
Planejamento e Comunicação Organizacional em uma Universidade *Multicampi*: o caminho percorrido pela Universidade do Estado da Bahia - Uneb¹

Izabella Mendes Pamponet de Oliveira²
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, Bahia

Resumo

O presente artigo tem o propósito de apresentar um registro histórico das transformações ocorridas nos processos de planejamento da comunicação, desenvolvidos por uma instituição de ensino superior pública, com característica *multicampi*, a Universidade do Estado da Bahia. Ele é um recorte de parte da pesquisa³ desenvolvida no mestrado em Comunicação, em que visa compreender como o planejamento da comunicação organizacional aciona os elementos constitutivos da memória institucional, na construção de uma identidade *multicampi*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que tem como opção metodológica o estudo de caso, e para a coleta de dados utiliza as técnicas do levantamento bibliográfico e documental, o que possibilita uma maior aproximação com o objeto de estudo.

Palavras-chave: Planejamento da Comunicação; Multicampia; Comunicação organizacional.

Introdução

A Uneb, por ser a maior instituição pública de ensino superior com característica *multicampi* no Estado da Bahia, possui uma capilaridade estrutural que abrange 29 departamentos, distribuídos e instalados em 24 *campi*, sendo um na capital (Salvador) e outros 23 distribuídos por 19 territórios de identidade no interior. Diante de estrutura tão capilar, esse estudo, portanto, busca trazer algumas reflexões que partiram da seguinte indagação: como o planejamento e a comunicação organizacional concorreram para consolidar o perfil *multicampi* da Universidade do Estado da Bahia - Uneb?

Para dar uma resposta ao questionamento estabelecido, se delimitou como objetivo central identificar o percurso institucional de organização do planejamento da gestão e da comunicação organizacional da Uneb. Como desdobramento, os objetivos específicos pretendem trazer registros dos documentos de planejamento e gestão da instituição, para, em seguida, apresentar a construção dos espaços institucionais de gestão da comunicação organizacional da Universidade.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação – PPGCOM/UFRB, e-mail: izapamponet@gmail.com.

³ Comunicação Organizacional e Multicampia: o estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (Uneb). Título da pesquisa em andamento junto ao Mestrado em Comunicação – PPGCOM/UFRB.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso na perspectiva qualitativa, que toma como referência um levantamento bibliográfico, para trazer o eixo conceitual necessário para a compreensão da temática, e a coleta de dados em documentos primários produzidos pela instituição. Para tanto, a proposta inicial é apresentar o percurso histórico da Uneb, para em seguida compreender como ela criou seus instrumentos de gestão, e, junto a eles, as ações institucionais de comunicação organizacional.

Percurso metodológico

Esta produção se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, calcada em aspectos da realidade de uma organização específica, a Universidade do Estado da Bahia, a ser desenvolvida como um estudo de caso. Assim, ele se dedica a descrever a dinâmica das interações de planejamento e gestão da comunicação organizacional da instituição, e compreender, por meio dos conceitos e documentos referenciados, o percurso histórico que estabelece os seus processos comunicacionais através de sua inclusão nos documentos de gestão. Com isto, se torna essencial compreender os sentidos da pesquisa qualitativa, bem como ela se materializa como possibilidade de estudo, que não se restringe a quantificações, haja vista, ela “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p.13).

O estudo de caso como método aponta para um cenário de análise qualitativa e interdisciplinar. Ele tem sido utilizado constantemente em pesquisas que partem de uma organização, e, na perspectiva de Yin (2001, p.21) permite uma investigação para se “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”.

Ao comentar a relevância do uso de várias fontes para compor o estudo de caso, Yin (2001, p.121) ressalta que esta pluralidade possibilita uma percepção das evidências construídas pelos objetos de estudo, o que amplia a convergência nas linhas de investigação e “permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes”.

É fundamental deixar claro que para garantir a coleta das informações sobre o objeto de estudo, se torna necessário utilizar várias fontes, assim como, estratégias

diversificadas para o seu tratamento. Isto é possível com um aprofundamento da percepção em torno das evidências que possibilitam um levantamento bibliográfico e uma pesquisa documental. Sobre o levantamento bibliográfico Carvalho (2008, p.100) afirma que ele “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação e escrita, para coleta de dados gerais ou específicos a respeito de um determinado tema”. Numa conceituação mais ampla, Fonseca (2002) propõe que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

No tocante a pesquisa documental é possível dizer que ela permite ter acesso a informações primárias, produzidas pela instituição, como registros dos processos de planejamento e organização das ações de gestão e de comunicação. Desta forma, a pesquisa documental consiste em se valer “de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p.51). Assim, as técnicas apresentadas tiveram como propósito contribuir para coletar informações que referenciassem as reflexões conceituais, bem como, dos fatos que envolvem o presente estudo.

Trajetória da Uneb e a Construção de um Perfil *Multicampi*

Dada a relevância em conceber uma Universidade que atendesse a demanda da interiorização do ensino superior público na Bahia, a implementação da Uneb já se apresentava com uma característica indicativa para a multicampia, fato que se consolidou em 1º de junho de 1983 quando de sua instalação por meio da Lei Delegada nº 66. Há que se registrar que o surgimento da Uneb, enquanto universidade, passou por um processo de institucionalização gradual, ou em etapas, que se inicia a partir do Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, passa pela Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia – FCETEBA, transforma-se em Superintendência de Ensino Superior da Bahia – SESEB, e, por fim, na Universidade do Estado da Bahia – Uneb.

A Lei Delegada nº 66, de 1º de junho de 1983, cria e institui a Uneb como uma autarquia de característica *multicampi*, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia. O artigo 1º, da referida lei, sinaliza para a finalidade da Universidade que é a de desenvolver a educação superior em todo território do Estado, e, em seus os artigos 2º e 3º reafirma sua característica *multicampi*.

Art. 1º - Fica criada, nos termos da Lei Federal nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, a Universidade do Estado da Bahia - UNEB, sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura, com personalidade jurídica de direito público, autonomia acadêmica, administrativa e financeira e patrimônio próprio. Parágrafo único - A Universidade do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o território do Estado, gozará das franquias e privilégios da administração centralizada.

Art. 2º - A UNEB tem por finalidade desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e campi universitários nas regiões do Estado, observadas as suas peculiaridades, bem como a legislação federal pertinente.

Art. 3º - A Universidade do Estado da Bahia - UNEB, estruturada sob a forma de um Sistema Multicampi de Educação Superior [...] (BAHIA, 1983).

A efetivação da implementação da Uneb, como se observa, traz consigo um grau de complexidade considerável por ter que compreender a sua capilarização, diante da diversidade regional que compõe o interior do estado da Bahia. Dessa forma, Boaventura (2009) destaca que, mesmo em meio às dificuldades, havia uma demanda que precisava ser assistida a partir da instalação dos *campi* da Universidade nas diversas regiões.

A UNEB nasceu comprometida com a seca e a cor da Bahia, direcionada para os principais centros urbanos interioranos. Sabíamos, como sabemos até hoje, que academicamente não era fácil. Mas era necessário dotar os centros regionais da Bahia de educação superior, que formasse, estrategicamente, professores para o ensino infantil, fundamental, médio e universitário (BOAVENTURA, 2009, p. 22).

A capilarização do ensino superior na Bahia através da Uneb, vai consolidando a *multicampia* como característica marcante do seu perfil. Desta maneira, no ano de 1990, a instituição possuía 09 (nove) *campi* distribuídos por todas as macrorregiões do Estado, em cidades de médio porte. Já o “Relatório de ações da Reitoria”, referente ao período 1991 a 1993 registra a ampliação do número de *campi* para um total de 13 unidades no interior e uma na capital Salvador.

O documento “Relatório de Atividades” referente ao ano de 1998 ressalta que “a Uneb é uma Universidade *Multicampi*, composta de 19 *campi*” (UNEB, 1998, p. 4), o que reforça a ampliação da sua capilaridade com o crescimento de mais 06 (seis) *campi* ao se tomar como referência o período 1991-1993. Já o “Relatório de Gestão” do período 1998-2001 (UNEB, 2002, p.4) sinaliza para o funcionamento de 21 (vinte e um) *campi*, gerenciados por 26 (vinte e seis) departamentos.

No ano de 2007 a Secretaria de Administração do Estado da Bahia – SEPLAN, redefiniu a configuração para o planejamento na formulação das políticas públicas do Estado, ao adotar como referência os Territórios de Identidade⁴.

A adoção dos Territórios de Identidade foi um grande avanço para o planejamento público na Bahia, pois, não apenas, revela e considera toda a diversidade (cultural, ambiental, econômica e social) existente no estado como também, estabelece um novo paradigma na formulação das políticas públicas: em vez de o Governo planejar **PARA** a sociedade este passa a fazer isto **COM** a sociedade. E para tanto, precisa respeitar a organização espacial que a população se sente pertencer e naturalmente estabelece seus vínculos e inter-relações (BAHIA, 2014, p.7).

Ao estar presente em 19, dos 27 Territórios de Identidade, e, diante deste novo contexto de planejamento “a Uneb com sua capilaridade *multicampi* assume, decisivamente, um lugar estratégico no desenvolvimento educacional, sociocultural, científico e tecnológico no Estado da Bahia” (UNEB, 2013, p.119).

Do planejamento da Gestão a Comunicação Organizacional: a multicampia na Uneb

Ao buscar consolidar o perfil *multicampi* através de suas diretrizes institucionais, a Uneb procura concretizar a sua missão como uma universidade pública, ao produzir e socializar conhecimentos que têm como “objetivo a formação do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas e sociais da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, da justiça social e da pluralidade etnocultural” (UNEB, 2010, p.14).

Desde a sua fundação a Uneb procurou adotar como premissa, para garantir a materialização do princípio da publicidade, a produção de documentos que registrassem as suas atividades institucionais, e comunicasse à sociedade o planejamento e a execução de suas ações. Para tanto, foram elaborados um conjunto de documentos que passaram a comunicar as ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela instituição, assim como, as práticas que dão suporte administrativo para sua gestão.

Os documentos institucionais compõem o conjunto de ferramentas e instrumentos de comunicação que concorreram para o processo de consolidação da Uneb, enquanto uma Instituição de Ensino Superior *Multicampi*, ou seja, uma universidade *multicampi*.

⁴ “O território é um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial” (BAHIA, 2014, p.3).

O conceito de universidade, trazido neste texto, toma como referência o estabelecido pelo Ministério da Educação – MEC, e que é a referência para o planejamento das políticas educacionais no que se refere ao ensino, a pesquisa e a extensão no Brasil.

As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 2019).

Para além desta definição institucional, a universidade é um espaço de sociabilidade, que possibilita não só a formação acadêmica dos seus estudantes, mas desenvolve um papel fundamental na construção sociocultural da comunidade acadêmica e todo seu entorno. Nesta perspectiva, a universidade contribui para promover diálogos que proporcionam a circularidade cultural e a formação social, em que envolve a comunidade científica e as demais comunidades que com ela interage, seja no âmbito local, regional, nacional, ou até internacional.

O contexto descrito acima retrata o desafio para a institucionalização da Uneb, o que, se observado em suas especificidades, põe a sua implementação, diante da característica *multicampi*, num patamar ainda mais complexo. Com isto, compreender este conceito de universidade *multicampi* é fundamental para entender não só a história da Uneb, como também, a forma como ele passa a ser um elemento definidor da identidade da instituição, como se pode ver na afirmação trazida pelo documento “Processo de Reconhecimento”, Volume III, produzido pela Reitoria da Uneb em 1990.

Estruturada sob a forma *multicampi*, por isto que com sede e foro em Salvador, mas COM JURISDIÇÃO EM TODO TERRITÓRIO DO ESTADO, tem por finalidade desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, com expressiva vocação para a formação dos profissionais para o magistério e seu permanente aperfeiçoamento e/ou atualização, sem embargo de outras áreas em que seja solicitada pela comunidade (UNEB, 1990, p.14).

Bampi e Diel (2013), no texto “*O modelo Multicampi de Universidade e suas relações com a Sociedade*”, apresentam algumas reflexões que dialogam sobre o conceito de universidade *multicampi*. Dentre elas está a de Cristofolini (1998), que aponta a multicampia como um modelo estadunidense, surgido em 1945, porém, consolidado duas décadas depois como forma de promover a interação institucional em espaços distintos.

A estrutura *multicampi* implica diversos fatores além do número de *campi* existente; eles precisam ter certa distância entre si, oferecer diversos cursos, ter certo grau de integração, ter administração descentralizada, ter uma práxis característica e uma organização orientada para maximizar os resultados possíveis desse modelo (CRISTOFOLINI (1998) *apud* BAMPI, DIEI, 2013, p.2).

O conceito de universidade *multicampi* trazido por Fialho (2005), aponta para os aspectos administrativos e geográficos de sua estrutura. Assim, segundo a autora, citada por Boaventura e Pimenta (2018, n.p) “a universidade *multicampi* é composta por muitos *campi*, propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais”.

Boaventura e Pimenta (2018) apontam um caminho para o conceito de *multicampi* que corrobora com aspectos trazidos por Cristofolini (1998) e Fialho (2005). Nele compreendem que o modelo de universidade *multicampi* necessita considerar um conjunto de elementos para sua composição, como a dimensão territorial, a descentralização administrativa, os cenários históricos, culturais, de modo que possam capilarizar a produção e socialização do conhecimento acadêmico, contextualizado com o local em que está inserido o *campus*.

A configuração da universidade *multicampi* abrange dimensões territoriais, espaço-temporais e funcionais, as quais têm efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos, tendo em vista que estas dimensões incidem sobre a estrutura e, por consequência, sobre a gestão. A iniciativa consiste em proporcionar o acesso ao ensino superior mais próximo do local de residência e vivência das pessoas (BOAVENTURA e PIMENTA, 2018, n.p).

Na construção do perfil *multicampi* da Uneb, os processos comunicacionais, através dos documentos oficiais, tiveram um papel fundamental em virtude de contribuírem para a produção da memória institucional da universidade. O documento é compreendido aqui como o suporte que registra as ações institucionais, e permite, como observa Le Goff (1990), vê-lo como um elemento que leva a constituição da história e memória dos fatos. Assim, o autor, ao conceituar o documento, afirma que se trata de um monumento, ou seja, que “o documento é uma coisa que fica, que dura, e o testemunho, o ensinamento (para evocar a etimologia) que ele traz deve ser em primeiro lugar analisado desmistificando-lhe o seu significado aparente” (LE GOFF, 1990, p.472).

Visto como uma ferramenta no processo de registro da informação, o documento ganha, no ambiente da gestão pública, relevância por promover o registro das ações institucionais, o que é fundamental para o acompanhamento das atividades realizadas, pelos órgãos reguladores e pela sociedade como um todo. Desta maneira, por ser a Uneb uma instituição pública, mesmo que regulada pela autonomia universitária, tem o dever de seguir as diretrizes da comunicação pública e adotar documentos que possibilitem o acompanhamento da gestão. De acordo com Bertoletti (2004) ao fazermos circular uma

informação através dos meios de comunicação, seja na sua forma impressa, ou através de outro meio, ela se torna uma Comunicação Pública, que pertence ao domínio do cidadão.

A natureza da comunicação pública é observada por Gomes e Maia (2008) *apud* Escudeiro (2015) numa perspectiva de democratização, onde, para a autora, “tem como perspectiva a abertura de canais democráticos que viabilizem o livre fluxo de informações entre os autores que participam da esfera pública” (ESCUDEIRO, 2015, p.111). Com isso, no tocante às universidades públicas, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), por meio Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que regulamenta a avaliação das universidades, e estabelece, em seu artigo 3º, IV, como critério de avaliação a “comunicação com a sociedade”.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: [...]

IV – a comunicação com a sociedade; (BRASIL, 2004).

Ao tomar a comunicação como um fator estratégico utilizado pelas instituições, se faz necessário compreender o conceito de comunicação organizacional, que neste texto, é trazido como um conjunto de ações estratégicas que busca aproximar a instituição de seus públicos, onde “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p.149).

O Caminho Percorrido pela Comunicação Organizacional na Uneb

No contexto da Uneb durante os seus primeiros anos, período de 1983 a 1990, a instituição organizou e publicou suas ações comunicacionais sem que houvesse criado, em sua estrutura organizacional, uma Assessoria de Comunicação - Ascom. Assim, o “Relatório Anual de 1985/1986” foi o primeiro documento institucional a fazer referência a um setor da Uneb voltado para a comunicação. Ele, ao descrever a estrutura da universidade, registra o GT de Comunicação vinculado à Pró-Reitoria de Administração.

A Reitoria está estruturada em órgão auxiliares de direção superior – as Pró-Reitorias, que por sua vez, estão organizadas em coordenações, serviços ou grupos de trabalhos, desenvolvendo atividades a nível central, dentro da sua área de atuação, a Chefia do Gabinete, a Procuradoria, o GT de Editoração e Divulgação e o Centro de Treinamento de Irrigantes e Capacitação em Agricultura Irrigada – Central. A organização administrativa das Pró-Reitorias é a seguinte: Pró-Reitoria de Administração: Secretaria, Assessoria, Serviço Administrativo Financeiro, GT de Comunicação, Seção de Serviços

Auxiliares, GT de Material, GT de Contabilidade Financeira, GT de Auditoria (UNEB, 1986, p.27).

Ao buscar registros sobre a comunicação organizacional da Uneb, produzida nos primeiros anos, foram identificados os documentos boletim Multicampi (1984), Boletim UNEB (1985), Revista da UNEB (1985). Estes mostram que a universidade procurou estabelecer formas de interação e comunicação com a comunidade, ao informar as atividades desenvolvidas e solicitar a sua colaboração para a produção de conteúdo a ser divulgado. Desse modo, apesar de ainda não haver a atuação de uma Ascom, o Gabinete do Reitorado, possibilitava a divulgação das atividades.

O boletim informativo cujo título foi “Multicampi UNEB”, publicado em 1984, é um exemplo da comunicação produzida pela Universidade. Ele tinha o escopo de informar a comunidade interna e colaborar com a produção de conteúdo sobre temas relacionados a educação. De acordo com seu editorial, a escolha do nome considerou a característica *multicampi* da instituição.

Multicampi é o título deste boletim, que surge num momento vital da UNEB – o de seu processo de implementação. O título foi escolhido propositalmente, pois, multicampi é o modelo segundo o qual está-se estruturando e vai funcionar a UNEB. Mais do que um nome, é uma proposta já em prática, com que vamos nos familiarizar – tendo em vista, sobretudo, a necessidade de interiorização da educação superior em nosso Estado (UNEB, 1984, p.2).

As duas outras publicações, o Boletim UNEB e a Revista UNEB, foram criadas em 1985. O primeiro se constituiu em uma publicação desenvolvida pela Reitoria, que tinha como propósito “informar à comunidade acadêmica dos principais eventos que acontecem no âmbito da Universidade”, bem como, “contar com a participação de todos os órgãos da instituição, no sentido de nos enviar informações necessárias para serem publicadas” (UNEB, 1985, p.1). Já a Revista UNEB foi criada para celebrar os dois anos da instituição, e se colocou como uma publicação que visava acompanhar “as novas ações quem vêm sendo implementadas na área de Educação em nosso país”, de maneira que ela “se propõe a veicular textos que esclareça o público leitor das propostas e sugestões de elementos dos vários escalões da área governamental e profissional” (UNEB, 1985, n.p).

A Ascom só foi criada em 1991, como setor vinculado diretamente a Reitoria, com uma estrutura composta apenas por um digitador, que deveria processar os textos no computador, e um assistente administrativo, para ajudar na produção e distribuição na distribuição de boletins. O documento “Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB”, propõe a estruturação da Ascom e traz justificativas que

fundamentam a sua criação. Considera o documento que “com o emprego de estratégias específicas de comunicação e marketing, com a utilização de profissionais especialistas” seria possível fazer com que algumas universidades fossem “reconhecidas tanto a nível nacional, quanto a internacional, provocando um substancial retorno dos patrocinadores”, assim como, “gerando ainda uma economia para aplicação na área de ensino de graduação e pós-graduação” (UNEB, 1991, n.p)

Ao trazer o objetivo da Ascom, o documento “Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB” faz referência ao tempo de criação da Uneb “como uma das mais novas Universidades brasileiras”, e da necessidade de uma Assessoria de Comunicação para a instituição, haja vista, ela “precisa de uma ASCOM com credibilidade junto a todos os seus públicos, de maneira a auxiliar decisivamente para a elevação das discussões internas, retomando seus valores e consciência sobre suas principais obrigações” (UNEB, 1991, n.p).

O primeiro documento que faz referência a criação da Ascom na Uneb é o “Relatório do Gestor – 1991”, produzido em fevereiro de 1992, que apresentou algumas das ações desenvolvidas naquele reitorado. Ele teve o propósito de registrar as atividades desenvolvidas pelos departamentos que compuseram a estruturação institucional da Uneb em 1991, e enfatiza a implantação da Ascom como uma oportunidade para profissionalizar as atividades de comunicação, de forma a atender as demandas da Reitoria e demais órgãos da universidade.

O exercício de 1991 representou, para o Gabinete, um período de intensa atividade, visto que incorporou a criação da Assessoria de Comunicação, encarregada da cobertura de todos os eventos de maior significação, bem como de veiculação de matéria junto aos jornais, conforme listagem que se segue. O Boletim semanal foi substituído pelo “Clipping”, resumindo as notícias divulgadas e que permitem a circulação interna/ externa das informações, de maneira mais abrangente (UNEB, 1992, p.13).

Apesar de criada em 1990, a Ascom, durante os primeiros anos de sua estruturação, passou por muitas dificuldades, como traz os registros do documento “ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995”.

Ao longo dos últimos quatro anos, as atividades de Assessoria de Comunicação da Universidade vem sendo desenvolvidas de forma improvisada. Falta-nos espaço físico, equipamento e pessoal qualificado para que possamos desenvolver nossas atividades atendendo a estrutura multicampi da Universidade (UNEB, 1994, n.p).

O documento “ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995” ao fazer referência às atividades de comunicação, dentro da estrutura assumida pela Uneb, de uma universidade *multicampi*, aponta para reiterar o necessário diálogo com as comunidades em que a instituição está inserida.

A ponte extra muro da universidade foi construída. Agora é necessário firmá-la definitivamente para um contato mais estrito com o interior mostrando a força do trabalho da Uneb nas diversas regiões do estado. Com ações dirigidas e específicas em cada uma das áreas da comunicação pretendemos buscar a parceria da sociedade dizendo o que fazemos e como podemos interagir com as comunidades onde a Uneb está inserida (UNEB, 1994, n.p).

A criação e estruturação da Ascom ocorre paralelamente a reorganização dos procedimentos de planejamento adotados pela Uneb, onde estes foram registrados nos documentos institucionais como o “Relatório de Gestão – 1998-2001” que traz a proposta de consolidar o princípio da descentralização administrativa.

No contexto da descentralização administrativa da Uneb, os documentos internos de planejamento e gestão passaram a assumir papel estratégico na condução das deliberações de médio e longo prazos das ações institucionais. Dessa forma, e com a exigência da elaboração do PDI, trazida pelo artigo 3º, I, da Lei 10.861/2004⁵, a universidade mobilizou seus órgãos e a comunidade acadêmica para participar das atividades. Tais mudanças ocorreram durante o reitorado da professora Ivete Alves do Sacramento, no período de 1998 a 2005, que ficou caracterizado por uma busca constante pela descentralização administrativa e fortalecimento da multicampia.

Durante o longo reitorado do professor Lourivaldo Valentim (2006-2013), efetivamente se consolidaram os instrumentos de planejamento e gestão da Uneb. Neste período foram produzidos “os instrumentos operacionais de planejamento, como o Plano de Metas, o Planejamento Estratégico, o Plano Plurianual, os Planos Operativos Anuais, o Plano de Desenvolvimento Institucional”. Estes apontam para uma “gestão moderna e eficiente” resultante de “um amplo processo de discussão”, e que sinalizam para “uma nova estrutura administrativa e novos métodos de governança”, que visam responder “às demandas de uma instituição complexa e multicampia” (UNEB, 2013, p.55).

⁵ Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional

Além de se constituir como documento de referência, o “Relatório de Gestão” 2006-2009, reitera as potencialidades que a instituição possui por ser *multicampi*, bem como, a sua relevância para o desenvolvimento sustentável de todo o estado da Bahia. Tal compreensão é referendada pelo “PPA 2012-2015”, ao afirma que, a Uneb, enquanto universidade pública “tem se consolidado, comprometida com a excelência acadêmica, e com o projeto de desenvolvimentos humano e sustentável em todo o Estado, possível graças à sua estrutura *multicampi*” (UNEB, 2012, p.9) .

Dentre os documentos de planejamento e gestão, o PDI é colocado como o instrumento estratégico da instituição, haja vista, ser ele “que mais completamente expressa sua identidade, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que pretende desenvolver” (UNEB, 2013, p.15).

É necessário deixar claro que diante do perfil *multicampi* da Uneb, tanto o PDI 2013-2017, quanto o PDI 2017-2022, ressaltaram, ao descrever a missão da instituição, que ela concorre para se consolidar como uma universidade que se dedicou a “produção, socialização e aplicação do conhecimento nas mais diversas áreas do saber, em dimensão estratégica, com vistas à formação do cidadão e ao desenvolvimento das potencialidades políticas, econômicas e sociais da comunidade baiana” (UNEB, 2013, p.18).

A adoção do PDI possibilitou a construção do planejamento para as ações de gestão da universidade, contudo, é necessário ponderar que o planejamento adotado pode sofrer ajustes dentro da sua estruturação, principalmente, para contemplar especificidades de instituições tão capilares como a Uneb.

Ao elaborar o PDI (2013 a 2017) a Uneb segue o padrão estabelecido pelo MEC, e já no PDI referente ao período de (2017 a 2021) faz a inclusão de ações direcionadas para a Ascom. A inclusão desta no principal documento de planejamento da Uneb, demonstra que a política de comunicação passou a ser observada de maneira estratégica, e ganha relevância no conjunto de ações prioritárias, como um reflexo do que traz o Relatório de Gestão 2014-2017. Nele o item “Comunicação e Cultura” referencia a política de comunicação adotada pela instituição, e afirma que, para a Uneb “a política de comunicação consiste em aprimorar e divulgar as múltiplas ações que ocorrem no âmbito da instituição, por meio da TV UNEB, Portal UNEB, Portal da Transparência e outros canais, com colaboração da comunidade acadêmica” (UNEB, 2018, p.63).

O “Relatório de Gestão 2014-2017”, ao abordar a política de comunicação da Uneb, reitera o comprometimento da Ascom em ser responsável por gerir toda a comunicação, bem como, de possibilitar a medição dos diálogos institucionais com os seus públicos, ao se colocar como “o setor responsável pela divulgação e veiculação das ações e atividades institucionais” a partir de uma proposta que “vem modernizando sua estrutura, a partir da implementação de diretrizes e adoção de novos procedimentos” (UNEB, 2018, p.63).

A consolidação das ações do setor, consoante o planejamento geral da gestão da UNEB, consistiu, entre outras iniciativas, na elaboração dos seguintes documentos:

- ✓ Cartilha da Assessoria de Comunicação
- ✓ Ficha de Solicitação de Serviços
- ✓ Manual de Identidade Visual da UNEB
- ✓ Manual de Redação e Estilo da ASCOM
- ✓ Manual de Relacionamento com a Imprensa (UNEB, 2018, p.63).

O documento “Relatório de Gestão 2014-2017” demonstra que a modernização da estrutura, e a adoção de novas diretrizes, fazem parte das ações que a Ascom adotou ao constituir os grupos de trabalho com atribuições específicas através dos núcleos de Relações Públicas, de Design, de Audiovisual, de Jornalismo, que passam a atuar de maneira integrada no planejamento de comunicação organizacional da Uneb, como forma de consolidar as narrativas em torno da *multicampia* como identidade da instituição.

Considerações Finais

A construção e a consolidação do perfil *multicampi* da Uneb, como se observa neste presente estudo, decorre, essencialmente, para além dos documentos legais que a institucionaliza, dos seus processos comunicacionais conduzidos por seus documentos oficiais de planejamento da gestão e de comunicação organizacional.

A caminhada histórica da Uneb, no tocante a construção dos instrumentos de gestão, apontam para a efetivação da sua expansão e capilarização, de forma técnica e planejada, tomando o tripé do ensino, da pesquisa e da extensão como produtores de conhecimento que foram socializados através dos processos comunicacionais, numa perspectiva da consolidação da *multicampia*, e, sinalizados em documentos históricos da instituição como o boletim *Multicampi*, o Boletim UNEB e a Revista UNEB.

A Uneb concorreu, no bojo das mudanças e redefinições da configuração de planejamento das políticas públicas no estado da Bahia, através dos Territórios de Identidade, para consolidar sua capilaridade e seu perfil *multicampi*, ao ampliar suas ações para 19 dos 23 Territórios, e dialogar com cada um deles através das ações de

comunicação organizacional, como sinalizou o planejamento trazido nos PDI, através da TV UNEB, do Portal UNEB, do Portal da Transparência e demais canais de interação.

Por fim, pode-se concluir que, diante do que traz a pesquisa, se pode perceber como é necessário trazer a política de comunicação da Uneb, para o processo de planejamento da gestão da universidade através dos documentos institucionais. Para tanto, fica patente o papel histórico que tem exercido a Assessoria de Comunicação, a partir da sua criação em 1990, e sua efetiva atuação a partir do ano de 1995 com a gradativa profissionalização das ações de comunicação organizacional da universidade.

Referências bibliográficas

BAHIA. **Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983**. Cria a Universidade do Estado da Bahia - UNEB e dá outras providências. Salvador, Bahia: Casa Civil, [1983]. Disponível em: <http://www.legislahabia.ba.gov.br/documentos/ld-no-66-de-01-de-junho-de-1983>. Acesso em 20 de abril de 2020.

BAHIA. Secretaria de Planejamento. **Política Territorial do Estado da Bahia**. Salvador: Secretaria de Planejamento, 14 dez. 2014. Disponível em: http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/File/politicaterritorial/PUBLICACOES_TERRITORIALS/Historico_da_Politica_Territorial_da_Bahia.pdf. Acesso em 25 de abril de 2020

BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair. **O modelo Multicampi de Universidade e suas relações com a Sociedade**. In: XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 2013. Tema: Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea. Área Temática: Impacto y Eficacia Social de la Universidad. p. 1-15. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114920>. Acesso em: 10 de junho de 2020.

BERTOLETTI, Esther Caldas. A Memória da Comunicação Imprensa Brasileira e o Exercício da Cidadania. In: **Comunicação Pública**. OLIVEIRA, Maria José da Costa (org.), Campinas: Alínea, 2004. p. 81-96.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana**. Salvador. EDUFBA, 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo M.; PIMENTA, Lídia Boaventura. Processo de Gestão na Universidade multicampi. **Revista Direito UNIFACS - Debate Virtual**. Salvador, nº 219, 2018. Disponível em: <https://revista.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/5630/551>. Acesso em 22 de jul. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em 04 de abril 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?** Brasília, DF: Ministério da Educação, [2019]. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pet/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades>. Acesso em: 28 de abril 2020.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber: técnicas de metodologia científica.** Campinas, São Paulo: Ed. Papyrus, 2008.

ESCUDEIRO, Regina. **Comunicação Pública a voz do cidadão na espera pública: construindo um novo paradigma profissional.** Curitiba: Appris, 2015.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade *Multicampi*.** Brasília. Plano Editora, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza, CE: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LE GOFF, JACQUES. **História e Memória.** Editora Unicamp. Campinas, São Paulo. 1990.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

UNEB. **Relatório do Gestor – 1983.** Salvador, Uneb, 1983.

UNEB. **Multicampi UNEB.** Salvador, UNEB, Vol. 1, nº 1, 1984.

UNEB. **Revista UNEB.** Salvador, UNEB, Ano 1, nº 1, 1985.

UNEB. **Boletim UNEB.** Salvador, UNEB, Ano 1, Nº 1, 1986a.

UNEB. **Relatório anual 1985/1986 (1º Semestre).** Salvador, UNEB, 1986b.

UNEB. **Processo de Reconhecimento.** Volume III. Salvador. 1990.

UNEB. **Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB.** Salvador, 1991.

UNEB. **Relatório do Gestor 1991-1992.** Salvador, 1992.

UNEB. **Relatório de Ação 1991-1993.** Salvador, 1994.

UNEB. **Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995.** Salvador, 1994.

UNEB. **Relatório de Gestão 2006-2009.** Salvador, 2010.

UNEB. **Relatório de Gestão 2014-2017.** Salvador, 2018.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2013-2017.** Salvador, 2014.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2017-2022.** Salvador, 2018.

UNEB. **Plano Plurianual - 2012-2015.** Salvador, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Bookman, São Paulo. 2001.