Padrão (*template*) para submissão de trabalhos ao
XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação:
[1]

Modelo e Política de Comunicação na Universidade: A União de Destino e Desejo

Gláucia Araripe de Paula Fonseca, M. Sc.[2]
Marcus Vinicius de Araújo Fonseca, D. Eng.[3]

Aluno: Programas de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE / UFRJ
Professor: Programas de Pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPE / UFRJ

Resumo

A partir da importância da comunicação, como meio de estabelecer laços entre homens, esse trabalho chega a um modelo específico de estrutura organizacional para uma Assessoria de Comunicação (AC) no ambiente universitário. O modelo departamentalizado tornou-se obsoleto. Ele dificulta que a troca de informações e conhecimento fluam facilmente entre seus interlocutores. A implantação de um modelo menos hierarquizado, onde responsáveis por outras organizações e por outros setores da universidade dêem a sua contribuição parece um bom começo para que se diminuam as resistências. Chamados a participar e darem suas opiniões consignaria para esses grupos – que também são público e cliente – que a ação e posicionamento deles são importantes na construção de um ambiente portador de futuro para a universidade no ambiente XXI.

Palavras-chave

Comunicação na Universidade; Modelo Organizacional; Sistema de Comunicação Integrada; Políticas de Comunicação

Corpo do trabalho

Apresentação

A proposta deste trabalho é a de apresentar um modelo organizacional que permita que o sistema de informações dentro da universidade flua de forma menos hierarquizada e

[1] Trabalho apresentado à Sessão de Temas Livres

[2] Gláucia Araripe de Paula Fonseca é funcionária concursada da Universidade do Estado do Rio de Janeiro e trabalha na Diretoria de Comunicação Social dessa instituição, chefiando a Seção de Análise e Produção de Dados da Assessoria de Imprensa. Formada em 1981 no curso de Matemática, modalidade Informática, pela UFRJ. É pós-graduada em Filosofia Contemporânea pela PUC-RJ e mestre em Engenharia de Produção da COPPE. – gauararipe@yahoo.com.br

[3] Marcus Vinicius de Araujo Fonseca é Professor Adjunto do IQ/UFRJ e do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ; formado em Engenharia Química pela EQ/UFRJ (1978), com M.Sc. pelo PEQ/COPPE/UFRJ (1983) e D.Eng. pela USP (1990), leciona as disciplinas de Inovação nas Organizações na COPPE, Conexões Biológicas da Inovação (desde 2003), Gestão do Conhecimento Industrial (desde 2002) e Gestão da Inovação (desde 2003); atua como consultor em inovação, EAD e várias áreas tecnológicas. - vfonseca@iq.ufrj.br

mais integrada. Também serão definidos objetivos de uma política de comunicação em um ambiente universitário.

1. Objetivo, justificativa e relevância

Apesar da comunicação estar em tudo que gira em torno do humano, ela foi historicamente relegada a segundo plano, quando pensada em termos estratégicos.

Não é diferente no ambiente acadêmico. Com questões consideradas "maiores" e uma máquina burocrática complexa, e por vezes ineficiente, institutos e unidades acadêmicas se "ilharam", criando seus próprios meios para conquistarem seus espaços, conseguirem mais verbas, desenvolverem suas pesquisas e até mesmo criarem seus mercados.

Se a universidade for vista como uma organização que presta serviços, deve-se também tratá-la como uma empresa que constrói conhecimentos, que forma profissionais, que atende e assiste a saúde da comunidade – apenas para citar algumas de suas missões. Portanto, o papel da Comunicação na universidade é tão crucial quanto o é em outras organizações, mesmo que os enfoques sobre lucratividade possam ser distintos.

Então, é mister que se torne público tudo aquilo que lá se produz: educação em suas múltiplas formas, pesquisa, projetos, programas, cultura, atividades de entretenimento etc: a universidade é uma organização cujo produto é a responsabilidade social. Responsabilidade social aqui entendida por um composto de ações e compromissos com a valorização humana, com o meio ambiente, com a cultura, com a educação: construção de um novo mundo, sustentável e ético.

Pela gama de atividades dentro desse ambiente, não é trivial nem único o desenvolvimento de um sistema de comunicação que abarque tamanha diversidade, valorizando o crescer na diferença e a união entre destino e desejo. Assessoria de imprensa, relações institucionais, publicações, criação e arte, banco de dados, divulgação científica, publicidade e marketing institucional são alguns dos segmentos pertencentes a esse sistema e não devem trabalhar isolados.

É fundamental que esses setores comuniquem-se entre si: uma troca na formação de uma rede de informações, construção de conhecimento coletivo e aprendizado. Esse é um dos princípios das comunidades de prática; uma rede – a menos específica das formas – tecida pela multiplicidade de articulações entre recursos, processos e valores: a cultura organizacional – o saber universitário - o destino como desejo de uma sociedade moderna e justa.

2. Políticas de comunicação integrada versus modelo departamentalizado

O modelo departamentalizado ainda é bastante usual nas estruturas universitárias vigentes.

Segundo Margarida Kunsch (1992, p. 9),

> 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.

Deve-se lembrar que os modelos mentais dos profissionais de comunicação devem ser mudados, conscientizando-os de sua plena participação nos processos e atividades organizacionais desde seu início, evitando-se de todas as formas sua vinculação como elemento que apenas divulgue acontecimentos ou que gerencie situações frágeis.

Normalmente, a comunicação empresarial clássica divide-se em três grandes grupos: comunicação de marketing, comunicação institucional e comunicação interna. O primeiro se ocupa da marca, dos produtos e serviços, voltando-se prioritariamente para clientes e consumidores. O segundo é dirigido aos formadores de opinião e à opinião pública e o terceiro está voltado ao público interno (Castro Neves, 2000, p. 30).

Já Kunsch (1992, p. 87) denomina de "composto da comunicação organizacional" ao grupo de atividades que, de certa forma, giram em torno da comunicação, a saber: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

Autores variam suas classificações, mas pode-se perceber interseções entre elas e algumas características estão rigorosamente incluídas em qualquer ação dentro da área de comunicação. Pode-se constatar que existe uma inclinação, na bibliografia contemporânea, em se propor sistemas de comunicação integrada.

Entretanto, Curvello (2003, p. 123) constata que, na prática, tem-se ainda "resultados pífios quando se fala de integração das ações de comunicação" e acredita que tal desempenho possa estar na própria gênese do conceito. Para ele,

> ao perceber a comunicação como resultado da soma das atividades de jornalismo, relações públicas e publicidade e ao preservar a separação entre os campos mercadológico, administrativo e institucional, acreditando que bastaria uma gestão unificada para garantir a

> integração das ações, a aplicação enviesada do conceito contribui para mantê-las separadas (Curvello, 2003, p. 123).

Contudo, o autor alerta que a busca da integração "não pode ser descartada e abandonada. Ao contrário, precisa ser perseguida e viabilizada" (Curvello, 2003, p. 123).

Não é diferente na universidade. Kunsch (1992, p. 27) cita Darcy Ribeiro (1982):

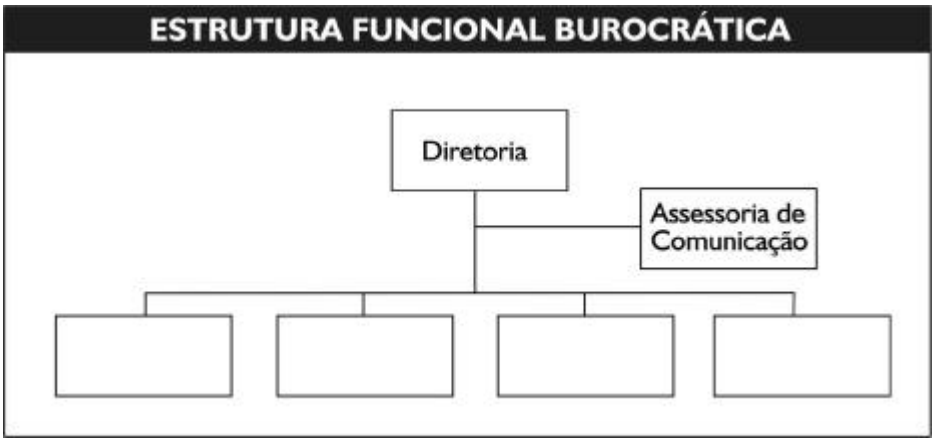
> a erudição gratuita é uma enfermidade das criações humanas – o saber – num culto de tradições de outras sociedades ou de tempos passados, conduzindo ao desinteresse pelos problemas do tempo em que se vive e ao desprezo pela sociedade de que se participa.

Com a falsa ilusão de que cada grupo deve fortalecer e cuidar de seus departamentos segmentados, a força da universidade se pulveriza em inúmeros grupos de interesses dispersos, deixando o todo pelas partes. Kunsch (1992, p. 37) cita Tragtenberg (1982):

> A crise da universidade consiste em que a sociedade é moderna e ela é uma instituição medieval. Veja-se a organização departamental da universidade brasileira, que santifica a divisão taylorista do trabalho intelectual, criando muros e não pontes entre as várias especialidades. Os departamentos se reduzem a "panelinhas" burocráticas inglórias, que lutam pela automanutenção de seus titulares nos campos.

Da mesma forma, Curvello (2003, p. 133) afirma que

> muitas empresas e organizações têm obtido pouca eficácia na construção de sentido por seus esforços de comunicação, embora contem com estruturas formais abrigadas em unidades ou superintendências ou diretorias, regendo-se pela hipótese da comunicação integrada e com um leque de mídias bem diversificado, como jornais, boletins impressos e eletrônicos, revistas, portais na Intranet e na Internet, televisão e correio eletrônico; embora atuem com planos de comunicação bem fundamentados e conduzidos em concordância com a estratégia global; mesmo contando com profissionais altamente capacitados e dedicados; e investindo na diversificação de atividades, incorporando métodos e técnicas oriundos do marketing e das relações públicas. A solução não está, necessariamente, na estrutura, mas nos modelos mentais dos profissionais de comunicação, hoje muito diferentes e afastados do negócio da organização.



Quadro 1: modelo tradicional de estrutura funcional – Fonte: Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica – p. 133

O modelo do **Q**uadro 1 persiste nas organizações, ainda que outros comecem a se firmar, tendo em vista as mudanças inexoráveis do ambiente XXI.

A proposta de um novo modelo é uma possibilidade entre outras. Sabe-se que há outras perspectivas e a discussão é salutar. O importante é que se pense e se proponham novas formas de atuação da Comunicação, particularmente aqui com foco no ambiente universitário. Ainda não houve uma efetiva proposição de algum modelo que privilegiasse uma ação menos hierarquizada, onde o fluxo de informação fosse mais disseminado e onde as pessoas trabalhem alinhadas umas às outras, mais solidárias e síncronas.

Destaca-se que um modelo é uma estrutura estanque, proposta para uma estrutura dinâmica. Entretanto, o modelo a seguir guarda características de um movimento em espiral, onde o fim é tão amplo quanto o potencial de sua estratégia e o alcance de suas ações e atividades.

3. O Modelo Proposto

O quadro a seguir exibe, esquematicamente, o modelo proposto[4].

[4] O modelo aqui apresentado teve, como fonte primeira de inspiração, o modelo proposto por ALONSO, P.S.R. **O gás natural na matriz energética brasileira:** avaliação global de seus impactos, estratégias para disseminar sua utilização e criação de um suporte de tecnologias para o Brasil. 1999. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

Quadro 2: Modelo organizacional proposto para uma AC do ambiente XXI

Antes de apresentar cada módulo desse modelo, será analisado, de forma geral, seu funcionamento.

As solicitações do mercado interagem sistematicamente com os Grupos de Trabalho. Juntos, eles formam uma comunidade de prática que discute casos e troca experiências. Os coordenadores desses Grupos formarão o Comitê de Articulação.

As solicitações serão tratadas e viabilizadas através de processos permanentes e/ou projetos já vigentes.

Seus produtos e serviços passam por avaliação da Unidade de Relações com o Mercado e uma prestação de contas é feita ao cliente, gerando subsídios para mudanças ou melhorias no sistema organizacional.

Em torno dessa atividade rotineira, giram as interfaces entre órgãos, pessoas e outras atividades afins, dentro da própria universidade. Por outro lado, a AC precisa ter em mente as questões sempre mutantes e que influenciam diretamente suas atividades. Meio ambiente, Ciência e Pesquisa e Novas Tecnologias são algumas dessas áreas que merecem a atenção permanente na gestão de uma AC.

Girando em torno desse universo, o Comitê Estratégico fornecerá embasamento para a definição de uma política de comunicação e seu planejamento, concretizado pelo Comitê responsável. A direção executiva de comunicação faz a mediação entre esses comitês e a operacionalização da AC.

3. 1 Comitê Estratégico

Essa instância tem por objetivo traçar, grosso modo, as linhas mestras de atuação da Assessoria de Comunicação (AC), respaldado na política traçada e focalizando nas questões públicas que interferem e refletem nas práticas da universidade. Esse comitê olha o ambiente externo e suas interfaces com a universidade. Mudanças nas leis ambientais ou de educação, só para citar um exemplo, podem alterar também os procedimentos no ambiente aqui estudado.

Esse comitê definirá, em caráter amplo, referenciais estratégicos da Comunicação, incluindo estratégias e diretrizes de operacionalização, observando sempre o seu mercado e a necessidade dos clientes. Trata-se de um grupo que colabora com os responsáveis pela política de comunicação da universidade a olhar para fora, livrando-os do vício de pensar nessas políticas apenas com o foco nas peculiaridades da instituição, correndo o risco de não aplicá-las, caso elas se fechem nas questões internas.

Deve-se identificar, para a constituição desse comitê, os segmentos de atividades que participem da cadeia produtiva do sistema de comunicação e outros, do cenário externo, que possam representar a contento um amplo universo de idéias que venham a convergir positivamente para as estratégias de comunicação investigadas. Como representantes possíveis, poder-se-ia incluir, nesse comitê: representantes da Secretaria de Ciência, Tecnologia & Inovação, da Secretaria de Educação, de algum órgão de fomento, da Assembléia Legislativa, e de algum conselho de jornalismo e/ou relações públicas. Como representantes da própria entidade, seriam incluídos o diretor da Assessoria de Comunicação, um representante da reitoria, outro das sub-reitorias, representante de outros órgãos de comunicação da universidade e o próprio Comitê de Articulação, além de um representante da Unidade de Relações com o Mercado.

Esse grupo deve se reunir semestralmente, ou sempre que um fato de maior relevância impuser outros encontros.

3.2 Comitê de Planejamento

Essa instância, a partir das previsões, orientações e políticas do Comitê Estratégico, traça o planejamento da comunicação da universidade, definindo prazos, atribuindo responsabilidades e acompanhando essas atividades. Devem fazer parte desse grupo, representante dos centros de tecnologia em comunicação, da faculdade de comunicação, da reitoria, outro das sub-reitorias, do órgão de informática, da Unidade de Relações com o Mercado e todo o Comitê de Articulação. Como se pode observar, o Comitê de Planejamento seria composto basicamente de um grupo interno à instituição, mas referendado pela expectativa de um mercado externo, representado pelo Comitê Estratégico.

Esse comitê se pauta pelos objetivos traçados, aqui apresentados no item 4. Certamente, na medida em que se avança nas conquistas e na realização desses itens, novos objetivos vão sendo incluídos, guardando sempre a preocupação com a identidade, imagem e a marca da instituição.

3.3 Direção Executiva

A Diretoria Executiva terá as funções articuladora e gestora das atribuições relacionadas ao acompanhamento do cumprimento das estratégias definidas pelo Comitê Estratégico e das metas traçadas pelo Comitê de Planejamento, servindo como referencial na resolução de impasses, imprevistos e novas questões. Deverá acompanhar, par e passo, as atividades do Comitê de Articulação e também estabelecer os critérios e indicadores que irão medir e avaliar o desempenho da Assessoria de Comunicação. Deverá também acompanhar a obtenção de recursos de financiamento a serem obtidos com entidades externas que venham a colaborar com o melhor desempenho das propostas implementadas.

3.4 Comitê de Articulação

A idéia é que haja permanente contato entre os integrantes desse comitê. Como já mencionado, ele será formado pelos coordenadores dos Grupos de Trabalho, os quais desenvolvem atividades síncronas e devem obedecer a um mesmo sistema de atividades. Além das atividades junto ao Comitê de Planejamento, esse grupo deve estar atento às questões do dia a dia de sua equipe, receber clientes, discutir casos e ações inter-unidades.

3.5 Os Grupos de Trabalho

Na interface com o mercado, encontram-se os Grupos de Trabalho, que contarão, em sua estrutura, com pessoal qualificado para trabalhar em: relações institucionais, divulgação científica, assessoria de imprensa, publicações e internet.

Cada um desses Grupos ficará responsável pelo atendimento das demandas de determinados setores específicos, dentro de uma política geral para todas elas, como por exemplo:

a) Grupo de Trabalho da área de Humanidades – responsável pelas áreas de letras, filosofia, história, sociologia etc; b) Grupo de Trabalho da área Tecnológica – responsável pelas áreas de matemática, informática, física, química etc; c) Grupo de Trabalho da área Biomédica – responsável pelas áreas de medicina, odontologia, biologia, psicologia, serviço social etc; d) Grupo de Trabalho da área Administrativa – responsável pela reitoria, sub-reitorias de graduação, pós-graduação e cultura, outros órgãos administrativos, alunos, ex-alunos etc.

A composição desses Grupos de Trabalho pode ser variada, dependendo da maior ou menor demanda do próprio público, de modo que não haja desequilíbrio entre as atividades desses Grupos, sobrecarregando alguns em detrimento de outros.

A idéia é que esses Grupos atuem como centros de resultados, de forma sistêmica e integrada com os outros, e que os processos permanentes e os projetos fluam de maneira similar e uniforme em cada grupo.

A Diretoria Executiva deve cuidar da indução das CP no âmbito dos Grupos de Trabalho. Os grupos devem estar interligados e as trocas interequipes devem ser incentivadas para que as especificidades de cada Grupo sejam conhecidas por todos. Eles juntos funcionarão como um fórum de discussão de idéias. Formam-se vários times de profissionais de Grupos diferentes que reúnem-se semanal ou quinzenalmente e trocam experiências a respeito do método de trabalho, das novas questões, das dificuldades e dos resultados. Essa troca de conhecimento tácito é levada ao Comitê de Articulação, que poderá encaminhar idéias e propostas desses grupos ao Comitê de Planejamento ou às próprias mudanças operacionais dentro do órgão de comunicação.

Cada Grupo de Trabalho terá um coordenador. Esses, por sua vez, formarão o Comitê de Articulação, juntamente à direção da Assessoria de Comunicação.

Profissionais de diversas áreas de conhecimento deverão compor o Grupo de Trabalho e não devem ter uma lotação definida. Outros profissionais irão compor os times que

atuam nos processos e projetos, formando assim as unidades cooperativas de conhecimento.

3.6 Processos Permanentes e Projetos

Há determinados processos que atendem a todos os Grupos de Trabalho. O *clipping*, o *mailing*, os Bancos de Dados e a equipe de criação e arte são exemplos disso. Há projetos que também podem dar suporte a todos os Grupos: um Banco de Especialistas, um Guia de Ramais ou um Banco de Eventos, por exemplo, serão de uso comum.

3.7 Unidade de Relações com o Mercado

O mercado mostra o ambiente, o cenário de possibilidades que fará a interface com a AC. O cliente se personaliza no canal de efetivos serviços a serem executados por essa assessoria.

É necessário que os processos e os resultados sejam avaliados, que se verifique o grau de satisfação do cliente, qual era sua expectativa e os reais resultados. Essa unidade deve propor as estratégias de marketing, divulgando tecnologias e negócios que acontecem dentro da universidade. Deve também realizar o *feedback* junto aos Grupos de Trabalho, visando a identificação de oportunidades e a minimização dos problemas.

Outra função dessa Unidade é a comercialização de produtos e serviços da própria AC, estabelecendo contatos com futuros parceiros, avaliando custos e valores a serem cobrados.

4. Objetivos de uma Política de Comunicação no Ambiente Universitário

Após a proposta de um modelo de estrutura de comunicação, é mister que se traga à tona todos os objetivos que remetam à política de comunicação num ambiente universitário. Acredita-se que essas sugestões não se esgotem em si mesmas e são apenas algumas dentre inúmeras outras propostas sequer mencionadas aqui.

Entende-se, também, que traçar uma política de comunicação para a universidade mereça um estudo constante. As idéias aqui apresentadas são apenas a ponta desse iceberg.

A seguir, serão listados alguns dos objetivos norteadores das ações da Comunicação no ambiente universitário.

- Publicização e laicização da produção intelectual, científica, tecnológica e cultural da universidade: um dos compromissos a serem assumidos é com a sociedade, que merece esclarecimentos sobre as ações e produções dessas instituições;
- Dar o mesmo caráter público aos trabalhos assistenciais: no caso de inúmeras universidades, os hospitais-escola são um exemplo de mérito, na investigação, acompanhamento e tratamento da população em geral. Programas e Projetos são outras iniciativas nos campos assistencial e de saúde.
- Criar mecanismos e estratégias que facilitem a divulgação de suas atividades, atingindo seus diversos públicos – campanhas, feiras, comunicação on line, publicações internas, assessoria de imprensa, rádios, programas de televisão etc;
- Estabelecer normas de comunicação interna, dando ampla divulgação a elas;
- Promover a integração entre os diversos setores da Comunicação na universidade, como órgãos de comunicação, Faculdade de Comunicação e Laboratórios Audiovisuais;
- Acompanhar os acontecimentos cotidianos no Brasil e no mundo – antenas temáticas -, estabelecer contato com instituições afins, dar suporte à Reitoria e seus representantes oficiais;
- Criar planos estratégicos na área de comunicação para as diversas unidades e públicos da universidade, procurando integrá-los num planejamento sistêmico, que diga respeito à universidade como um todo;
- Fortalecer a identidade e a imagem da universidade;
- Pró-atividade: a palavra nos remete à ação, e não a expectativas. Ao invés de se reagir a determinados eventos e acontecimentos, a atitude pró-ativa baseia-se em criação de estratégias, desenvolvimento de processos num sistema de atividades, delimitando suas interfaces, mapeando a cadeia produtiva e reconhecendo as missão e visão de suas atividades. A pró-atividade caracteriza-se pela disposição e disponibilidade com que a instituição e seus colaboradores asseguram a cooperação entre os atores comprometidos com a difusão do conhecimento gerado na universidade;
- Planejar ações segmentadas para atingir o público desejado, nas diversas atividades dentro da universidade;

- Criar agentes multiplicadores em cada unidade, de forma que eles alimentem o órgão de comunicação da universidade com informações de suas respectivas unidades;
- Criar um Modelo Organizacional de Comunicação Integrada, onde estariam reunidos representantes das sub-reitorias, de recursos humanos, da área financeira, jurídica, de comunicação etc, para discussão de questões públicas, metas, problemas a serem resolvidos etc. É necessário que haja sintonia entre os principais dirigentes, para que as ações não sejam individualizadas, mas sim discutidas e disseminadas;
- Estreitar os laços entre o órgão de comunicação da instituição e o órgão gestor de recursos humanos. As capacitação e valorização de funcionários, professores e contratados, entre outros, passa necessariamente pelo sistema de comunicação. São eles os representantes da universidade e os maiores divulgadores dela. A imagem da instituição está atrelada à forma como seus clientes são tratados, pela credibilidade nas informações dadas, pela prontidão e agilidade no atendimento e pela resolução de situações que se apresentam no dia a dia;
- Estabelecer uma política de informática: Não há como pensar em política de comunicação sem a existência da outra. A rapidez e eficácia das informações fornecidas aos nossos públicos estão intimamente ligadas ao fato delas estarem armazenadas em meio eletrônico, segundo critérios bem definidos e acessíveis remotamente;
- Incrementar a força da marca institucional: a idéia não é nova e precisa ser priorizada. É preciso dar visibilidade à logomarca da instituição, dentro e fora dela. Tornar-se referência em determinados campos de atuação. Sistematizar e padronizar as sinalizações para eventos dentro da própria universidade. Não raro, o próprio público interno desconhece grande parte do que acontece dentro da instituição que freqüenta. E é esse público que pode "vender" uma boa imagem da universidade;
- Criação de Bancos de Dados como Banco de Eventos, onde todos pudessem acessá-lo. Cada unidade organizacional ficaria comprometida a incluir seus próprios eventos e todos teriam acesso à agenda da universidade (o balcão de informações ganharia muito com isso, só para citar um exemplo). Respostas mais precisas, maior credibilidade;

- Resgatar a história da universidade, criar produtos diversos que a simbolizem, ter um *press-kit* sempre pronto a ser ofertado aos visitantes etc;
- Criar pesquisas permanentes para medir, entre outros, nível de satisfação dos funcionários, alunos e clientes. Mediante resultados, traçar ações prioritárias. As sugestões e reclamações que não forem atendidas devem ser justificadas. Divulgar amplamente as ações realizadas, bem como as pendências;
- Os alunos estão de passagem, mas levarão o nome da universidade em suas vidas profissionais. Os trabalhos de monografia, dissertação e teses devem ser publicados, divulgados. Para isso, deve-se ter um banco de teses, possivelmente gerenciado pelo grupo de jornalismo científico.
- Manter relações próximas com ex-alunos, trazendo para dentro da universidade suas idéias, campanhas e possíveis parcerias;
- Verificar qualificação de especialistas para prestação de serviços; oferecer esses serviços – dentro da política de captação de recursos, os profissionais de Comunicação devem se mobilizar na promoção de cursos, assessorias diversas a outras universidades e empresas. Enfim, à criação de serviços e produtos que que possam interessar a terceiros. Nesse sentido, ter-se-ia duplo ganho: financiamento para outros projetos e projeção maior da universidade, tanto nos meios acadêmicos quanto para a sociedade em geral;
- Integração dos campi, se for o caso – quando a universidade se desloca para outros centros, é fundamental que as estratégias de Comunicação respeitem valores culturais e regionais específicos, trazendo para suas políticas essas características peculiares de cada região;
- Sensibilização dos profissionais de Comunicação – no âmbito da própria AC, necessário é que seus profissionais mudem o ponto de observação: ao perceber que um projeto de Comunicação para a universidade só será possível com a mobilização dos "não-profissionais-da-comunicação", sua forma de acolhimento a esse grupo – que é todo o restante da universidade – deve ser no sentido de conquistá-lo, e não de afastá-lo. O equívoco dos profissionais de Comunicação muitas vezes recai na impaciência, ou mesmo em subestimar seus parceiros, que não sejam profissionais de Comunicação. Antes mesmo de orientar esse grupo, "externo" à AC, é mister que a própria equipe da Assessoria trabalhe entre si relacionamento com esses

interlocutores, posturas a serem adotadas, entre outras atitudes, para que não paire sobre a AC um estigma negativo, que dissipa confiança e credibilidade de seus componentes;

- *Workshops* permanentes – os *workshops* devem sensibilizar e renovar os objetivos da Comunicação aos integrantes da universidade – sejam eles docentes, funcionários ou alunos. Assim sendo, a educação para uma Comunicação eficiente, sustentável e participativa só será conquistada se houver conhecimento e conscientização daqueles que vivem a universidade, mas que não são profissionais de Comunicação. Esse duplo intento deve ser alcançado a partir dos profissionais de Comunicação – são eles os signatários dos meios e modos de levar ao público – nesse caso, leigo – a real importância da Comunicação como alavanca passível de mudar o destino da universidade.

Conclusões

A partir da importância da comunicação, como meio de estabelecer laços entre homens, unindo-os em comunidades permanentes ou mesmo temporárias, esse trabalho procurou chegar a um modelo específico de estrutura organizacional para uma Assessoria de Comunicação no ambiente universitário.

A universidade vem sendo pressionada por governos e sociedade a mudar suas atitudes em relação ao que ela produz. A trajetória não é simples, posto que ela carrega em si tradições seculares de lugar onde se investiga, sem que tenha necessariamente que apresentar um produto acabado. Entretanto, a universidade acaba por gerar talentos e instigar experiências, muitas vezes criando parcerias com empresas. Essas múltiplas funções da universidade acabam por torná-la refém de críticas e alvo de cobranças de uma postura mais agressiva.

A Assessoria de Comunicação deve ter um papel bem claro e definido na instituição, na medida em que tem em seu espectro as técnicas e modos de melhor informar e divulgar a produção da universidade.

Assim, é fundamental que esse grupo trabalhe incessantemente no sentido de aproximar-se dos outros profissionais, principalmente instruindo-os e informando-os das conseqüências de uma trajetória não apoiada na Comunicação. É um trabalho muito árduo, não há dúvida; mas esse é o caminho necessário. A educação para a Comunicação não é estanque e, muitas vezes, é trabalhando com base nos fatos ocorridos que se torna possível fazer uma avaliação, conscientizando o grupo não

especializado em contribuir para que esse fluxo de informações e acontecimentos dentro da empresa migrem para a Assessoria de Comunicação.

A implantação de um modelo menos hierarquizado, onde responsáveis por outras organizações e por outros setores da universidade dêem a sua contribuição parece um bom começo para que se diminuam as resistências. Chamados a participar e darem suas opiniões seria uma boa maneira de mostrar a esse grupo – que também é público e cliente – que a ação e posicionamento deles são importantes.

Ao se unirem em torno de interesses próximos, esses grupos podem gerar uma verdadeira revolução – seu exemplo seria de grande valor para o restante da universidade.

Ao propor o novo modelo e objetivos bastante palpáveis para uma AC, na universidade do ambiente XXI, espera-se ter contribuído para uma mudança de olhar para a área de Comunicação. É mister que esse grupo de profissionais possa trabalhar par e passo com os outros agentes da universidade, de forma que se possa mantê-la viva: contribuindo sim com seu saber tecnológico e investigativo, mas, sem dúvida alguma, dentro de gestões mais fraternas e cordiais.

Esse caminho não é único na direção do entendimento da necessidade de reformulação da comunicação universitária moderna, antenada e responsável. Entretanto, para que isso se configure como uma realidade num ambiente dinâmico como o atual é preciso que caminhos como os aqui apresentados sejam concebidos, percebidos e vividos.

Referências bibliográficas

ALONSO, P.S.R. O gás natural na matriz energética brasileira: avaliação global de seus impactos, estratégias para disseminar sua utilização e criação de um suporte de tecnologias para o Brasil. 1999. 278 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

ARARIPE, G.P.F. Proposta de um Modelo de Comunicação para um Ambiente Universitário do Século XXI. 2005. 227 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, J. (Org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2003. 411 p.

KUNSCH, M. M. K, Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade. São Paulo: Edições Loyola, 1992. 195 p.

NEVES, R. C., Comunicação Empresarial Integrada. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 276 p.