
A política de comunicação em uma Universidade pública *multicampi*¹

Izabella PAMPONET²

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Bahia, BA.

Resumo

Este artigo visa apresentar os registros dos caminhos percorridos pela Assessoria de Comunicação – ASCOM, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), na busca por institucionalizar as ações de planejamento como formalizadora da política de comunicação da universidade a partir das relações dialógicas estabelecidas. A sua organização partiu da seguinte indagação: de que modo a atuação da ASCOM contribuiu para fomentar a construção da política de comunicação da UNEB? O percurso metodológico adotado consistiu na análise de dados obtidos por meio do levantamento bibliográfico e documental. Como considerações se apresentou a gradativa transformação institucional da ASCOM, e sua atuação na construção de diretrizes que podem fomentar a discussão sobre a regulamentação da política de comunicação da Universidade.

Palavras-chave: Planejamento da Comunicação; Assessoria de Comunicação; Política de Comunicação; Universidade Multicampi. UNEB.

Introdução

Em virtude da centralidade que os processos comunicacionais assumiram na sociedade contemporânea, as instituições passaram a dar atenção às suas ações de comunicação, buscando consolidar o planejamento como uma política de comunicação organizacional. Essa perspectiva estratégica da comunicação foi também incorporada pelas instituições de ensino superior públicas, como as universidades, e, a sua construção se coloca como um desafio em virtude da multiplicidade de públicos com os quais necessita dialogar devido ao seu tripé estrutural: o ensino, a pesquisa e a extensão.

A construção da política de comunicação nas universidades, e a sua execução, tem se constituído como um objeto de estudo no contexto das pesquisas em comunicação no Brasil (KUNSCH, 1992; ALVES, 2015; RIBEIRO, 2015; SUZUKI, 2017; MOSER, 2021; FRANÇA, 2021). Neste cenário, esse texto contribui ao trazer reflexões sobre o processo de implementação da política de comunicação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir das ações organizadas e implementadas pela sua Assessoria de Comunicação - ASCOM. O estudo sobre a comunicação da UNEB ganha relevância em

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestra em Comunicação, Mídias e Formatos Narrativos pelo PPGCOM da UFRB; Membro do Grupo de pesquisa Comunicação, Identidades e Memória (COMUNIME) da UFRB. e-mail: izapamponet@gmail.com

virtude dela se constituir como uma universidade *Multicampi*, com vasta capilaridade no território da Bahia, e, pela lacuna na regulamentação da política de comunicação, mesmo que as ações de comunicação estejam sendo realizadas pela ASCOM.

Esse texto é um recorte do resultado da pesquisa desenvolvida no período 2019-2021, junto ao Curso de Mestrado em Comunicação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, sob o título “*COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MULTICAMPIA: o estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)*”. O recorte trazido consiste em apresentar os registros do papel da ASCOM na mobilização para institucionalizar a política de comunicação da UNEB, através das relações dialógicas estabelecidas, e, sinalizar os limites ainda não superados para a sua regulamentação.

Para compreender a construção da política de comunicação da UNEB, e como ela passou a ser estratégica para os objetivos da instituição, se faz necessário registrar a trajetória gradativa de transformação da Assessoria de Comunicação – ASCOM, e a institucionalização de suas ações através de documentos e procedimentos.

É necessário apresentar, para além das mudanças ocorridas na estrutura da ASCOM, as lacunas e a presença da política de comunicação nos documentos oficiais de planejamento estratégico da UNEB, como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, e no Plano de Ações Prioritárias – PAP. Se a comunicação é compreendida como estratégica, é necessário que ela ocupe cada vez mais espaço nos documentos oficiais que irão garantir a execução de suas ações. Dessa maneira, se pode observar as “*reflexões e fissuras*” trazidas pelos documentos institucionais de planejamento e gestão, bem como, na ausência de documentos regulamentadores da política de comunicação.

Registradas as lacunas, o caminho que se apresenta é trazer as ações construídas pela ASCOM para superar “as barreiras institucionais”. Desse modo, serão apresentados os documentos utilizados pela ASCOM para aprimorar as ações que concorreram para criar e efetivar padrões e diretrizes do planejamento da política de comunicação da UNEB, e, conseqüentemente, das atividades efetivadas que visaram qualificar a interação e o diálogo da Universidade com as comunidades em que estão presentes seus *campi*.

Contextualizando a ASCOM da UNEB

A comunicação nas organizações, gradativamente, começou a ganhar espaço e relevância junto às instituições. Assim, com o tempo, investir nos processos

comunicacionais se tornou essencial para se estabelecer e consolidar as relações entre as organizações e seus públicos, haja vista, como afirma Cardoso (2006):

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (CARDOSO, 2006, p. 1127).

A comunicação passou a ser vista, por algumas instituições públicas e privadas, como um recurso estratégico. As assessorias de imprensa passaram a atuar como assessorias de comunicação, ampliando as suas atribuições e recursos. No contexto do ensino superior público, a ASCOM passou a compor as estruturas organizacionais das instituições, onde assume um papel cada vez mais relevante na gestão da comunicação ao ser responsável por planejar e gerir a política de comunicação, o que exigiu, das instituições, a necessária profissionalização da área. As Assessorias de Comunicação se organizaram a partir da “ampliação das atividades das Assessorias de Imprensa”, fato que concorreu para a “integração de outros profissionais – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente” (FENAJ, 2007, n/p).

Alguns estudos e pesquisas têm direcionado sua atenção para a comunicação organizacional nas instituições de ensino superior público no Brasil, em virtude da relevância que o planejamento da comunicação passou a ocupar nestas organizações, ao garantir a construção de ações estratégicas para o diálogo e a interação com seus públicos de interesse. A pesquisa desenvolvida por Alves (2015), que traz como título a *Gestão da Comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões*, procurou estudar a gestão da comunicação em universidades públicas federais no Brasil. Ribeiro (2015), cujo trabalho intitulado de *Planejamento e Avaliação da Comunicação Organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT*, buscou fazer um exercício teórico e prático para compreender os elementos que considerava pilares para uma comunicação organizacional numa universidade. Já o estudo realizado por Moser (2021) sob o título “*A produção acadêmica na área de Comunicação Organizacional: um recorte a partir das pesquisas sobre comunicação e Instituições de Ensino Superior (IES)*”, procurou mostrar um panorama do que se tem de produção acadêmica em comunicação organizacional sobre as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, com foco nos mestrados e doutorados nos últimos 10 anos.

No contexto dos estudos sobre a comunicação organizacional, como suporte estratégico para o planejamento e gestão das universidades públicas brasileiras, é que se insere a pesquisa sobre o planejamento da comunicação da UNEB, na condição de uma universidade *Multicampi*. É em virtude desse perfil organizacional que se torna mais complexo estabelecer parâmetros para o planejamento e a gestão da comunicação nessa instituição. Ao refletir sobre tal complexidade, compreendemos ser essencial uma ação dialógica permanente com a atuação da ASCOM, instância vinculada ao gabinete da Reitoria, sediada no *Campus I* em Salvador, com todos os demais 24 *campi* distribuídos por 30 departamentos, espalhados por 19 dos 27 territórios de identidades.

A UNEB, desde sua fundação, trouxe como uma das suas premissas a produção de documentos para conduzir a gestão da Universidade, assim como, a sua interação com as comunidades em que se encontra inserida, de modo a comunicar para a sociedade o seu planejamento e a materialização de suas atividades. Há de se registrar que durante o período 1983 a 1990 ela organizava e publicava um conjunto de documentos sem que tivesse criado a sua Assessoria de Comunicação, fato que só ocorreria efetivamente em 1991, através de determinação do Gabinete do então Reitor Joaquim de Almeida Mendes.

Gabinete da Reitoria: Organização e realização de Gabinetes Móveis; Criação do Fórum de Reitoria das Universidades Estaduais; Criação da Assessoria de Comunicação; Participação da UNEB no Fórum Nacional de Chefes de Gabinete (coordenação); Inclusão da UNEB entre as 13 Unidades brasileiras que compõem a mesma Diretoria da Associação Brasileira de Estudos Canadense (UNEB, 1991. n.p.).

Os documentos históricos da UNEB, como o Diagnóstico e Propostas para 1995 - ASCOM, fazem referência a composição do setor com uma diversidade de profissionais formados na área da comunicação e não apenas com formação em Jornalismo.

II. Pessoal

2.1. Relações Públicas	(01) – Nível Superior
2.2. Publicitário	(01) - - -
2.3. Jornalista	(02) - - -
2.4. Sec. Administrativa	(01) – Nível Médio
2.5. Fotógrafo	(01) - - -
2.6. Agente Administ.	(01) – Primário (UNEB, 1991. n.p.).

Ao perceber que era necessário compor a ASCOM com uma pluralidade de profissionais com formação nas diversas áreas da comunicação, a UNEB procurou fortalecer as suas ações de comunicação, pois, as visões estratégicas passaram a ser articuladas a partir do diálogo e interação entre esses profissionais, o que possibilitou novas abordagens para os distintos objetivos e públicos da Universidade. Nesse contexto se formaram os Núcleos de atuação da ASCOM, através de seu Regimento Interno: o

Núcleo de Jornalismo (Najur), Núcleo de Relações Públicas (NuRP), Núcleo de Design (NucDesign) e o Núcleo de Audiovisual (NucAudiovisual).

Com uma equipe multiprofissional foi possível a ASCOM criar as condições de planejamento, fortalecer a imagem institucional, o relacionamento com a imprensa, a construção de uma reputação, e a produção de conteúdo da UNEB para utilizar nos diversos meios de comunicação institucional. Dentre as ações prioritárias está o objetivo de aproximar o planejamento da comunicação com a participação dos diversos *campi*.

A ASCOM é composta por profissionais de todas as habilitações da Comunicação e está sempre aberta à participação dos estudantes, professores e técnicos de todos os *campi* da Universidade, que podem sugerir, opinar e enviar pautas de eventos e outras demandas. Afinal, a Assessoria acredita que a comunicação deve ser um processo democrático, dinâmico e participativo (UNEB, 2015, n/p.).

A ASCOM é o setor responsável pela promoção e gestão da Política de Comunicação da UNEB, cabe a ela “assessorar, coordenar, executar, acompanhar, controlar e avaliar os assuntos pertinentes à comunicação institucional” (UNEB, 2020, p.7). A partir da implementação dos Núcleos, a ASCOM, é voltada para dar conta do que se chamou de “eixos basilares da Gestão da Comunicação Institucional quais sejam: Comunicação Interna; Comunicação Externa; Comunicação Digital; Identidade Visual” (UNEB, 2015, n/p.). Tais eixos reafirmam o direcionamento que a instituição pretendeu dar à sua gestão da comunicação, o que implicou na organização de rotinas de atividades e materiais com diretrizes operacionais para conduzir os Núcleos. Há que se ressaltar que a lacuna da falta de regulamentação da política de comunicação, por meio de Resolução do Conselho Superior da Universidade (CONSU), ainda está por ser superada.

A política de comunicação da UNEB: reflexões e fissuras

A política de comunicação tem sido compreendida como um conjunto de operações integradas que conduzem as ações da comunicação organizacional de uma instituição, com o objetivo de produzir interações e gerar vínculos com os públicos envolvidos. Para Bueno (2014) a política de comunicação não pode ser restrita a narrativa institucional, uma declaração de intenções, ela deve apresentar caminhos que possam estabelecer ou redefinir os vínculos com o processo de gestão e da cultura organizacional.

Um processo articulado de definições de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os seus diversos públicos de interesse (BUENO, 2009, p.310).

Há clareza na compreensão de que a política de comunicação deve ser conduzida para integrar os diversos elementos que compõem a organização (valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas), pois eles irão conduzir o planejamento das ações direcionadas para a interlocução com os diversos públicos. Ela deve ser o meio que irá orientar as ações de comunicação caracterizadas pelos objetivos da UNEB, a partir da cultura organizacional em virtude da sua estrutura *multicampi*. Como afirma Alves (2015, p.43) “neste contexto, a participação do setor de comunicação deve acontecer no nível estratégico, pois sua atuação extrapola a mera divulgação de informações e é utilizada para melhorar a imagem e promover os princípios e valores institucionais”.

Na busca por compreender as diretrizes de formulação, mesmo sem a devida regulamentação, da política de comunicação da UNEB, se faz necessário identificar o seu processo gradativo de construção, como forma de orientar a instituição na elaboração de suas ações de comunicação. Por entender que a comunicação é uma ferramenta estratégica para fortalecer a interação e o diálogo com os diversos públicos, é que se ressalta a necessária regulamentação, pelo órgão colegiado superior da instituição, o CONSU, a sua política de comunicação. Pode-se tomar como referência para essa compreensão estratégica da regulamentação, o que observa em outras instituições de ensino superior públicas, como a Universidade Federal de Santa Maria.

Regulamento da Política de Comunicação da UFSM

Anexo da Res. Nº 005/2018, de 16.04.2018

Capítulo I - Das Disposições Preliminares

Art. 1º A Política de Comunicação tem como propósito instituir diretrizes e princípios de Comunicação no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria. O documento ainda tem como objetivos: integrar as atividades comunicacionais institucionais já desenvolvidas na Reitoria, na Coordenadoria de Comunicação, nos órgãos suplementares, nos órgãos complementares e nas unidades de ensino; reconhecer as áreas convergentes à Comunicação Social, fomentando e viabilizando de forma sustentável as atividades técnicas e de ensino, pesquisa e extensão da área de Comunicação Social da UFSM; integrar e guiar os fluxos, processos e sentidos dinamizados à imagem e identidade institucional, renovando e promovendo a legitimidade da UFSM socialmente (UFSM, 2018, n/p).

É necessário ressaltar que, mesmo sem a regulamentação, a construção gradativa de ações de comunicação na UNEB, tem se efetivado a partir dos diversos documentos de planejamento e gestão da Universidade como o Plano de Ações Prioritárias - PAP (2014), o Plano de Metas (2016-2017) e os Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI (2013-2017 e 2017-2022). Neste último, o PDI (2017-2022), há uma sinalização para os elementos constitutivos da política de comunicação da UNEB.

Ao analisar o conteúdo trazido pelos documentos de planejamento e gestão da UNEB, é possível perceber que na segunda edição do Plano Estratégico da UNEB, projetado para ser executado entre 2006-2031, no que concerne ao período 2008-2015, não aparece a expressão “*política de comunicação*”. No entanto, quando se faz a busca pelo termo “*comunicação*”, ele surge, e faz indicativos de uma possível interpretação para um conjunto de ações que remetem a intencionalidades de uma política de comunicação para a instituição. Assim, há sinalizações como a de “criar canais de comunicação com a sociedade, de maneira a informar todas as ações da instituição, ressaltando o seu caráter social e as suas capacidades de gerar informações e conhecimento aliado ao desenvolvimento das distintas regiões da Bahia” (UNEB, 2013, p.40).

No Plano Estratégico aparece outra referência na *Linha estratégica 3: articulação da Uneb com a Sociedade*. Ela remete a meta de “instalar as instâncias regionais em 50% das regiões até 2008, duplicar as peças de comunicação social da Uneb como maneira de prestação de contas à sociedade, até 2008” (UNEB, 2013, p.38). Esse documento trouxe um item específico sobre a *Disseminação das Informações e do Conhecimento*, onde traçou como objetivo o reforço na acessibilidade da informação nas várias regiões do Estado, pelos vários públicos:

Objetivo 2: Reforçar a ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES, nas várias regiões da Bahia, tornando constante as discussões sobre inovações nas diretrizes pedagógicas e construindo canais de comunicação para a circulação de informações e conhecimento dentro da rede da Uneb e entre essa e as outras redes de informações (UNEB, 2013, p.45).

Ao fazer remissão à estrutura da comunicação que se pretendeu estabelecer na instituição, o Plano Estratégico da UNEB, no item *Criação de Infraestrutura para Comunicações*, apontou para a sua característica *multicampi* e ressaltou a importância de se constituir um setor de comunicação em cada um dos departamentos como uma forma de atender demandas específicas pelo perfil das regiões em que estão instalados os *campi*.

Disseminar o conhecimento em rede (inteligência coletiva) através da criação do setor de comunicação nos departamentos, implementando a infraestrutura de comunicações entre estes e as regiões, incrementando as redes de relações na área acadêmica, administrativa e de pesquisa. Fazer a interação dessa rede com outras, com características que atendam às demandas locais e regionais (UNEB, 2013, p.47).

No Plano de Ações Prioritárias - PAP (2014), como foi no Plano Estratégico, não aparece a expressão “*política de comunicação*”. A sinalização surge dispersa dentro do documento como no item “*Eixo: Democratização, Descentralização e Transparência*”,

no “PROGRAMA: Planejamento, Modernização, Avaliação, Transparência e Qualidade do Gasto - PMAQ”, que traz a modernização da comunicação como um de seus objetivos:

Objetivo: Modernizar as estruturas organizacionais, gestão e processos administrativos, fortalecendo os mecanismos de avaliação, transparência administrativa e de comunicação com a sociedade, de forma a melhorar a eficiência, efetividade e a transparência da gestão acadêmica, administrativa e financeira, bem como o controle e medição da qualidade do gasto público por meio de soluções integradas de tecnologias da informação, contribuindo para a excelência na prestação de serviços à sociedade e para o alcance pleno das propostas do Projeto de Gestão (UNEB, 2014, p.60).

No Plano de Metas (2016-2017), a comunicação apareceu no eixo Formação Cidadã e Profissional, ainda não citada como uma política, mas, como registro de demandas que surgiram como necessárias para qualificar a área na instituição. Foi apontada como demanda na meta “Ampliação do quadro de servidores do setor de comunicação”, com a aquisição de “Equipamento da Assessoria de Comunicação e TV UNEB”, e, na qualificação profissional com a “Formação de técnicos nos Departamentos para atuarem enquanto agentes de comunicação da Ascom” (UNEB, 2016).

No Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2013-2017) há uma lacuna no tocante à política de comunicação da UNEB, pois, ela não apareceu no documento, exceto, se buscar identificá-la nas entrelinhas do texto. Há registros pontuais de remissão à comunicação de forma dispersa quando se vê a vinculação dela com a área das novas tecnologias da informação, das ações de inclusão e da acessibilidade, assim como, do acesso à informação devido à transparência da gestão. Assim, no item “*Pesquisa, ensino de pós-graduação e inovação*” aparece associada a produção e difusão do conhecimento, porém, ainda vinculada às tecnologias da informação – “*produção e difusão do conhecimento para o desenvolvimento humano e social. As novas tecnologias de comunicação e informação produziram no mundo inteiro uma verdadeira revolução cultural*” (p.34). No item “*Políticas para a Área Meio*” no subitem “*Gestão eficiente, descentralizada e transparente*” aparece vinculada ao “*investimento na infraestrutura tecnológica de informação e comunicação da universidade*”, e no item “*Modernização*” que traz “*As bases para a modernização universitária estão apoiadas no desenvolvimento organizacional e na tecnologia da informação e comunicação*” (UNEB, 2013, p.67).

O PDI (2017-2022) foi o documento que trouxe de forma explícita a expressão “*política de comunicação*” da UNEB. Contudo, se observa que aparece de forma tímida, e vinculada a área da responsabilidade social. No item 4 “*Política de Gestão*”, em seu

subitem 4.1 “*Comunicação e Responsabilidade*”, o documento mostra que a UNEB sinaliza como deve ser a sua política de comunicação. Ela é colocada como ação estratégica de aproximação entre a instituição e sua comunidade acadêmica, e, delega à ASCOM a função de gerenciar a política, utilizando os meios e tecnologias disponíveis.

A UNEB vem consolidando sua política de comunicação de maneira a motivar a comunidade acadêmica no acesso de informações institucionais em todas as suas dimensões. Essa política é gerenciada pela Assessoria de Comunicação (Ascom), cuja responsabilidade consiste em aprimorar e divulgar as múltiplas ações que ocorrem no âmbito da instituição por meio da TV UNEB, do Portal UNEB e do Portal da Transparência, com colaboração da comunidade acadêmica (UNEB, 2017, p.52).

A comunicação reaparece no PDI 2017-2022 no item 9 “*Metas para o desenvolvimento institucional da Universidade*” no subitem “*Gestão e Organização*” ao sinalizar que a UNEB deve “Fornecer acesso público e irrestrito às informações administrativas e documentos institucionais”, e, “Ampliar a infraestrutura tecnológica de informação e comunicação, visando consolidar e dinamizar os processos de fluxo e de acessibilidade às informações”. Já no subitem “*Comunicação e Cultura*”, ela aparece para “Orientar o processo de descentralização das ações de comunicação, sob a coordenação da ASCOM, e, para “Consolidar os veículos de comunicação da Universidade”.

Ao refletir sobre os documentos institucionais de gestão da UNEB, e registrar que há uma lacuna sobre a formalização da política de comunicação da Universidade, principalmente, no que se refere a sua regulamentação pelos órgãos colegiados superiores, se fez necessário mostrar que, na contramão desta lacuna, a Assessoria de Comunicação – ASCOM, buscou consolidar um conjunto de ações e o estabelecimento de documentos que convergiram para efetivar uma política de comunicação para a instituição.

ASCOM: por um planejamento de comunicação dialógico

Com a ausência de um documento que regule a política de comunicação da UNEB, através do Conselho Superior Universitário – CONSU, a ASCOM assumiu a condução das ações de planejamento e gestão da comunicação na instituição. Para isso, ela criou diretrizes que resultou num conjunto de documentos que teve como objetivo aprimorar as ações que permitissem qualificar o relacionamento da Universidade com os públicos de interesse. Para deixar claro a atuação da ASCOM, pode-se dizer que ela, na ausência da regulamentação da política, tem desenvolvido planos de comunicação, de

modo que “este assume uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a cumprir em um determinado período” (BUENO, 2009, p.310).

A efetivação das ações contidas no planejamento de comunicação conduzido pela ASCOM, conforme aparece nos documentos e nos relatórios de gestão da universidade, sinaliza para o contexto do alinhamento da interação e diálogo da UNEB com os seus públicos. Aqui, a ASCOM reitera a sua sinalização para a relevância da construção coletiva das ações de comunicação, como forma de fomentar a participação dos públicos internos nas atividades da Assessoria, o que pode fomentar a discussão sobre a regulamentação da política de comunicação da UNEB. Contudo, em virtude da ausência da regulamentação da política de comunicação da Universidade, por meio de um documento do CONSU que institua, se deve ressaltar a observação de Kunsch (1992):

[...] as universidades brasileiras sabem ser necessário divulgar os frutos do trabalho científico, tecnológico, cultural e artístico de seus pesquisadores. Mas a maioria ainda não se conscientizou da importância de possuir, em sua estrutura organizacional, um sistema planejado de comunicação, apto a difundir de forma eficaz a sua produção científica (KUNSCH, 1992, p. 9).

De acordo com Bueno (2014) a implementação de uma política de comunicação requer investimentos, recursos e profissionais que atuem de forma a compreender a comunicação enquanto um processo, e não uma execução de tarefas nas organizações. Para ele, a política “não é apenas um indicativo de vontade da organização para com os públicos de interesse, mas um compromisso de mudança, um norte a ser seguido em termos de relacionamento com os *stakeholders*” (BUENO, 2014, p.128).

Ao tomar as reflexões de Kunsch e Bueno como referência para analisar a comunicação organizacional nas instituições, é possível constatar, como aponta Ribeiro (2015, p.58), que “obstante serem datadas mais de 20 e 15 anos atrás” tais autores “não estão completamente distantes do cenário verificado nos dias atuais, onde muitas instituições ainda enfrentam os desafios de planejar concretamente a comunicação”.

A implantação do planejamento de comunicação da UNEB, com vistas a provocar a construção da sua política de comunicação, tem sido gradativamente fomentada pela ASCOM. Para materializar tais ações, conforme previsto no planejamento de atividades da Assessoria, ela produziu um conjunto de documentos operacionais, no ano de 2015, como aponta o Relatório de Atividades da Gestão.

Foram desenvolvidos e finalizados os seguintes produtos/processos: blog sobre terceirização de serviços da UNEB, aplicativo institucional da UNEB, cartilha da ASCOM, folder institucional da UNEB, produção

de vídeo da ASCOM, assinatura de jornais, pastas de eventos, produção de peças, participação na Expotudo e planejamento 2016 (UNEB, 2015, p.113).

A implementação dos documentos e a realização de ações pela ASCOM concorrem para a aproximação com os públicos de interesse da UNEB. Uma das ações que buscou fortalecer a imagem institucional da Universidade, foi a organização do Encontro Multicampi de Comunicação da UNEB, I Multicom (2013). Através dele, foi possível coletar e sistematizar dados a partir da “pesquisa sobre a comunicação interna, do I Multicom e dos documentos de planejamento da Universidade” (UNEB, 2015, n/p). Por meio dela foi possível constituir as diretrizes da atuação da ASCOM, com as sugestões da “comunidade interna em relação ao tratamento da informação” (UNEB, 2015). As diretrizes consideraram dois eixos de atuação “Para os veículos centrais e de maior visibilidade como o portal UNEB; TV UNEB; boletins impressos; e-mails institucionais; murais”, e, “Para veículos complementares com caráter de maior relacionamento social como blog e mídias sociais” (UNEB, 2015, n/p).

Dentre os documentos produzidos pela ASCOM, a cartilha *ASCOM: Assessoria de Comunicação* foi utilizada para apresentar a Assessoria e sua estrutura organizacional, por Núcleos de atuação, para a comunidade acadêmica e demais públicos, e indicar as diretrizes da “política de Comunicação”. Aqui se observa o movimento da ASCOM para que a política de comunicação se efetive, o que de fato consistiria no marco referencial para a construção dos planos de comunicação e demais ações desenvolvidas pela Assessoria. Isso referenda o que diz Suzuki (2017) ao afirmar “a eficácia da comunicação depende do equilíbrio entre política, planejamento, planos e projetos, entre o estratégico, o tático e o operacional”, de modo que, “sem o conhecimento da realidade em que operamos os resultados jamais vão atingir a dimensão esperada” (SUZUKI, 2017, p.15).

Estabelecidas as linhas prioritárias de atuação da ASCOM, diante do planejamento de comunicação da UNEB, ela organizou os documentos institucionais para definir os critérios e padrões de sua interação com os diversos públicos. Um dos primeiros foi o *Manual de Identidade Visual*, criado em 2014, onde estão contidas as “orientações de como aplicar a Marca da Instituição em peças publicitárias e documentos administrativos em geral” (UNEB, doc. on-line, site), assim como, as formas de aplicação da marca da e sua papelaria. É importante ressaltar a necessária padronização da aplicação da marca das organizações na comunicação institucional, o que, no caso específico de uma universidade *multicampi*, se torna um grande desafio para a ASCOM.

Além das orientações para utilização correta da Marca Completa, o Novo Manual traz também orientações sobre como aplicar a marca nas posições vertical e horizontal, em fundos coloridos, referências cromáticas, tipografias, aplicação da marca junto às Pró-reitorias, Secretarias Especiais e instituições parceiras, além dos novos modelos de cartão de visita, papel timbrado, pastas e aplicação da marca em Placas de Obras (UNEB, on-line, acesso 2021).

Há que se destacar a atuação da ASCOM na construção de uma prática comunicacional sistematizada para consolidar a identidade visual da Universidade, junto a seu público interno, com destaque para os órgãos de gestão, e com o público externo, através das formas de interação e dos variados meios e veículos de comunicação.

Para a comunicação com os públicos interno foram produzidos o *Manual de Redação & Estilo ASCOM* (2016) e o *Manual de Comunicação Interna* (2020). O primeiro visa orientar a atuação dos profissionais de comunicação da UNEB na produção de textos que podem ser veiculados e que “seja um instrumento de permanente consulta, e que auxilie na rotina de trabalho de todos os que fazem a comunicação na universidade” (UNEB, 2016, p.5). Já o segundo, consiste em um documento que “se propõe a identificar os princípios e diretrizes da comunicação interna e definir os procedimentos, práticas e critérios de aplicação da comunicação nos instrumentos, canais e veículos presentes na Universidade” (UNEB, 2020, p.5). com isso, pretende a ASCOM “ajudar na redução dos conflitos causados por falhas na comunicação e no fortalecimento e consolidação da identidade e imagem institucional” (UNEB, 2020, p.6).

Se destaca dentre os Manuais, o de *Procedimentos da Secretaria* tem um caráter mais operacional. Ele trouxe “as instruções básicas para subsidiar as atividades de secretários e assistentes de secretaria da Assessoria de Comunicação da UNEB” (UNEB, 2020, p.6), e se constituiu como um conjunto de instruções operacionais que devem conduzir a atuação profissional e técnica do Secretário da ASCOM ao interagir com os públicos, desafio complexo por se tratar de uma universidade *multicampi*.

A condução da comunicação com os públicos externos tem como referência o *Manual de Relacionamento com a Imprensa* (2016), produzido para orientar os procedimentos de mediação na relação entre a comunidade acadêmica e a imprensa. Em sua apresentação ele indica para a necessária compreensão de que a “universidade pública é um polo de produção e difusão do conhecimento”, o que gera, cotidianamente, o interesse de parte da imprensa em virtude de “pautas que abordem desde serviços (cursos, eventos) até informações científicos e extensionistas” (UNEB, 2016, p.5). Dessa maneira, e diante de uma preocupação legítima de construir um relacionamento confiável com a

imprensa, o que concorre para fortalecer a construção da imagem institucional da UNEB, esse manual trouxe um conjunto de sugestões para interação.

A construção de documentos institucionais, como os manuais de orientação elaborados pela ASCOM da UNEB, é importante para o registro histórico das ações de planejamento de comunicação que são desenvolvidas na universidade, e, podem atuar como documentos relevantes para fundamentar as discussões sobre a regulamentação da política de comunicação da Universidade, pois:

O documento da Política de Comunicação deve ser assumido como o estatuto da comunicação a ser praticada pela instituição que a elabora e também como um com- promisso com os seus públicos estratégicos e a sociedade. É indispensável que as diretrizes, posturas, estratégias e ações contidas na Política de Comunicação sejam compartilhadas de forma ampla com a comunidade e sejam obedecidas pelos públicos estratégicos. O pressuposto básico de uma Política de Comunicação é que a comunicação é responsabilidade de todos e não apenas da estrutura profissionalizada de comunicação (BUENO *apud* FRANÇA, 2021, p.180).

Fica claro que o papel realizado pela ASCOM no desenvolvimento do planejamento e das ações de comunicação da UNEB, tem garantido a composição de uma memória institucional, e, que essa é o ponto inicial para se mobilizar toda a comunidade acadêmica para a criação dialógica da política de comunicação da Universidade.

Considerações Finais

Neste texto se buscou descrever a organização e a atuação da Assessoria de Comunicação da UNEB, assim como, os desafios enfrentados pela área que conduz a gestão da comunicação dessa universidade pública, que tem como uma de suas características institucionais, a multicampia. Assim, foi necessário contextualizar a institucionalização da ASCOM, como instância que assumiu a responsabilidade por planejar e executar as ações de comunicação da instituição.

Cabe registrar que a construção das diretrizes que orientaram a atuação da ASCOM, apontam para a estrutura de uma política de comunicação, contudo, é necessário mostrar a lacuna nos documentos oficiais de gestão da Instituição dessa discussão, bem como, apontar como uma fissura institucional, a ausência de um documento que regulamente a implementação da política de comunicação da UNEB.

O texto apontou para alguns lacunas nos documentos oficiais de planejamento da gestão da UNEB sobre sobre a área de comunicação. No entanto, ressaltou a atuação da ASCOM na condução do planejamento da área, de modo que suas ações e os

documentos produzidos indicam para o movimento de fomento à discussão para a construção e regulamentação da política de comunicação da Universidade. Isso ficou demonstrado com a implementação de ações pautadas em documentos que passam a definir padrões e rotinas nas atividades realizadas pela ASCOM e seus profissionais.

A profissionalização da área de comunicação da UNEB através da ASCOM demonstrou que a organização da gestão da necessita não apenas de uma reestruturação operacional, como a que compôs os Núcleos de trabalho e a criação de cartilhas e manuais, mas necessita, efetivamente, da materialização do processo de institucionalização da política de comunicação da instituição, como parte integrante da sua estrutura organizacional de planejamento e gestão.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. 2015. 161 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/126510>>.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri-São Paulo: Manole, 2014.
- CARDOSO, Onésimo. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública (RAP) Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.
- FENAJ. **Manual de Assessoria de Comunicação: imprensa 2007**. Brasília: FENAJ, 2007.
- FRANÇA, Victor Henrique Justino. EM PAUTA: políticas de comunicação nas universidades públicas. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 5, v. 5, n. 2, jul.-dez. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/46126>. Acesso em: 6 ago. 2022.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- MOSER, Laís Campos. A produção acadêmica na área de Comunicação Organizacional: um recorte a partir das pesquisas sobre comunicação e Instituições de Ensino Superior (IES). In: INTERCOM – Sociedade Brasileira De Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 44º Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação 2021. **ANAIS** [documento eletrônico]. Recife-PE, 2021. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2021/resumos/dt3-co/lais-campos-moser.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2022.
- RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. 2015, 229f. Dissertação (Mestrado

Profissional). Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Universidade Federal do Tocantins, Palmas.

UFSM. **Resolução nº 05/2018, de 16 de abril de 2018.** Aprova a Política de Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria-RS: Conselho Universitário, 2018. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-n-005-2018/>>. Acesso em: 06 ago. 2022

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

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

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

UNEB. **Regulamento Interno. Assessoria de Comunicação - ASCOM.** Salvador, 1999, n.p.

UNEB. **Planejamento Estratégico 2006-2031.** Salvador, 2007.

UNEB. **Plano Estratégico da UNEB.** 2º Edição. Salvador, 2013.

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

UNEB. **Plano de Ações Prioritárias – PAP (2014). Projeto de Gestão (Reitoria 2014-2017).** Salvador, 2014.

UNEB. **Resolução Nº 1137/2015.** Aprova o Regimento Interno da Assessoria de Comunicação. CONSU. Salvador. 2015.

UNEB. **ASCOM – Assessoria de Comunicação. Salvador.** 2015. n/p.

UNEB. **Relatório Anual de Atividades 2015.** Salvador, 2016. Disponível em: <<https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2017/05/Relatorio-Final-de-Atividades-2015-da-Uneb.pdf>>. Acesso em 10 de maio de 2021.

UNEB. **Plano de Metas (2016-2017).** Salvador, 2016.

UNEB. **Manual de Redação & Estilo - ASCOM.** Salvador, 2016.

UNEB. **Manual de Relacionamento com a Imprensa - ASCOM.** Salvador, 2016.

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

UNEB. **Manual de Procedimentos da Secretaria da ASCOM.** Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2020.

UNEB. **Manual de Identidade Visual da UNEB.** Salvador, 2021. Disponível em: <<https://portal.uneb.br/proaf/wpcontent/uploads/sites/65/2020/02/Manual-de-identidade-da-UNEB.pdf>>. Acesso em 18 de abril de 2021.

UNEB. **Manual de Comunicação Interna.** Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2020.

SUZUKI, Érica. **Gestão da Comunicação na UnB (1985-2015).** São Paulo, Editora Baraúna, 2017.