

## **A comunicação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na prática: um caminho<sup>1</sup>**

**Ana Elisa Bobrzyk<sup>2</sup>**  
**Rejane Beatriz Fiepke<sup>3</sup>**  
**Jéssica Hock<sup>4</sup>**

### **Resumo**

Este artigo pretende abordar teorias que definem uma universidade e que debatem as práticas e ações dos setores de Comunicação nessas instituições, de maneira geral. A partir disso, o trabalho estabelece uma ponte entre as teorias para efetivar a construção de uma Política de Comunicação na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) que, por ser uma instituição jovem, não está estruturada nesse aspecto. Busca-se respostas para problemas internos de estruturação inicial de um setor de Comunicação e pretende colaborar na constituição e definição de uma política correspondente à realidade da instituição citada.

### **Palavras-chave**

Comunicação Pública; Ifes; Políticas de Comunicação.

### **1. Introdução**

A pluralidade de públicos (corpo discente, docente, servidores da educação, pesquisadores, egressos, vestibulandos, etc), a variedade de ciências dos saberes que compõe a instituição, a função social educativa, a abrangência, muitas vezes, global das informações e a busca pela excelência e qualidade diante da opinião pública são fatores que tornam a Comunicação em universidades bastante complexa e desafiadora. “Dado o seu caráter cosmopolita, interdisciplinar, a universidade interage com maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isolada” (BASIL; COOK 1978, p.156 *apud* KUNSCH, 1992, p.23). Torna-se ainda mais complexa quando se trata

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

<sup>2</sup> Mestranda em Estudos Linguísticos no Programa de Pós-graduação em Letras da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Jornalista na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Cerro Largo.

<sup>3</sup> Graduada em Comunicação - Habilitação Jornalismo, pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestranda em Letras/Linguística pelo Programa de Pós-Graduação em Letras da mesma universidade. Bolsista CAPES.

<sup>4</sup> Graduada em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo, pela Universidade Federal de Santa Maria. Graduanda em Letras pela mesma universidade.

de Comunicação em Universidades Públicas, já que a informação, nesse caso, é uma das tantas formas de prestação de contas à população, é um retorno, ou um *feedback* daquilo que se faz dentro de uma universidade para e pela sociedade. Kunsch (1992) chama isso de democratização da universidade, já que historicamente ela se mantinha “encastelada na ilha do saber pelo saber”. A comunicação, para a autora, é a forma ideal de sair dessa ilha e iniciar uma interação com a sociedade: “É preciso democratizar a universidade. Um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade”.

Tudo isso vai ao encontro da Constituição da República do Brasil que, em seu artigo 37, afirma que a administração pública deverá obedecer, entre outros princípios, o da publicidade.

Além da publicidade, existe outro princípio que pode ser citado aqui e que complementa o primeiro: é o da eficiência. Segundo Meirelles (1995, *apud* PALUDO, 2001, p.26) esse princípio exige que o agente público execute os serviços com perfeição, presteza e rendimento funcional. Desta forma, em busca da eficiência que a esfera pública exige, principalmente quando se trata de comunicar à sociedade sobre as atividades da comunidade acadêmica, é que se justifica a busca pelas reflexões sobre o agir da Comunicação em universidades, por meio da leitura da literatura existente sobre o assunto.

Os atos administrativos, normativos e judiciais devem ser publicados para produzirem efeitos externos. A divulgação oficial dos atos administrativos constitui requisito de eficácia e moralidade do ato administrativo, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição. Esse princípio consagra o dever administrativo de manter a transparência em seus comportamentos. A finalidade da publicação é dar conhecimento dos atos/ações ao público em geral, e iniciar a produção de seus efeitos (Paludo, 2010, p. 26).

A motivação inicial para a construção deste artigo deu-se por meio da minha experiência no cotidiano do setor de Comunicação na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Cerro Largo. Como a instituição é nova – iniciou seus trabalhos em 2009 - toda a estrutura interna ainda está em processo de implantação, sem uma política de comunicação instituída, portanto, busca pela melhor forma de agir e fazer, sem os vícios das instituições há muito consolidadas, porém usufruindo dos pontos positivos que essas podem ensinar. A pretensão deste trabalho, então, é buscar respostas para problemas internos de estruturação inicial de um setor de Comunicação e colaborar na constituição e definição de uma política correspondente à realidade da instituição

citada.

Além disso, buscou-se entender qual é o processo, metodologia ou os passos para a implantação de uma Assessoria de Comunicação em uma instituição. Pretende, portanto, responder à questão sobre qual a melhor forma de realizar as atividades de comunicação para que o objetivo final se cumpra, que é o de publicidade, eficiência e o estabelecimento pleno das relações entre a universidade e a comunidade.

Primeiramente, será feita uma explanação sobre a comunicação organizacional de um modo geral e a comunicação pública e logo após sobre a universidade no contexto de uma organização. Em seguida, será exposto o entendimento de como devem ser organizados e/ou implantados os setores de Comunicação dentro de uma universidade.

## **2. A Comunicação Organizacional**

A organização pode ser definida como um “(...) grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum” (DRUCKER, 1999, p.33 *apud* CARVALHO, 2010, p.16). As organizações, conforme afirma Parsons (1974 *apud* KUNSCH 1992, p.18) “são constituídas para cumprirem objetivos determinados, por meio de uma interrelação e das relações externas com os outros subsistemas e com o sistema global”. Ou seja, para que o objetivo comum seja atingido é necessário que haja comunicação entre as partes e é nesse contexto que entra a comunicação organizacional, pois, segundo Baldissera (2008a *apud* CRUZ, 2010, p. 21) “é na e através da comunicação que se materializam seus processos organizadores, tornando a organização comunicante, comunicada e fazendo com que seja reconhecida”.

A comunicação organizacional pode ser tanto interna quanto externa e se movimenta em várias direções para alcançar seu objetivo: horizontal, vertical e diagonal/transversal. Quanto à comunicação interna, Paludo (2010 p.185) afirma que fazer comunicação dentro de uma organização “é a forma pela qual as informações necessárias ao funcionamento da estrutura organizacional são transmitidas a todos os interessados, e que permite a integração de todos em torno de objetivos comuns”. Ele explica que a comunicação interna deve percorrer todos os níveis além de abranger todas as áreas o que contribui para a construção da imagem e da identidade organizacional.

Já, a comunicação externa é a que contribui para a imagem que a sociedade

forma sobre a instituição. “A comunicação institucional (interna e externa) é a responsável pela formação da imagem pública da instituição e ocorre mediante a divulgação de sua missão, visão, valores e crenças, e filosofias” (PALUDO, 2010, p.186).

Quanto ao fluxo da comunicação, ela pode ser horizontal que se movimenta entre as unidades de mesmo nível hierárquico da instituição; vertical, quando a comunicação parte de níveis diferentes como por exemplo, da gerência para os funcionários e vice-versa, ou ainda entre unidades diferentes da mesma instituição, é o caso, por exemplo, de universidades *multicampi*; por último, o fluxo diagonal/transversal que, segundo Paludo (2010, p.186), “é realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes”.

Dessa forma, conforme afirma Cruz (2010, p.182) “a comunicação, então, assume papel preponderante, porque é por meio dela que se legitima/solidifica/consolida a cultura da organização, que ocorre nos e pelos processos comunicacionais”.

### **3. O que é comunicação pública?**

Muitas são as contribuições dos estudos sobre a comunicação pública para o encontro do entendimento da relevância de universidades que se encontram nessa esfera administrativa. É nesse contexto que se faz necessário realçar o conceito e o que vem sendo estudado sobre esse assunto. Brandão (2007 *apud* KEGLER; KEGLER, 2011, p. 03 e 04) destaca que vários são os sentidos que o termo abrange aqui no Brasil.

O primeiro sentido pode ser atribuído à comunicação de organizações com seus públicos com o fim de construir a identidade e imagem da empresa; o segundo refere-se à comunicação científica, em que as informações dessa natureza tornam-se essencial para o exercício da cidadania; o terceiro sentido envolve a comunicação política já que “as instituições públicas também tendem a apropriar-se dos novos meios e tecnologias para o relacionamento com os cidadãos (KEGLER; KEGLER, 2011, P. 03); a quarta noção do termo diz respeito às ações de comunicação das entidades do terceiro setor e a movimentos sociais e populares. E, por último, ainda segundo Brandão (2007 *apud* KEGLER; KEGLER, 2011, p. 03 e 04) “está a comunicação pública identificada com a comunicação do Estado (...). Esta visão entende que o Estado e o Governo tem a responsabilidade de estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com os seus

cidadãos”. O autor ainda afirma que existe uma inconsistência na definição do que vem a ser Comunicação Pública:

(...) Só entendo a comunicação pública como parte integrante da vida política da sociedade e, como tal, ela não é um poder em si, mas o resultado do poder do cidadão quando organizado e constituído como sociedade civil. A comunicação pública feita pelos governos, pelo terceiro setor ou pelas empresas privadas acontece na medida em que a voz do cidadão começa a ficar forte a ponto de pressionar essas instituições a se preocupar com as questões da cidadania (BRANDÃO, 2007, p. 30-31 apud KEGLER; KEGLER, 2011, p. 06).

No caso das IFES, o sentido mais apropriado sobre Comunicação Pública, acredita-se, pode estar enquadrado no conceito de comunicação política em que as próprias instituições públicas tomam para si o dever de informar de seus atos internos.

O conceito está calcado no dever do Estado em manter informado o cidadão, direito assegurado pela Constituição Federal, conforme já foi dito. Porém, Kegler e Kegler (2011) acreditam que a divulgação de informações públicas deve funcionar não apenas como um dever e sim como uma ponte segura entre a instituição e a comunidade, “para a construção de uma relação perene e de credibilidade entre os interlocutores”.

E, entendemos que para o exercício destas funções, na sociedade midiaticizada (SODRÉ, 2002), o Estado precisa apropriar-se dos meios de comunicação e atuar através deles de forma estratégica e democrática. A partir disso, os cidadãos, ao terem à sua disposição novas possibilidades comunicativas, podem mobilizar-se a participar mais efetivamente das discussões públicas (KEGLER; KEGLER, 2011, p. 07).

Essa apropriação dos meios de comunicação citado pelos autores só pode ser alcançada quando se tem noção dos aspectos que compõem a instituição para a qual se presta o serviço.

E quais são as formas que uma IFES utiliza para estabelecer este vínculo com o seu público? Ao contrário do que se imagina, nem todas as informações divulgadas em uma universidade pública podem ser classificadas como Jornalismo Científico. Podem ser encontradas, de maneira geral, três maneiras de informar: aquelas institucionais, que divulgam ações de seus dirigentes (reitor, vice-reitor, pró-reitores) e atividades realizadas pela universidade que não estejam relacionadas com sua atividade fim; as matérias de cunho científico, que estão categorizadas no Jornalismo Científico, e

divulgam trabalhos, projetos de pesquisa e extensão de docentes, discentes e servidores técnicos-administrativos; e aquelas que podem ser categorizadas como matérias “Serviço” e estão diretamente ligadas com a função do Estado de tornar público e de alcance de todos (isonomia) as oportunidades criadas por ele. Nessa categoria encontram-se as matérias que divulgam a abertura de inscrições para cursos de extensão, processos seletivos de graduação e pós-graduação, chamadas para matrículas, etc.

#### 4. A Universidade como Organização

A universidade pode ser caracterizada como organização devido à forma como ela se organiza e à sua estrutura hierarquizada e o fato de os indivíduos que dela fazem parte culminarem para um mesmo fim: neste caso, o do conhecimento e do saber científico. A interação entre a universidade e os atores que dela fazem parte, bem como entre ela e a comunidade onde está inserida é que colocam-na no grande conjunto das organizações. Segundo Barrichello, (2004, p.37), ela é assim definida:

“A universidade é considerada uma organização formal, cuja estrutura e processos burocráticos apresentam elevado grau de complexidade devido às suas dimensões ou à natureza das operações. É considerada um sistema em interação constante com o meio que está sendo profundamente influenciado pelas rápidas mudanças deste século, as quais aumentam a relevância da comunicação em sua estrutura organizacional”.

Entende-se por organização formal aquela em que utiliza como canal de comunicação principalmente os meios como normas, portarias, relatórios, memorandos, ofícios, comunicados internos, etc.

Kunsch (1992), para classificar a tipologia da universidade no contexto da organização, cita alguns autores e organiza uma tabela para sintetizar os tipos:

Tabela 1: Tipos de universidades no contexto da organização

Exemplo	Blau e Scott	Katz e Kahn	Etzioni
	Tipo: Organização de serviços;  Função Básica: Servir seus clientes.	Tipo: Organização de manutenção e adaptação;  Função Básica: Manutenção de normas e valores	Tipo: Organização normativa;  Função básica: controle e consentimento normativos aceitos

Universidade		<p>aceitos pela sociedade;</p> <p>Adaptação: criar conhecimentos, desenvolver e testar teorias e aplicar informações disponíveis.</p>	<p>internamente;</p> <p>Coerção secundária.</p>
--------------	--	---	---

Fonte: Kunsch (1992), página 22.

De acordo com a pesquisadora e conforme a tabela acima, Blau e Scott (1979) classificam as organizações baseados nos beneficiários, enquadrando a universidade como uma organização de serviço; Katz e Kahn (1978) colocam a universidade como adaptativa, pois

suas estruturas permitem criar conhecimentos, desenvolver e testar teorias e aplicar os dados disponíveis para resolver os problemas existentes. Agora, enquanto promotora de ensino, faz parte das organizações de manutenção, dedicando-se à educação, à doutrinação, ao treinamento e à socialização das pessoas para o desempenho dos seus papéis em outras organizações e no sistema maior que é a sociedade (KATZ; KAHN, 1978 *apud* KUNSCH, 1992, p. 21).

Já, no último caso, a classificação dada por Etzioni (1974) baseia-se no tipo de controle exercido pelas organizações sobre seus participantes. O autor, segundo Kunsch (1992) enquadra a universidade como uma organização normativa típica, isto é “o controle normativo é o predominante e o consentimento apoia-se na internalização das diretrizes e normas aceitas como legítimas. (...) Esse controle normativo é representado pela manipulação de símbolos – honrarias, títulos, prestígios, elogios, etc.”

## 5. Práticas do setor de Comunicação em uma universidade pública

O que devem fazer os setores de Comunicação nas universidades públicas para que cumpram de maneira eficiente seus objetivos? Como devem se organizar? Quais são as principais ações?

Na pesquisa realizada por Kunsch (1992) sobre a comunicação em universidades, constatou-se que a maioria das universidades brasileiras não tinham uma política definida para nortear suas ações. Além disso, as pesquisas mostraram que não havia programas mais criativos e inovadores para a divulgação de suas informações, utilizando-se basicamente dos meios de comunicação mais comuns no relacionamento

com a imprensa.

Para nós um serviço de comunicação (...) só terá consistência e continuidade se for construído sobre bases sólidas, com políticas definidas e com o efetivo apoio da cúpula dirigente e de todos os públicos envolvidos. Programas parciais ou iniciativas esporádicas poderão até ter êxito temporário, mas sempre estarão sujeitos à interrupção pura e simples. Não adianta ir lançando a esmo produtos comunicacionais, como jornais, boletins e mesmo outros, sem um planejamento bem-feito. Este tem de estar assentado em pesquisas e projeções, levar em conta os dados obtidos com a análise da relação custos-benefícios, prever resultados que possam até mesmo ser mensurados e, acima de tudo, estar investido de uma perfeita coerência entre os objetivos gerais da organização e os da assessoria de comunicação. (KUNSCH, 1992, p. 110)

Em outras palavras, cada ação tomada pela AI do órgão deve ser baseada naquilo que define a Política de Comunicação que, por sua vez, está enraizada nos parâmetros, diretrizes, referências da própria Universidade.

### 5.1. As ações em etapas

De acordo com os estudos na literatura correspondente, alguns passos devem ser determinantes para o aprimoramento das ações no Setor de Comunicação/Secretaria de Comunicação ou Assessoria de Comunicação. Este trabalho faz uma síntese das etapas, analisando uma a uma:

Tabela 2: Etapas para organização das Ações da Comunicação

<b>Etapas</b>	<b>Ação</b>
Primeira	<b>Pesquisa sobre realidade interna e externa</b>
Segunda	<i>Briefing</i>
Terceira	<b>Diagnóstico</b>
Quarta	<b>Planejamento (Política de Comunicação)</b>

#### 5.1.1. Etapa 1: Levantamento dos dados – Pesquisa

Esta é a primeira e uma das principais etapas para a definição das ações da Comunicação, pois é a partir dela e da forma como se conduz o levantamento dos dados, que poderão ser elaboradas todas as outras fases. Por levantamento de dados entende-se todo e qualquer método que visa à obtenção de informações relativas ao objeto, neste caso pensa-se na elaboração de questionários para os diferentes públicos

da universidade e entrevistas com dirigentes, líderes comunitários e formadores de opinião.

É possível perceber que a comunicação dentro de uma universidade só pode ser eficiente quando existir um levantamento acerca do público e da realidade da instituição e um consequente planejamento das ações para então poderem ser aplicadas, já que a interação entre a instituição e seu público é resultado direto das estratégias elaboradas pela Comunicação. É o que diz Barrichello (1998, p. 47) sobre a implantação das Assessorias de Comunicação: “haverá a necessidade de um levantamento acerca desses públicos, suas características, interesses, opiniões, pontos de vista e, até mesmo, a necessidade de verificar as informações que esses recebem da instituição e a imagem que formam sobre a mesma”. Nesse levantamento, considerações sobre o perfil histórico, cultural, estudos de cenário nos ambientes internos (setoriais) e externos, perspectivas e objetivos a curto, médio e longo prazos são importantes constar, além da escolha de públicos-alvo, suas necessidades e expectativas.

Quanto aos estudos realizados no âmbito interno das organizações, (...) se pode recorrer à pesquisa institucional; realizar auditorias de comunicação organizacional e opinião para conhecer a real situação da organização; avaliar o nível de satisfação dos atores sociais com a organização; conhecer os produtos comunicacionais; descrever o sistema e as práticas de comunicação interna e externa; utilizar a técnica *SWOT* para identificar pontos fortes e fracos do ambiente interno diante das oportunidades e das ameaças do ambiente externo. (CRUZ, 2010, p. 174)

A autora, ao citar a técnica *SWOT*, também a explica, baseando-se em Stalk, Evans e Shulman (1992), ela afirma que é uma ferramenta utilizada pelo planejamento estratégico para analisar o ambiente organizacional. A partir de uma análise externa é possível identificar as ameaças (*threats*) e oportunidades (*opportunities*) que direcionam as decisões da organização, já a análise interna consiste em analisar forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização.

Outro ponto importante a ser pesquisado são os veículos de comunicação locais e regionais, entre eles rádios, jornais impressos, portais, rede de televisões e outros, com os quais se manterá constante contato. É preciso não só fazer o levantamento de quais são eles, mas entender o perfil de cada um. Kunsch (1992) cita alguns itens que podem ser pesquisados em relação aos veículos de comunicação. A autora utilizou como exemplo o meio revista e, a partir disso, faz-se uma adaptação para cada meio/veículo que será pesquisado.

(...) características técnicas (ano de lançamento, formato, páginas, proporção entre texto e ilustrações, tiragem, periodicidade); conteúdo editorial (gêneros jornalísticos ou literários, seções, matéria institucional, criatividade editorial e redacional); soluções gráficas (papel, cores, família de tipos, estilos de diagramação); planejamento e organização (subordinação interna, custos e equipe, número de pessoas, qualificação, temário básico, pauta de cada edição e de cada reportagem, captação de matérias, entrevistas, pesquisa documental, diagramação, produção gráfica, composição, fotolito, impressão e distribuição); filosofia editorial; públicos; apoio recebido dos dirigentes (aprovação, verba, recursos humanos); conclusão (análise do conteúdo editorial e da apresentação visual, o objetivo da publicação e sua consecução, *feedbacks* recebidos – cartas, prêmios, procura da revista, etc).

### **5.1.2. Etapa 2: Análise dos dados – *briefing***

Após o levantamento dos dados de toda comunidade acadêmica (dirigentes, docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, terceirizados) e da comunidade externa (imprensa, lideranças comunitárias, participantes dos conselhos de deliberação de assuntos pertinentes à universidade, e outros) é preciso fazer uma análise da pesquisa. O *briefing* - no inglês, dossiê ou resumo - é uma forma de descrever cada dado quantitativo e qualitativo levantado através dos questionários e entrevistas.

O *briefing* constitui-se em síntese e ordenação de todas as informações que foram coletadas e são mais relevantes, tais como: “dados gerais sobre a organização, características estruturais, abrangência territorial, âmbito de atuação, negócios, missão, visão, valores, produtos ou serviços, políticas globais de recursos humanos, comunicação, marketing, produto” e principalmente “pontos fortes e fracos, públicos (*stakeholders*), definindo-os e caracterizando-os para eleger os mais prioritários”; e ainda, a “descrição do funcionamento vigente da comunicação administrativa, interna, institucional, mercadológica e dos meios mais utilizados. (KUNSCH, 2006, p. 47 *apud* CRUZ, 2010, p. 174).

Esta análise deverá ser documentada e servirá de fundamentação para as iniciativas/ações/estratégias/diretrizes que constarão na Política de Comunicação. Kunsch (1992) diz que “como resumo completo e bem organizado de todos os dados colhidos, ele oferece a vantagem de propiciar uma fundamentação para todo o trabalho, servindo de referencial para se propor um projeto adequado e de eficácia assegurada”.

### **5.1.3. Etapa 3: Diagnóstico**

A partir do briefing elaborado será possível chegar a conclusões sobre a realidade que envolve a Universidade ou seja, muitas perguntas que antes se fazia sobre qual a melhor forma de comunicar a determinado público serão respondidas. Várias perguntas devem estar respondidas nesse diagnóstico, que deve ser a “espinha de peixe” para a construção de todo o planejamento ou Política de Comunicação.

São exemplos de perguntas que devem estar respondidas no diagnóstico: quem é o público e o que ele gostaria de saber sobre a universidade? com que frequência ele gostaria de receber informações? que (quais) idade(s) ele tem? quantos públicos a universidade poderia enumerar? E, além disso, o diagnóstico será capaz de responder qual é o contexto social, econômico, ideológico, cultural e político em que estão inseridos os seus públicos e a própria Universidade, o que justificaria que uma ação fosse encaminhada por um determinado viés e não por outro, por exemplo. Já que, conforme Barrichello (2001, p.15) “a situação da universidade no contexto da sociedade em que se insere é fundamental para a análise do tipo de comunicação que ela coloca em operação, pois a evolução da instituição é decorrente de tensões e interações geradas por esse relacionamento”.

#### **5.1.4. Etapa 4: Elaboração da Política de Comunicação**

A partir desse diagnóstico, é possível elaborar a Política de Comunicação capaz de nortear todas as decisões do setor a curto, médio e longo prazo, de maneira que as ações sejam unificadas, planejadas e com o foco nas metas e missão da universidade:

Através de uma proposta de modelo comunicacional, pode-se distinguir o essencial, o mais urgente e o mais eficaz em termos de fluxo de comunicação, separando-os do que for considerado secundário. (...) Os modelos permitem a representação gráfica de uma realidade, demonstrando vínculos que até sabemos existir, mas que não podemos detectar sem seu auxílio (Barrichello, 1998, p. 46).

A Política de Comunicação começa por ser estruturada de acordo com o organograma ou estrutura organizacional da instituição, pois de acordo com Barrichello (1998) qualquer modelo comunicacional precisa estar diretamente ligado às instâncias administrativas. Palma (1994 *apud* BARRICHELLO, 1998) explica:

O organograma é desenhado para representar graficamente a estrutura oficial proposta na empresa, servindo para racionalizá-la organicamente do ponto de vista dos fluxos de informações existentes ou a serem criados. Assim, se o organograma é usado exatamente para

---

dar representação gráfica às relações entre os cargos da organização, pode ser usado igualmente para estudar e controlar os fluxos comunicativos entre estes cargos.

Assim, a Política de Comunicação de uma instituição terá a função de determinar a identidade que se pretende buscar e quais as ações devem ser realizadas para que se construa uma imagem sólida nos públicos buscados. Os conceitos de imagem e identidade serão descritos abaixo. Tais ações, portanto, devem estar em consonância com o que foi estabelecido na política.

As consequências para a falta dessa política podem ser, no geral, os ruídos de comunicação entre os públicos externos e internos.

Baldissera (2000) aponta como possíveis consequências dos problemas de comunicação nas organizações: a inexistência de um diagnóstico atualizado que descreva a situação da comunicação organizacional e o perfil do público de interesse; a circulação de informações desconstruídas; o uso de meios e linguagens não acessíveis; o uso de codificações frouxas, ocasionando leituras incorretas; a inexistência de um fio condutor que funcione como referência para toda a comunicação oficial; as mensagens muito complexas; a dificuldade na construção de mecanismos, ou mesmo a inexistência deles, que permitam avaliar o processo de comunicação e retro-alimentá-lo (CRUZ, 2010, p. 177).

Outro ponto a ser levado em conta é a relação do órgão com o público externo, social-global ou na perspectiva macro. É preciso levar em conta que tipo de relação pretende se ter e se construir não só com a imprensa mas com a sociedade a quem a instituição presta serviços. Nesse contexto, deve-se pensar nos tipos de identidade e imagem que a universidade pretende construir ou manter e que irão atuar como o resultado do trabalho diário da Comunicação, que pode perdurar por um longo período no imaginário dos indivíduos.

Vale lembrar, neste momento, o conceito e a diferença entre imagem e identidade. A imagem “é considerada como o reflexo das informações disponíveis, referentes a um determinado tema, as quais devem estar relacionadas com elementos que compõem a identidade da instituição” (RIBEIRO; BARRICHELLO, 2004, p. 122 *apud* CRUZ, 2010, p.173). Por outro lado, segundo Torquato (1986 *apud* CRUZ, 2010, p. 170) a identidade pode ser conceituada como “a soma de maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos”. Assim, esses dois conceitos devem estar bem definidos no momento em que se constrói a política de comunicação, pois é de responsabilidade do profissional deste setor somar esforços para

manter e criar a identidade da universidade para que não haja uma dispersão de ações com fins diversos daquele que se pretendem as diretrizes do órgão.

Questões de ordem política devem ser desconsideradas na elaboração de uma Política de Comunicação que, segundo Kunsch (1992) condiciona as estratégias, geralmente, “a critérios políticos e a pessoa desse ou daquele dirigente, na alternância do poder dentro da universidade”. A consequência do ato pode ser um eterno reinício do processo da construção da imagem da instituição em função da frequente troca dos dirigentes. É preciso lembrar, no entanto, que isso não significa um engessamento da política de comunicação, já que os tempos atuais pedem por uma atualização e adaptação tecnológica constante. O documento da Política de Comunicação da Embrapa (2002, p.07), por exemplo, introduz esse pensamento:

Na verdade toda a política é datada, ou seja, está em sintonia com o tempo histórico. Se as circunstâncias se alteram, é fundamental que se modifiquem também as diretrizes, os procedimentos, e as ações que a elas se vinculam. Não há como negar que os universos da comunicação e da gestão empresarial têm passado, nos últimos anos, por mudanças significativas, com o reposicionamento de focos, a ampliação de grupos de interesse, o impacto dramático das novas tecnologias e a adoção de novos paradigmas no relacionamento com o mercado e a sociedade em geral.

## **6. Sugestões para elaboração da Política de Comunicação**

A Política de Comunicação elaborada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é bastante exemplificativa e pode ser referência - com as adaptações necessárias - ao que se pretende elaborar no contexto citado neste artigo. O documento, na primeira parte, contextualiza e estabelece os parâmetros em que se baseiam a Comunicação Empresarial, já que é nesta grande área em que a empresa se coloca. Logo após, na segunda parte, estabelece os conceitos de Comunicação, de Comunicação Empresarial (valores, objetivos e diretrizes), em seguida descreve os públicos de interesse da empresa, o foco institucional e o mercadológico. Na terceira parte, o documento disserta sobre os procedimentos da Comunicação, especificando qual deve ser o comportamento gerencial, dos empregados e o relacionamento com os públicos de relacionamento e, por fim, na quarta parte, o documento fala sobre as ações estratégicas da Comunicação Empresarial.

Para iniciar a construção de uma Política no setor de Comunicação na Universidade Federal da Fronteira Sul, e com base nos estudos levantados neste artigo e no exemplo referencial supracitado, sugere-se a seguinte estruturação do documento,

---

entendendo-se cada item abaixo como um capítulo a ser desenvolvido:

1. Um breve histórico da UFFS (contar a história da universidade brevemente, ressaltando o papel dos movimentos sociais em sua construção. Os grupos que se mobilizaram devem ser considerados também como público-alvo);
2. Breve contextualização político, econômico e social da atualidade;
3. Missão, diretrizes, projetos institucionais e pedagógicos da UFFS;
4. Contextualização da Comunicação Pública no Brasil;
5. Apresentação do diagnóstico realizado pela Comunicação em todos os cinco *campi* da UFFS: Cerro Largo (RS), Erechim (RS), Chapecó (RS), Realeza (RS) e Laranjeiras do Sul (RS);
6. Apresentação das estratégias elaboradas para cada aspecto levantado;
7. Apresentação do comportamento e postura que devem ser tomadas pelos atores que fazem parte da universidade.

## 7. Conclusão

O nome universidade é bastante significativo para explicar o próprio caráter dessa instituição. Ela é universal, diversa, heterogênea, abrangente, deve não só acompanhar seu próprio tempo como estar à frente, contemporaneizada, deve refletir as ideias e anseios da sua população, deve responder às perspectivas sociais e culturais e caminhar de acordo com a realidade da comunidade para quem presta serviço. Nesse contexto macroestrutural estão os atores/agentes dessa grande “engenharia” que constitui a universidade e, atuando na microestrutura está o jornalista, que precisa ter em mente todos as referências, dados, informações, projetos, planos, metas, objetivos e grupos que compõem a instituição.

É surpreendente que, conforme afirmaram as leituras realizadas, poucas universidades preocuparam-se em se organizar desta forma. Acredita-se, pois, que nada pode fundamentar tanto cada ação do que o resultado do estudo de aspectos como história, contextualização social, ambiental, política e cultural e da coleta de dados quantitativos e qualitativo dos grupos que atuam na instituição.

Entende-se, desta forma, que organizar uma Política de Comunicação é uma das principais ações que este setor deve fazer para planejar suas atividades e nortear cada passo e projeto pretendido. Faz-se não só importante como necessário a documentação e registro de cada aspecto que circunda a universidade para que o jornalista possa exercer de maneira plena sua tarefa.

---

Este trabalho teve a pretensão de fazer uma contribuição, atuando como sugestão e não como um único caminho a ser trilhado e não como algo definitivo, mas que possa ser pensado, refletido e construído a várias mãos e cabeças. Desta forma, estabelecendo aquilo que chama-se e busca-se com ênfase na atualidade: a democracia.

### **Referências**

BARRICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. **Comunicação e comunidade do saber**. Santa Maria: Palotti, 2001.

\_\_\_\_\_. **Universidade e Comunicação**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Visibilidade Midiática Legitimação e Responsabilidade Social: Dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2004.

CARVALHO, Simone Alves de. **Características Identitárias Brasileiras: Suas Influências nas Pequenas Empresas**. São Paulo: USP, 2010. 107 p. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. **A Comunicação Interna na Perspectiva da Avaliação Institucional em Universidades no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: PUC, 2010. 265 p. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

KEGLER, Bruno; KEGLER, Jaqueline da Silva Quincozes. Comunicação Pública: Os Sentidos Usuais do Termo no Brasil. **Razón y Palabra**, México, n. 77, ago/out. 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POLÍTICA de Comunicação da Embrapa. 2ª ed. Brasília, 2002.