolvimento social, econômico e tecnológico da nação. No entanto, a especificidade como universidade tecnológica exige um olhar atento e direcionado para a produção de conhecimento aplicado, a formação de profissionais altamente qualificados para os desafios do século XXI e a promoção da inovação e da pesquisa orientada para soluções concretas.

Com conhecimento do contexto, do diagnóstico e da situação-problema, o objetivo geral deste produto é **apresentar uma proposta para a construção de um conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com vistas ao fortalecimento da identidade institucional, à promoção do alinhamento de propósitos entre os servidores e ao impulsionamento da inovação organizacional.**

- Os objetivos específicos que fundamentam o objetivo principal são:
- a) Diagnosticar os principais desafios e lacunas na comunicação interna da UTFPR, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes.
  - b) Identificar a relação entre comunicação interna, identidade institucional e cultura organizacional no contexto de uma universidade pública com vocação tecnológica.
  - c) Propor mecanismos de discussão, criação, implementação e acompanhamento das diretrizes, com foco na melhoria do engajamento dos servidores, no fortalecimento da identidade institucional e na promoção de um ambiente organizacional colaborativo e inovador.



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Durante a fase de coleta de dados com servidores dos campi da UTFPR, ficou evidenciada a necessidade de uma comunicação mais eficaz, capaz de estimular a reflexão e ampliar o sentimento de pertencimento à universidade. Trata-se da compreensão de que cada servidor é parte ativa do processo institucional, contribuindo para a construção coletiva da identidade e do significado de ser uma universidade tecnológica.

Além do papel social que incentiva as pesquisas e forma novos profissionais para a sociedade, a universidade pública pode ser percebida como um local de diálogo sobre os temas contemporâneos que dizem respeito ao nosso país e ao mundo, em contexto macro. Todavia, percebe-se que esta oportunidade oferecida não se mostra atrativa o suficiente ao longo dos últimos anos, o que pode impactar na diminuição do ingresso ao Ensino Superior.

A comunicação organizacional eficaz envolve todos os servidores e pode ser aprimorada com a participação deles, conforme Kunsch (2006). O diálogo interno reflete as observações do ambiente, permitindo que a administração ajuste a comunicação de forma apropriada e eficiente. E este aprimoramento vem com esta construção das diretrizes.

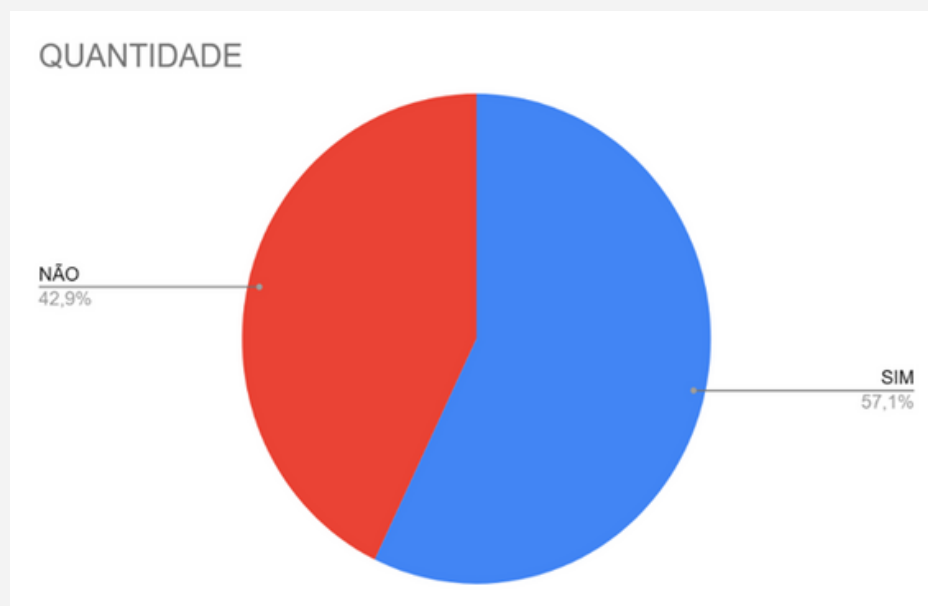
Na percepção dos sujeitos participantes deste estudo, a atuação dos servidores que atuam na DIRAV e na DIRCOM contribui significativamente para o alcance dos propósitos institucionais, especialmente no que se refere à divulgação dos resultados das ações executadas ou em desenvolvimento. Além disso, ambas as diretorias são reconhecidas como instâncias estratégicas de apoio à comunicação organizacional, como mostra o Gráfico 1:

**Gráfico 1: Relevância da DIRAV e DIRCOM para a comunicação interna na UTFPR**



A pesquisa qualitativa indicou como a UTFPR construiu sua identidade institucional tecnológica e que ela deveria ser mensurada e se precisaria de alguma melhoria para sua consolidação. Por meio do clima organizacional e a comunicação interna, no contexto da Administração Pública, foram feitas entrevistas com pessoas da DIRAV e DIRCOM no ano de 2025. Na questão da entrevista que perguntava “a UTFPR tem uma identidade própria bem definida?” as respostas não foram unânimes, como demonstra o Gráfico 2:

### **Gráfico 2: Quantidade de servidores que entendem que a UTFPR possui uma identidade bem definida**



Os resultados das entrevistas mostraram que a comunicação interna poderia ser aprimorada, reforçando o que a UTFPR já desenvolve ações neste sentido. Assim, a elaboração de um conjunto de diretrizes sobre o que significa ser uma universidade tecnológica pode contribuir para tornar mais explícita e consistente a missão e a visão da instituição. Um documento elucidativo e abrangente contribuirá para a maior compreensão dos princípios que orientam as suas ações institucionais.

Além disto, ao reunir estas informações de forma acessível, este material poderá facilitar a navegação dos servidores pelo portal da universidade, especialmente quando enfrentam dificuldades em encontrar informações estratégicas. Para Mayfield, Mayfield e Sharbrough (2015), a universidade pública pode seguir este caminho, de tornar a comunicação organizacional entre seus servidores para a busca por resultados que impactem e avancem positivamente para onde se pretende chegar, ou seja, como uma universidade tecnológica consolidada.

Em síntese, a criação desta norma não se trata apenas de uma formalidade administrativa, mas de uma ferramenta estratégica para que a UTFPR avance em sua missão como universidade pública comprometida com o desenvolvimento científico, tecnológico e sustentável do Brasil.

## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A intervenção apresentada consiste na elaboração de uma proposta de criação de um conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A criação e implementação destas diretrizes deve se dar de modo coletivo e participativo, envolvendo a gestão da IES, servidores, estudantes e comunidade.

Foi elaborado um cronograma sugestivo, que combina a flexibilidade do Planejamento Estratégico Situacional (PES) com a objetividade da ferramenta 5W2H. De forma sucinta, a consolidação da identidade tecnológica da UTFPR requer o tratamento de alguns enfoques, conforme demonstrado na Figura 1:

**Figura 1: Mapa Mental - Elementos constitutivos da identidade tecnológica**



Este planejamento foca em orientar as etapas necessárias para o desenvolvimento e a incorporação das diretrizes no cotidiano da universidade. Serão mais detalhadas a seguir, relacionados ao papel da comunicação interna.



### **1. Reafirmar a identidade tecnológica da UTFPR**

O primeiro eixo das diretrizes trata da necessidade de reforçar o que caracteriza a UTFPR como uma universidade tecnológica. Isto exige foco na aplicação prática do conhecimento e na inovação. As pesquisas e projetos de ensino devem, preferencialmente, buscar soluções concretas para os desafios da sociedade e da indústria. Com este direcionamento, a universidade pode ampliar a produção de patentes, produtos e processos inovadores.

A comunicação interna, neste contexto, deve atuar de forma ativa, divulgando amplamente os resultados de pesquisas aplicadas, conquistas em inovação e ações de extensão com impacto real.

### **2. Valorizar o ensino prático e o desenvolvimento de competências**

O segundo ponto propõe o fortalecimento das práticas de ensino centradas na experiência prática e na formação de competências técnicas e socioemocionais. Isto envolve o uso de laboratórios, projetos integradores, estágios supervisionados e simulações, dentro de currículos mais flexíveis e conectados às demandas do mercado de trabalho.

A comunicação interna pode contribuir com a criação de canais para compartilhamento de boas práticas pedagógicas, metodologias inovadoras e experiências exitosas, destacando a participação dos estudantes em atividades práticas e em desafios tecnológicos.

### **3. Fortalecer parcerias estratégicas com o setor produtivo e a sociedade**

A terceira diretriz enfatiza a importância da ampliação e da consolidação das parcerias com empresas, startups, órgãos públicos e comunidades locais. Essas conexões permitem a oferta de soluções tecnológicas por meio de projetos de pesquisa, extensão e estágios.

Cabe à comunicação interna divulgar estas parcerias, seus benefícios e as oportunidades de envolvimento da comunidade acadêmica em projetos conjuntos e eventos com o setor produtivo.

### **4. Promover agilidade e adaptabilidade institucional**

A quarta diretriz destaca a importância da capacidade de adaptação contínua às transformações tecnológicas e às demandas do mercado. Isto implica monitorar tendências, revisar currículos, redirecionar pesquisas e reavaliar processos internos, sempre que possível, dentro dos limites de recursos e pessoal disponíveis.

A comunicação interna deve atuar como um canal estratégico de disseminação de informações sobre tecnologias emergentes, mudanças no mercado e necessidades institucionais, além de incentivar a proatividade e a capacitação constante dos servidores.

### **5. Fomentar o empreendedorismo e a inovação**

Como quinta diretriz, propõe-se a criação de um ambiente universitário que estimule ideias inovadoras, fomente a incubação de negócios e transforme conhecimento em valor econômico e social. Esta cultura deve ser sustentada por editais de fomento, programas de aceleração e ações de incentivo ao empreendedorismo.

A comunicação interna desempenha papel essencial ao divulgar essas oportunidades, relatar casos de sucesso e estimular o engajamento de alunos, professores e servidores técnicos em novas iniciativas.

### **6. Incentivar a colaboração interdisciplinar**

A última diretriz reforça o valor da colaboração entre diferentes áreas do conhecimento, promovendo a multidisciplinaridade e a interdisciplinaridade na resolução de problemas complexos. Essa abordagem reflete a natureza integrada dos desafios tecnológicos atuais.

A comunicação interna pode contribuir criando oportunidades e canais de aproximação entre departamentos e grupos de pesquisa, incentivando o compartilhamento de conhecimentos, experiências e a formação de parcerias estratégicas.

Dentre as ações propostas, destaca-se a importância de criar e fortalecer canais específicos de comunicação interna voltados à realidade de uma universidade tecnológica. Tais canais devem ser planejados para promover o fluxo ágil e transparente de informações, conectar diferentes setores e estimular a participação ativa da comunidade acadêmica. A seguir, são apresentadas sugestões de ferramentas e estratégias que podem ampliar o alcance, a efetividade e o engajamento da comunicação interna na UTFPR.

- **Portal/intranet colaborativa (ou Central de Conhecimento)** – trata-se de uma plataforma online interativa, que funcione como ponto central para acesso a informações e recursos institucionais. Seria o espaço oficial e sempre atualizado para o conjunto de diretrizes da universidade, acessível a qualquer momento. Também incluiria fóruns e comunidades para discussão de projetos, tutoriais sobre sistemas internos, *templates* de documentos e manuais de processos, promovendo a troca de conhecimento e a colaboração entre os servidores.
- **Murais digitais interativos** – telas estrategicamente posicionadas em locais de grande circulação nos Campi, com assuntos dinâmicos que estimulem a inovação. Podem exibir vídeos curtos sobre pesquisas aplicadas, protótipos, conquistas de alunos, tendências tecnológicas, palestras relâmpago, além de avisos urgentes, lembretes de eventos e prazos importantes.
- **Podcast interno (TecnoCast da Universidade)** – uma série de áudios (e/ou vídeos curtos) acessíveis via intranet ou alguma plataforma específica, com entrevistas, notícias e debates sobre temas relevantes à comunidade acadêmica. O foco seria a divulgação de experiências de inovação, projetos de aplicação tecnológica, parcerias estratégicas e a cultura de empreendedorismo.
- **Aplicativo móvel interno (App da universidade)** – desenvolvido especificamente para a comunidade interna, reunindo funcionalidades como notícias, calendário de eventos, diretório de contatos, notificações em tempo real. Seria interessante para mobilidade, de servidores que transitam entre Campi ou que precisam de acesso rápido a informações enquanto estão atuando em campo ou em laboratórios, permitindo acesso rápido e prático às informações. Poderia ainda incluir enquetes, pesquisas de opinião e canais diretos para envio de feedback à gestão, promovendo uma comunicação mais ágil e personalizada.

É importante destacar que a UTFPR já dispõe de algumas destas ferramentas, que podem ser aperfeiçoadas e integradas de acordo com as sugestões apresentadas, fortalecendo assim o ecossistema de comunicação interna da universidade.



# CRONOGRAMA DE AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO CONJUNTO DE DIRETRIZES NA UNIVERSIDADE

Dentro da Administração Pública é possível um Planejamento Estratégico Situacional, criado por Carlos Matus (Artmann, 2000) com características de flexibilidade e de adaptabilidade, com a clareza e a objetividade da ferramenta 5W2H. O PES funciona nesta proposta uma vez que envolve flexibilidade para adaptação às mudanças e atende aos desafios do ambiente da nova Gestão Pública (Andrade e Matos, 2021). A implantação do conjunto de diretrizes será um processo dinâmico e participativo, focado em “apostas” estratégicas e na avaliação contínua dos resultados, sendo o principal o fortalecimento da identidade tecnológica.

Quanto às estimativas de custos para a implantação do conjunto de diretrizes, como se trata de um plano de ação baseado em comunicação e gestão, envolverão principalmente custos de pessoal (tempo da equipe) e custos operacionais ou materiais. O custo de pessoal será o mais significativo, em que serão contabilizadas as horas de trabalho dedicadas pelos servidores ao projeto, em todas as fases de maneira eficiente.

Na execução do PES, para a implantação das diretrizes, requer ainda a participação ativa de setores estratégicos, sendo de Recursos Humanos e de Tecnologia da Informação, relevantes em diversas etapas do cronograma 5W2H, especialmente aquelas que envolvem servidores, sistemas e dados. Dito isto, os Recursos Humanos, como setor na gestão de pessoas, tornam-se indispensáveis nas fases de diagnóstico, engajamento e capacitação. Já o setor de Tecnologia da Informação, vital para garantir a infraestrutura e a agilidade necessárias para a comunicação digital e o monitoramento dos dados, participará principalmente nas fases de diagnóstico, lançamento e monitoramento.

## ▶ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL – PES

Os momentos do PES, a partir do entendimento do objetivo proposto, seguem a análise situacional da identidade institucional:

·*Momento explicativo* – consolidação da identidade tecnológica da UTFPR, partindo da coleta de entrevistas com sete servidores pertencentes a DIRAV e DIRCOM, ligados à Reitoria. O nó crítico é a efetividade das ações no ambiente interno da UTFPR, relacionadas à divulgação de seus valores, missão e visão do que é ser uma universidade tecnológica.

·*Momento normativo* – necessidade de construção de plano de ação para alcançar o conjunto de diretrizes que esclareçam às pessoas o sentido de ser uma universidade tecnológica. Após esta construção, o resultado será um documento a ser proposto para o Conselho Universitário desta IES. Serão envolvidos os servidores representantes da DIRAV, DIRCOM e Reitoria. A duração deste momento pode durar um ano.

·*Momento Estratégico* – para a viabilidade deste PES serão necessários servidores empenhados nesta construção, tempo disponível para reuniões virtuais, alinhamentos de ideias, captação de opiniões da comunidade universitária da UTFPR, recursos para divulgação (com material físico e eventos).

·*Momento tático-operacional* – execução deste plano de ação, a partir das etapas desenvolvidas pela ferramenta 5W2H.

# CRONOGRAMA DE AÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DO CONJUNTO DE DIRETRIZES NA UNIVERSIDADE

Para atender o momento tático-operacional do PES, os próximos tópicos descrevem os passos para elaboração coletiva das diretrizes na UTFPR, utilizando a ferramenta 5W2H.

## ➤ 1. Levantamento de percepções e conhecimento atual

Levantamento de percepções e conhecimento atual	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Avaliar a percepção atual dos servidores sobre o que é uma universidade tecnológica e a importância das diretrizes.
WHY (por quê)	Identificar as lacunas de entendimento e resistências que precisam ser abordadas.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico – DIRAV, DIRCOM, ASAVI, ASCOM, representante da Reitoria.
WHEN (quando)	Previsão de 2 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Em departamentos, setores, Campi.
HOW (como)	Aplicação de questionários semiestruturados, realização de entrevistas com líderes e servidores-chave, análise de documentos existentes.
HOW MUCH (quanto)	Custos de software de pesquisa (caso não a universidade não tenha), tempo da equipe/comissão.

Nesta etapa de levantamento serão analisadas as ferramentas e os documentos existentes, além das percepções dos servidores em todos os campi.

## 2. Análise consolidação do diagnóstico

Análise e consolidação do diagnóstico	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Consolidar os dados do levantamento para identificar a situação-problema em relação ao entendimento das diretrizes.
WHY (por quê)	Fundamentar as ações futuras com base em dados concretos.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico.
WHEN (quando)	Previsão de 1 mês para esta atividade.
WHERE (onde)	Sala de reuniões da Reitoria, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Análise dos questionários, tabulação de dados qualitativos, elaboração de relatório diagnóstico.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

Na fase de análise, a equipe consolida as informações e efetua um relatório com todos os detalhes necessários para avançar nesta atividade.



### 3. Construção colaborativa das diretrizes

#### 3.1 Workshops de cocriação de conteúdo

Workshops de cocriação de conteúdo	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Realizar workshops temáticos com representantes de todas as áreas – docentes, TAs, pesquisa, extensão) para refinar e validar o conteúdo das diretrizes.
WHY (por quê)	Assegurar que as diretrizes sejam relevantes, compreensíveis e construídas de forma participativa, gerando a ideia de pertencimento.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, facilitadores externos (caso necessário), representantes dos servidores.
WHEN (quando)	Previsão de 2 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Auditório, salas de reuniões presenciais ou online (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Utilização de metodologias de design thinking, dinâmicas de grupo, votação, sessões de brainstorming.
HOW MUCH (quanto)	Custos de infraestrutura, materiais, coffee break.

Nesta fase, a intenção é de ouvir as pessoas, apresentar o que foi construído, validando o trabalho proposto.



### 3.2 Elaboração e aprovação das diretrizes

Elaboração e aprovação das diretrizes	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Redigir a versão oficial do conjunto de diretrizes, incorporando as contribuições dos workshops. Depois votar e aprovar estas diretrizes.
WHY (por quê)	Ter um documento final com validação formal.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico e grupo de redação.
WHEN (quando)	Previsão de 1 mês para esta atividade.
WHERE (onde)	Escritório da equipe de planejamento, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Consolidação textual, revisão de linguagem, organização dos tópicos.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

Elaboração e aprovação das diretrizes serão os momentos de consolidação das ideias para o texto final.

#### 4. Validação institucional das diretrizes

Validação institucional das diretrizes	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Apresentar a versão das diretrizes aos órgãos colegiados (Conselho Universitário) para feedback e aprovação.
WHY (por quê)	Garantir a legitimidade e o alinhamento institucional do documento.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, Reitoria, Colegiados.
WHEN (quando)	Previsão de 2 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Sala de reuniões dos Conselhos, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Apresentações formais, sessões de perguntas e respostas, coleta de pareceres e votação.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

Nesta etapa ocorrerá a apresentação das diretrizes construídas para as instâncias superiores da UTFPR.

Esta etapa ainda desmembrará em mais duas fases, que estão interrelacionadas.

#### ➤ 4.1 Lançamento e disseminação do conjunto de diretrizes principal

Lançamento e disseminação do conjunto de diretrizes principal	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Lançar oficialmente o conjunto de diretrizes por meio de uma campanha de comunicação interna.
WHY (por quê)	Assegurar que todos os servidores tenham acesso ao documento e compreendam sua importância.
WHO (quem)	Diretoria de Gestão de Comunicação, Equipe de Planejamento Estratégico, Reitoria.
WHEN (quando)	Previsão de 1 mês para esta atividade.
WHERE (onde)	Canais de comunicação interna (intranet, e-mail, redes sociais internas, eventos de lançamento).
HOW (como)	Desenvolvimento de material gráfico e textual (infográficos, vídeos curtos, posts, newsletter), realização de evento de lançamento, envio de e-mail institucional.
HOW MUCH (quanto)	Custos de design, produção de vídeo, aluguel de espaço para evento.

Esta é a etapa de tornar o conjunto de diretrizes vivo e acessível.



## 4.2 Treinamentos e rodas de conversa sobre as diretrizes

Treinamentos e rodas de conversa sobre as diretrizes	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Oferecer sessões de treinamento e rodas de conversa para aprofundar o entendimento e a aplicação das diretrizes.
WHY (por quê)	Esclarecer dúvidas, exemplificar a aplicação prática e fomentar a discussão sobre o tema.
WHO (quem)	Coordenadoria de Recursos Humanos, Equipe de Planejamento Estratégico, Gestores de área.
WHEN (quando)	Previsão de 3 meses para esta atividade.
WHERE (onde)	Salas de treinamento, auditórios, plataformas online.
HOW (como)	Elaboração de material didático, condução de palestras e dinâmicas interativas.
HOW MUCH (quanto)	Tempo dos facilitadores, material didático (caso não sejam digitais).

Esta fase tem seu enfoque na divulgação massiva para toda a UTFPR, sobre a importância do que foi construído, a participação das ações e a aplicação no dia a dia de todos os departamentos e setores.

 5. Monitoramento e melhoria contínua

Monitoramento e melhoria contínua	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Realizar o acompanhamento sistemático e avaliações periódicas sobre o impacto das diretrizes.
WHY (por quê)	Permite um cálculo situacional do PES, identificando desvios e oportunidades de aprimoramento.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, gestores de área.
WHEN (quando)	Uma programação trimestral para esta atividade.
WHERE (onde)	Comitês de avaliação, reuniões de equipe, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Análise de relatórios, coleta de feedback contínuo, reuniões de revisão.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

A etapa de Monitoramento e melhoria contínua do PES refere-se à adaptação e ao ajuste de percurso. Deve ser um processo contínuo, permitindo que a instituição monitore o desenvolvimento desse objetivo e os resultados da sua implementação.

## 6. Revisão e atualização das diretrizes

Revisão e atualização das diretrizes	
5W2H	O que fazer?
WHAT (o quê)	Com base no monitoramento, revisar e atualizar as diretrizes conforme a necessidade.
WHY (por quê)	Garantir que o conjunto de diretrizes permaneça relevante e eficaz em um ambiente em constante mudança.
WHO (quem)	Equipe de Planejamento Estratégico, Reitoria, representantes dos servidores.
WHEN (quando)	Anualmente ou conforme a necessidade.
WHERE (onde)	Sala de reunião, plataforma de reuniões (Google Meet, RNP).
HOW (como)	Análise de resultados, proposição de alterações, nova rodada de validação.
HOW MUCH (quanto)	Tempo da equipe.

A fase de revisão e atualização das diretrizes deve promover a reflexão sobre a efetividade, eficiência e eficácia das ações propostas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

As ações detalhadas no cronograma, combinando o PES e o 5W2H, mostram ser um caminho estruturado, mas flexível, para a implantação do conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Isto possibilita que a UTFPR – e porventura, outras universidades que buscam refletir sobre o sentido de sua identidade – se adaptem às realidades que surgirem, sem perder o foco nos resultados desejados.

Esta proposta responde ao objetivo proposto de incentivar o fortalecimento da identidade tecnológica da UTFPR, envolvendo os servidores, numa construção participativa. É um convite à cocriação de uma visão compartilhada do que significa ser uma universidade tecnológica pública de excelência. Adotando o Planejamento Estratégico Situacional, reconhece-se a dinâmica do ambiente e a necessidade de agilidade e adaptação contínua.

As diretrizes construídas colaborativamente e monitoradas serão um guia vivo que evoluirá com esta instituição de ensino. Cada servidor, ao compreender plenamente sua contribuição para a identidade tecnológica, torna-se um agente transformador capaz de moldar o futuro da educação, da pesquisa e da inovação no Paraná e no Brasil. O futuro tecnológico que se almeja começa com a clareza e o engajamento de cada um dos servidores desta universidade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. V. de S.; MATOS, C. Situational analysis of a Speech, Hearing and Language clinical school at a federal university in Bahia: a focus on problems. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 33, p. e33060, 2023. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-7331202333060>. Acesso em: 20 jul. 2023.

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. **Cadernos da Oficina Social**, v. 3, n. 98, p. 119, 2000. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2153.pdf>. Acesso em: 05 dez. 2023.

FU, J. S.; WOO, D. J.; COOPER, K. R.; KWESTEL, M. Navigating Multiple Identities for Positive Change Through Organizational Listening. **Communication Research**, p. 00936502241227380, 2024. Doi: <https://doi.org/10.1177/00936502241227380>.

GULBRANDSEN, Ib T. The co-presence of clarity and ambiguity in strategic corporate communication—an exploratory study. **International Journal of Strategic Communication**, v. 13, n. 2, p. 95-109, 2019. Doi: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1553118X.2019.1575222>. Acesso em: 11 dez. 2024.

HECKERT, R.; BOUMANS, J.; Vliegenthart, R. How multiple identities can impact the legitimacy of an organization. **International Journal of Strategic Communication**, v. 16, n. 4, p. 555-571, 2022. Doi: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2022.2070754>. Acesso em: 11 dez. 2024.

KUNSCH, M. M. K. **Entrevista com Margarida Kunsch - Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. Novos Olhares, p. 23-31, 2006.

MAYFIELD, J.; MAYFIELD, M.; SHARBROUGH III, W. C. Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 97-121, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488414560282>. Acesso em: 11 dez. 2024.

NEVES, C. E. B.; NEVES, F. M. Pesquisa e inovação: novos desafios para a educação superior no Brasil e na Alemanha. **Caderno CRH**, v. 24, p. 481-502, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000300003>. Acesso em: 15 jul. 2025.

NEILL, M. S.; MEN, L. R.; YUE, C. A. How communication climate and organizational identification impact change. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 25, n. 2, p. 281-298, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>. Acesso em: 21 dez. 2024.

NOWAK, R. Does employee understanding of strategic objectives matter? Effects on culture and performance. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 4, p. 477-493, 2020. Doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2020-0027>. Acesso em: 21 dez. 2024.

UTFPR. **Aprova o Relatório de Gestão da UTFPR 2024**. Resolução COUNI nº 152. De 31 de março de 2025. Disponível em: <https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/tN5L6smwWO8JMIq>. Acesso em: 14 mai. 2025.

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

Ao  
Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Construção de Diretrizes para Fortalecer a Identidade Tecnológica da UTFPR”, derivado da dissertação de mestrado “Fortalecimento da Identidade Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: uma abordagem focada no clima organizacional e na comunicação interna”, de autoria de Marianna D’Austria Midori Lima do Nascimento.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma “Norma ou Marco Regulatório” e seu propósito é “apresentar uma proposta para construção de um conjunto de diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da comunicação interna na UTFPR, com vistas ao fortalecimento da identidade institucional”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço [profiap.coord@utfpr.edu.br](mailto:profiap.coord@utfpr.edu.br).

Curitiba, PR \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Registro de recebimento

---

**Discente:** Marianna D'Austria Midori Lima do Nascimento  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6105-147>

**Orientador:** Prof. Dr. Oséias Santos de Oliveira  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7975-386X>

**Coorientadora:** Profa. Dra. Maria Sílvia Bacila  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0953-7106>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná