

Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional: o Caso da Universidade Federal do Ceará¹

Marcos Robério Santo Sousa²
Centro Universitário Estácio do Ceará

RESUMO

Este artigo aborda as etapas do processo de planejamento estratégico em comunicação da Universidade Federal do Ceará (UFC), ocorrido entre 2012 e 2017 — o primeiro de que se tem registro na instituição relativo à sua comunicação organizacional. Nos tópicos que se seguem, é feita a contextualização da temática, destacando-se a literatura acerca de comunicação organizacional, comunicação pública e planejamento estratégico em comunicação, bem como a metodologia de estudo de caso e, por fim, a descrição e a análise de nosso objeto de pesquisa.

Palavras-chave: Comunicação Integrada; Comunicação Organizacional; Planejamento Estratégico; UFC

Introdução

Para as grandes organizações, sejam elas do setor público ou privado, há certo consenso entre gestores e pesquisadores de que o planejamento em comunicação é algo imprescindível na atualidade. Não que antes ele fosse dispensável, mas a velocidade com que os meios e formas de comunicação se modificam neste início de século XXI — evidenciada, sobretudo, no avanço das mídias digitais — impõe às instituições um desafio de comunicação que reverbera em aspectos sociais, políticos e econômicos.

Na Universidade Federal do Ceará (UFC), a preocupação com a comunicação institucional surgiu na década de 1970, com a instalação de um setor chamado Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, durante a gestão do reitor Walter de Moura Cantídio

¹ Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, realizado de 29 de junho a 1 de julho de 2017, sob orientação da Prof^a Me. Maria de Fátima Medina Lucena.

² Graduado em Comunicação Social - Jornalismo pela Faculdade Fanor/Devry. Discente do Curso de Especialização em Assessoria de Comunicação pelo Centro Universitário Estácio do Ceará e jornalista/assessor de comunicação da Universidade Federal do Ceará.

(Coutinho, 2015). De lá até os dias atuais, o setor mudou de nome algumas vezes e, atualmente, se chama Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (CCSMI).

Não há registro, porém, de qualquer processo de planejamento na área de comunicação da UFC. Coutinho (2015) relata que, em sua pesquisa, não encontrou arquivos internos que se referissem à elaboração de planejamento no setor de comunicação. Conversou, então, com três funcionários mais antigos do departamento, que afirmaram desconhecer a realização de planejamento em gestões anteriores.

Em 2012, conforme o atual coordenador da CCSMI, Prof. Nonato Lima, tiveram início as primeiras ações de um processo de planejamento estratégico, incluindo a realização de pesquisas de campo na qual a comunidade acadêmica opinou sobre produtos e serviços do setor.

O processo culminou em um conjunto de propostas, organizado e respaldado pelas contribuições científicas do campo da comunicação organizacional e social e dos postulados fundamentais da gestão da comunicação pública. Esse conjunto de ideias foi compilado em forma de um documento intitulado Plano Estratégico de Comunicação — CCSMI, apresentado às administrações Superior e Acadêmica da UFC em janeiro de 2016.

Tanto o processo quanto o plano estratégico — este último ainda em fase de conclusão — constituem *a primeira experiência de planejamento em comunicação de que se tem registro na UFC*. O ineditismo e a atualidade de tal fato na instituição corroboram a pertinência e a necessidade de se compreender melhor esse cenário, analisando-o sob o viés científico.

Nesse sentido, esta pesquisa visa a analisar como ocorreu o primeiro processo de planejamento em comunicação na UFC. É válido ressaltar que o autor deste projeto de pesquisa é integrante da equipe da CCSMI desde março de 2014 e acompanhou, indiretamente, parte das discussões relativas ao planejamento do setor. A averiguação a ser empreendida leva em conta a literatura relativa ao planejamento estratégico em comunicação, especialmente em comunicação integrada, vertente que reúne as concepções mais modernas referentes a este campo.

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional, termo predominante no meio acadêmico, é também chamada de “comunicação institucional”, “comunicação empresarial”, e “comunicação corporativa” entre diferentes autores. Para a finalidade do estudo que aqui se propõe, adotaremos - por julgarmos estar entre as mais atuais e pertinentes - a definição proposta por Bueno (2009, p. 3-4), que entende a comunicação empresarial ou organizacional como: *“Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”* (grifo do autor).

Perceber a importância da comunicação transformou-se em algo de caráter praticamente obrigatório para as organizações que pretendem se destacar neste início de século XXI, sejam elas públicas ou privadas, atuantes nos mais diferentes setores. Rego (1986) lembra que uma organização, para ter êxito, precisa ter equilíbrio entre as partes que a formam. “Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa” (Rego, 1986, p. 16).

Em muitos casos, porém, ou não se verifica o reconhecimento do papel estratégico da comunicação ou essa percepção fica apenas nos discursos, pouco sendo feito em termos concretos para que, de fato, se alcance eficiência e se diversifiquem as possibilidades na comunicação organizacional.

Sobre isso, Kunsch (2003) pontua que é comum a afirmação de que a comunicação tem de agregar valores e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar sua visão. “No entanto, nem sempre sua importância é reconhecida e valorizada como deveria. Muitos dossiês resultantes de aprimorados planejamentos estratégicos apontam como um dos pontos fracos da organização justamente a sua comunicação” (Kunsch, 2003, p. 244).

Recorrendo a Bueno (2009), entendemos que isso ocorre, em não poucas vezes, por uma visão equivocada dos gestores, que julgam que a existência de profissionais de comunicação reunidos em um determinado setor, por si só, é capaz de suprir toda a demanda comunicacional de uma organização. Para o autor, “uma organização necessita mais do que

apenas profissionais de comunicação competentes ou de caixinhas no organograma. Ela precisa construir uma cultura de comunicação” (Bueno, 2009, p. 21).

Na sequência, o autor explica que é impossível haver uma cultura de comunicação em uma organização onde ainda persistem hierarquias rígidas, onde o poder de falar e decidir se concentra nas mãos de poucos, com processos burocráticos que excluem os públicos internos do processo comunicativo - e, por conseguinte, de toda a dinâmica institucional.

2. COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A comunicação organizacional em instituições públicas possui determinadas especificidades, algumas atreladas à própria natureza dessas organizações, cuja essência consiste em prestar serviços ao cidadão (e disso decorrem questões como transparência, prestação de contas à sociedade, bem como todos os princípios da administração pública) e outras atreladas à cultura que se forma em cada órgão ou empresa pública.

Contudo, comunicação pública não está necessária e unicamente relacionada à administração pública, embora este imbricamento seja dominante na literatura e nas percepções do campo de estudo.

Brandão (2009, p. 1-7) diz que, ao pesquisar e analisar os vários significados e sentidos que existem para comunicação pública, é possível identificar cinco áreas diferentes de conhecimento e atividade profissional, quais sejam: comunicação pública identificada como os conhecimentos e técnicas da área de comunicação organizacional; como comunicação científica; como comunicação do Estado e/ou governamental; como comunicação política; como estratégias de comunicação da sociedade civil organizada.

A diversidade de acepções gera, muitas vezes, dificuldades no trato do que se reconhece como comunicação pública, tendo em vista que, se fôssemos analisá-la com base em todo o arco que sua conceituação pode abranger, seria praticamente impossível debruçar-se sobre suas peculiaridades. Porém, há uma espécie de interseção em meio ao emaranhado de sentidos possíveis da expressão.

(...) É possível encontrar um ponto comum de entendimento que é aquele que diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania. É com esse significado que no Brasil o conceito vem sendo

construído, sobretudo por força da área acadêmica que tem direcionado seu pensamento para esta acepção. (BRANDÃO, 2009, p. 9)

Brandão (2009, p.9) diz ainda que, indubitavelmente, existe uma tendência em identificar comunicação pública com o viés apenas da comunicação feita pelos órgãos governamentais. Especificamente no Brasil, o fortalecimento da compreensão dessa identidade de comunicação pública, assim como seu reconhecimento como campo de atuação e de estudo específicos, é relativamente recente. Antes, o que havia era uma comunicação essencialmente governamental, de caráter mais publicitário. Após a redemocratização do País, esse cenário vem se alterando.

Uma primeira mudança mais perceptível de tratamento se dá no governo (1995-2002) do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que afirmava que a comunicação pública era indissociável do funcionamento da democracia. E é no governo seguinte (2003-2010), do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que “o conceito comunicação pública com o sentido de informação para a cidadania começa a ser citado com frequência e acaba ganhando *status*” (Brandão, 2009, p. 11).

A associação entre comunicação pública e cidadania está presente na abordagem de Duarte (2009, p. 59), para quem a comunicação pública exige: compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; centralidade do processo no cidadão; tratamento da comunicação como um processo mais amplo do que informação; adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos; reconhecimento da complexidade da comunicação, tratando-a como um todo.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Hoje apropriada e integrada ao campo acadêmico da comunicação, a ideia de planejamento estratégico tem sua origem por volta do fim dos anos 1950 e início dos anos 1960. Surge em um contexto ainda sob forte influência da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), já emendando com o início de uma ordem geopolítica profundamente polarizada entre Estados Unidos e União Soviética - protagonistas da chamada Guerra Fria.

Nas décadas seguintes, são feitas grandes políticas de planejamento econômico - que posteriormente viriam a desagradar tanto a direita liberal quanto a esquerda. Os anos 70

assistem à emergência de regimes neoliberais. Nos anos 1990, por pressões da sociedade civil, também passa a ser uma tendência o planejamento em questões ambientais, em prol de uma “economia sustentável” (Soares, 2009, p. 29).

As organizações, em seus mais diversos setores, passaram a ter a necessidade de racionalizar ainda mais seus processos, na busca por se adequarem a uma nova dinâmica política, econômica e social.

[...] Podemos deduzir que o planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões e ações elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão. (KUNSCH, 2003, p. 237)

Os campos da economia e da administração, após absorver alguns conceitos utilizados no meio militar, foram quem melhor se utilizaram das possibilidades do planejamento estratégico, tanto nas organizações como na produção acadêmica de conhecimento.

O campo da comunicação, contudo, não se manteve alheio ao debate referente à democratização de oportunidades. A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) proporcionou a realização de eventos e estudos internacionais acerca de uma “nova ordem mundial” da informação e da comunicação (Nomic). Essa mobilização tinha por objetivo facilitar o diálogo entre os países e ajudar a estabelecer a comunicação como campo estratégico nos planos nacionais de desenvolvimento.

Adaptando-se ferramentas e ideias, nasceu o chamado planejamento em comunicação, que possui aspectos bem peculiares, o que fomentou o rápido crescimento dessa vertente da comunicação organizacional como campo de estudo.

O tema ganhou a universidade, tomando a comunicação como uma “mediação cultural” e o profissional do campo, como um analista ou um gestor de processos comunicacionais. A proposta entendia o conceito “gestão” como designativo de um processo integral de ação comunicativa que incluía diagnóstico, planejamento e avaliação (SOARES, 2009, p. 32-33).

4. PLANEJANDO A COMUNICAÇÃO

Elevar a comunicação ao seu grau de importância necessário não significa apenas dotá-la de mais recursos ou de destaque no organograma. Requer, isto sim, uma mudança prática e contínua de modelo. Rego (1986) coloca o planejamento da comunicação de forma sinérgica e integrada como a primeira das necessidades estratégicas para a comunicação nas organizações.

Para o autor, a comunicação organizacional não envolve apenas as formas, os recursos e os canais de comunicação coletiva tradicionais (relações públicas, jornalismo, propaganda, editoração, identidade visual e sistema de informação). “Abarca os fluxos, as redes, o volume e papéis normativos, os climas sócio-organizacionais. Integrar tais circuitos, torná-los sinérgicos - é a principal estratégia dos novos tempos” (Rego, 1986, p. 113-114).

Duarte (2007, p. 69) vai ao encontro dessa compreensão, ao afirmar que, para que seus objetivos sejam alcançados, “a comunicação deve, necessariamente, ser assumida com visão global, papel estratégico, planejamento, ação integrada e visão de longo prazo”.

O planejamento estratégico deve resultar em um plano estratégico, que é a materialização documental de todo o processo de planejamento. Kunsch (2003, p. 248) diz que, partindo-se do pressuposto de que já exista uma vontade política e uma decisão dos gestores superiores em produzir um plano de comunicação institucional, o processo de planejamento em sentido mais amplo deve ser subdividido em três etapas: diagnóstico estratégico, planejamento estratégico e gestão estratégica.

5. METODOLOGIA

O método empregado para a pesquisa é o estudo de caso, por entendermos que esta é a opção mais conveniente aos objetivos da investigação a que nos propomos, qual seja o de compreendermos como ocorreu o processo de planejamento em comunicação na UFC. Yin (2015, p. 2), considera que o estudo de caso é preferencial em relação a outros métodos quando: as principais questões da pesquisa são “como” e “por quê?”; o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo, em vez de completamente histórico.

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um "caso" e retenham uma perspectiva holística e do mundo real - como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, *os processos organizacionais e administrativos*, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015, p. 4 - grifo nosso).

Para tanto, foi feita a análise documental de alguns pontos do plano estratégico de comunicação e de uma entrevista realizada em março de 2017 com o atual coordenador de Comunicação Social e Marketing Institucional da UFC, Prof. Nonato Lima, que acompanhou desde a concepção do planejamento estratégico até as primeiras execuções do que foi previsto. Em ambos os casos, o foco da análise são as etapas do processo. A entrevista com o coordenador foi do tipo semiestruturada, em que há um roteiro pré-definido, porém com um planejamento aberto, que permite uma melhor expressão e assimilação dos pontos de vista do entrevistado (Flick, 2009).

O período levado em consideração para o estudo de caso vai de meados de 2012 - quando foram realizadas as ações embrionárias do processo de planejamento em comunicação na UFC - a março de 2017, quando da conclusão do presente estudo.

6. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO NA UFC - DESCRIÇÃO E ANÁLISE

6.1 Contextualização e início do processo

O processo de planejamento estratégico em comunicação na UFC teve início no primeiro semestre de 2012. Para isso, teve fundamental contribuição o planejamento semelhante ocorrido na Rádio Universitária FM, emissora da Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC), vinculada à Universidade. Na época, o planejamento da Rádio Universitária, iniciado em 2008, estava em fase de conclusão.

Quem conduziu o processo na Rádio Universitária foi o Prof. Nonato Lima, diretor do veículo e docente do Curso de Jornalismo da UFC. Já o Coordenador de Comunicação Social e Marketing Institucional, na época, era Paulo Mamede, que acompanhou o processo ocorrido

na Rádio e considerava pertinente que houvesse um planejamento que abarcasse a Coordenadoria de Comunicação como um todo. O entendimento entre ambos os gestores, então, foi de que tal planejamento poderia seguir os mesmos moldes do que ocorrera na Rádio, e seria conduzido, em sua essência, pela própria equipe de profissionais dos vários setores que compõem a Coordenadoria. Logo em seguida, foram feitos os primeiros seminários com os integrantes de cada setor, a fim de colher informações da real situação em que a Coordenadoria se encontrava. “A partir daí, deflagaríamos o processo de planejamento estratégico”, lembra o Prof. Nonato Lima.

Percebe-se que a vontade e, mais que isso, a verificação da necessidade de haver um planejamento na atuação da Coordenadoria não partiu da gestão da Universidade — a chamada Administração Superior, mas sim de uma percepção e de uma articulação inicial dos gestores da Rádio e da Coordenadoria. Tal fato vai de encontro aos preceitos de alguns teóricos do tema, que consideram que, para que o processo de planejamento estratégico seja iniciado, é preciso, antes, haver uma vontade e uma decisão política da cúpula da organização, uma vez que toda esta será — em maior ou menor grau, de acordo com cada uma de suas variadas seções — impactada pelas ações empreendidas no setor de comunicação.

No fim de 2012, com a saída do então coordenador Paulo Mamede, o Prof. Nonato Lima assumiu a titularidade da Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional (CCSMI) da Universidade, ao mesmo tempo em que continuou com suas funções de diretor da Rádio Universitária.

Houve então uma certa coincidência de fatos que acabou por conferir dimensão e importância maiores ao planejamento de comunicação que se iniciava. Naquele período, a Administração Superior começou a receber propostas para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013—2017, documento de planejamento e gestão, com ações e projetos de médio prazo, semelhante aos planos plurianuais feitos por municípios, estados e União.

Os dados obtidos pela Coordenadoria nos primeiros levantamentos com vistas ao planejamento foram então elencados em forma de propostas, depois oferecidas como contribuição ao PDI. Ou seja, aí assim, a partir de uma situação conjuntural, as intenções

futuras acerca da comunicação institucional — ainda que em estágio prematuro — foram levadas ao conhecimento da Administração Superior e incluídas no documento que continha os planos de toda a organização para os anos seguintes.

A ideia de fazer um planejamento estratégico de comunicação — que já estava em curso — foi apresentada na época ao então reitor da UFC, Prof. Jesualdo Farias, que concordou e se dispôs a contribuir com o processo. É válido ressaltar que, de acordo com o Prof. Nonato, o planejamento em comunicação na UFC seria levado adiante como ou sem a participação no PDI da instituição, embora ele reconheça que essa confluência entre setor e organização no sentido de pensar em médio e longo prazo acabou por dar maior robustez e respaldo ao processo.

6.2 Reuniões e pesquisas

A partir de 2013, já tendo apresentado as propostas iniciais de comunicação ao PDI e tendo uma ideia mais clara do processo de planejamento, adotou-se uma estratégia de trabalho com o objetivo de constituir um amplo diagnóstico da realidade da Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional, nos aspectos interno e externo.

Para verificar o ambiente interno, incluindo avaliações, demandas, dificuldades etc., foi realizada uma série de reuniões seguidas por dois grandes seminários internos, dos quais participaram integrantes dos vários setores que compõem a Coordenadoria (assessoria de imprensa, marketing, fotografia e design, produção audiovisual, secretaria e parte da Rádio Universitária ligada à Coordenadoria).

E para analisar a forma como a comunicação institucional era vista e avaliada por seus públicos de interesse mais próximos, foi feita uma ampla pesquisa de opinião sobre mídias, produtos e processos de comunicação da UFC, da qual participaram representantes de toda a comunidade universitária (estudantes e servidores docentes e técnico-administrativos) em todos os campi da Universidade, que na época eram os de Fortaleza, Sobral, Quixadá e Cariri (posteriormente, o campus do Cariri desvinculou-se da UFC, dando origem à atual Universidade Federal do Cariri, e dois novos campi da UFC foram criados, em Crateús e Russas). A pesquisa foi realizada pela Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC), órgão de apoio à UFC.

Paralelamente, foi realizada uma pesquisa de grupo focal com os membros da Administração Superior, nos quais os gestores (sem a presença de integrantes da Coordenadoria) apresentaram sua avaliação acerca da comunicação institucional, através de críticas, sugestões e propostas. A investigação em campo com a comunidade universitária e a realização do grupo focal constituem a primeira experiência de pesquisa em comunicação realizada na UFC.

Tais etapas foram essenciais para o embasamento de todo o planejamento estratégico, uma vez que apontaram pontos críticos, falhas, possíveis caminhos para soluções, e prioridades, além de evidenciar conquistas e avanços.

6.3 Seminários com profissionais e criação de um grupo de trabalho

Uma das estratégias adotadas para conferir maior embasamento ao processo de planejamento estratégico foi a realização de seminários nos quais renomados profissionais de comunicação palestraram para a equipe da Coordenadoria de Comunicação. Dois desses seminários foram feitos em parceria com a equipe responsável pela comunicação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), com destaque para a palestra, ocorrida em 2014, do jornalista Jorge Duarte, coordenador de Comunicação em Ciência e Tecnologia da Embrapa e ex-diretor do Núcleo de Comunicação Pública da Secretaria Nacional de Comunicação Social (Secom) da Presidência da República entre 2004 e 2012.

Outro seminário de destaque, ocorrido em 2015, contou com palestra da publicitária Fernanda Bôto Aragão, especialista em mídias digitais e pesquisadora de marketing e comportamento do consumidor. “Os seminários vieram para subsidiar as discussões. E, de fato, subsidiaram. (...) Esse material foi todo aproveitado como subsídio para pesarmos nosso trabalho e que diferencial teria, dessas outras ações e projetos, para o que nós estávamos fazendo. Então, foi muito importante”, ressalta o Prof. Nonato Lima, acrescentando que houve ainda troca de informações com profissionais de outros órgãos, como Banco do Nordeste e Coelce (atualmente, Enel).

Tais contribuições tiveram considerável influência nas atividades do grupo de trabalho que foi criado na época para reunir, discutir e consolidar as informações de todo o processo em um documento, o Plano Estratégico de Comunicação. As reuniões do grupo

contavam, em média, com cinco ou seis integrantes da Coordenadoria, sob coordenação do Prof. Nonato Lima. O papel do grupo foi fazer um levantamento de tudo o que foi anotado em debates, reuniões, palestras, oficinas, pesquisas com grupo focal e comunidade universitária para transformar isso em projetos e propostas para a Coordenadoria. O grupo também foi responsável por definir aspectos como missão, visão, princípios, valores e planos da Coordenadoria de Comunicação. De acordo com o que consta na versão inicial do Plano Estratégico, houve 12 encontros do grupo de trabalho, sendo que, em geral, havia um encontro por semana.

6.4 Apresentação do plano e contribuição da administração

Após concluída uma primeira proposta do Plano Estratégico de Comunicação, o documento foi apresentado à gestão da Universidade. Inicialmente, houve uma apresentação mais restrita, direcionada ao reitor, Prof. Henry Campos. Ele fez uma avaliação inicial do diagnóstico e das propostas, bem como sugeriu alguns pontos a serem incorporados ao plano, o que foi feito nos dias seguintes, após análise.

Algumas semanas depois, em janeiro de 2016, foi realizado um seminário mais amplo, do qual participaram também os integrantes da Administração Superior (formada por reitor, vice-reitor, pró-reitores, chefe de gabinete e procurador geral) e da Administração Acadêmica (constituída por diretores de centros, faculdades, institutos e campi).

No seminário, após a apresentação de todo o processo que resultou no plano e das principais diretrizes contidas no documento, houve um segundo momento, no qual os gestores foram separados em grupos temáticos de acordo com suas preferências.

Os grupos tinham os seguintes temas: Comunicação com a Sociedade; Diálogo com a Comunidade Acadêmica; Relacionamento com a Imprensa; Gestão e Promoção da Marca UFC; Comunicação Interna; Posicionamento Estratégico da CCSMI. Cada grupo era coordenado por um integrante da Coordenadoria, que tinha o papel de lançar perguntas, fomentar o debate e anotar propostas e sugestões. Ao final, um representante de cada grupo, escolhido entre os gestores, apresentava as propostas aos demais grupos. Os apontamentos feitos pelos gestores foram compilados, discutidos, reunidos em categorias e, em parte, acrescentados ao Plano Estratégico.

6.5 Dificuldades e próximos passos

Na avaliação do Prof. Nonato Lima e pelo que se viu ao longo do processo, uma das principais dificuldades é conseguir o engajamento da comunidade interna do próprio setor de comunicação no sentido de estabelecer uma cultura de planejamento sistemático e permanente. A mesma dificuldade se verifica no sentido de a organização como um todo passar a ver a comunicação como algo estratégico. Nas palavras do Prof. Nonato Lima,

O que percebemos é que todo mundo acha a comunicação muito importante, mas na hora de elaborar uma política de comunicação consistente e de investir nessa política, aí vêm as dificuldades. Porque é sempre possível deixar a comunicação para depois. E aí, quando a instituição tem uma grande dificuldade, de repente ela descobre que faltou comunicação e vai correr atrás. O grande desafio é esse: tornar a comunicação central no planejamento da instituição.

Dessas dificuldades, decorrem outras, relacionadas a investimento, infraestrutura, que terminam, por vezes, prejudicando a execução de um plano em toda sua potencialidade e, ao mesmo tempo, colocando barreiras, mesmo não intencionais, à necessidade da comunicação institucional ser cada vez mais proativa em vez de apenas reativa às várias demandas.

Antes de ser apresentado em caráter definitivo, a ideia é que o Plano Estratégico de Comunicação da UFC passe por uma revisão durante 2017. Paralelamente, será feito um seminário com a equipe da Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional para avaliar o andamento das atividades e projetar as próximas ações. Com a versão final concluída, o plano deverá ficar disponível na Internet, tanto para o acompanhamento da sociedade como um todo, a título de fiscalização, como para apresentar a experiência da UFC a outras instituições interessadas em fazer um planejamento estratégico em comunicação. O objetivo é que o plano seja revisto e atualizado anualmente e que ele sirva de base para algo maior nos próximos anos, que é a definição de uma política de comunicação, referendada pelas instâncias superiores da Universidade.

7. Considerações finais

O processo de planejamento estratégico em curso é de fundamental importância para a Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional da UFC e,

consequentemente, para a instituição como um todo, ainda que essa compreensão ainda não esteja plenamente assimilada nem na equipe do setor nem na cúpula administrativa. Isso porque, como é sabido, processos pensados em médio e longo prazo requerem, proporcionalmente, maior tempo até estarem realmente inseridos na cultura de uma organização.

Planejar a comunicação na Universidade era uma necessidade há muito latente, ainda que não percebida ou não reconhecida pela maioria das pessoas do setor e da administração. Com isso, enraizou-se um modelo de trabalho reativo, por vezes improvisado, sem uma visão de continuidade e uma ideia de integração, apesar da qualidade da equipe. Com o planejamento, a tendência é uma mudança gradual nesse sentido.

Pelo que observamos durante a pesquisa aqui empreendida, algumas mudanças já são percebidas em termos de produtos e serviços da Coordenadoria — algo sobre o qual pretendemos nos debruçar mais a fundo em novos estudos acadêmicos. Aspectos relacionados a comunicação interna, proximidade e diálogo intersetorial, maior qualidade em publicações institucionais e inserção em mídias sociais avançaram de forma perceptível.

Outros, como infraestrutura, capilaridade de alcance na cobertura do que acontece na Universidade, organização de arquivos, integração entre os setores que integram a coordenadoria, além de algo mais sistemático e estratégico em termos de divulgação e relacionamento com a imprensa parecem ter um caminho um pouco mais longo para que se tornem mais eficientes.

Esses e outros pontos, os já existentes e os que ainda aparecerão, só serão solucionados e se tornarão pontos fortes em vez de problemas para a comunicação se tanto a equipe, a Administração Superior e ao menos parte dos diversos públicos que compõem a organização entenderem e se empenharem na busca de um tratamento estratégico para a comunicação. Havendo isso, tanto a cultura de planejamento será fortalecida como a execução do plano de comunicação tenderá a ser, de fato, empreendida. Os próximos anos mostrarão algo mais definido a esse respeito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.) - **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. - 2ed. - São Paulo: Atlas, 2009. p. 1-33.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. - São Paulo: Saraiva, 2009.
- COUTINHO, Mayra Pontes. **A comunicação institucional em universidades públicas: a perspectiva da administração superior da UFC**. 2015. 109f. – Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2015.
- CRUZ, Cassiana Maris Lima. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional**. Caxias do Sul: Conexão - Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, p. 193-209, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>>. Acesso em: 17 abril. 2016.
- DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. *In*: LOPES, Boanerges (Org.). **Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.
- DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (org.) - **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. - 2ed. - São Paulo: Atlas, 2009. p. 59-71.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa** / trad. Joice Elias Costa. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2009.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. - edição revista - São Paulo: Summus, 2003. - (Coleção novas buscas em comunicação; v. 17).
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. - (Coleção novas buscas em comunicação; v. 11).
- SOARES, Ismar de Oliveira. Planejamento de projetos de gestão comunicativa. *In*: COSTA, Maria Cristina Castilho (Org.). **Gestão da Comunicação: projetos de intervenção**. São Paulo: Paulinas, 2009. - (Coleção comunicação & cultura). p. 27-54.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi - 5.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2015.