



Diagnóstico de Comunicação para a Pró-reitoria de Extensão da UFMG¹

Augusto Otávio Simeone Henriques²

Clarice Leandro Therror Feres³

Flávia Vieira Reis⁴

Luisa Sales Cardoso Naves⁵

Rafael Figueiredo Cruz e Silva⁶

Rodolfo Magalhães Ferraz⁷

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

Resumo

O trabalho amparou-se em um conceito holístico de comunicação, no qual a formulação de estratégias parte de um estudo de configuração e não de modelos preestabelecidos. A partir da investigação dos relacionamentos mantidos entre a Proex e seus principais públicos dentro da Universidade, chegou-se à configuração atual de comunicação da Pró-reitoria. Com base na coleta de dados e nos estudos sobre extensão, traçou-se um modelo de configuração pretendida que servirá de referência para a posterior formulação de estratégias. As conclusões surpreenderam positivamente no que tange à compreensão dos públicos sobre o conceito de extensão. Por outro lado, o diagnóstico mostrou que os vínculos entre a Proex e os Centros de Extensão nas unidades acadêmicas ainda são frágeis e podem ser reforçados com ações de comunicação.

Palavras-chave: comunicação; relações públicas; estratégia; configuração; extensão.

1. Introdução

Este trabalho apresenta o diagnóstico de comunicação da Pró-reitoria de extensão da Universidade Federal de Minas Gerais (Proex) e é resultado do Projeto Experimental realizado por alunos do curso de Comunicação Social/Relações Públicas da mesma instituição. Amparado em um referencial teórico que abrange tanto a revisão das escolas de formulação de estratégia quanto uma abordagem relacional da comunicação, e após coleta e análise de dados conseguidos em contato com a alta administração da pró-reitoria e a coordenação dos centros de extensão (Cenex) da Universidade, foi possível traçar a atual configuração de comunicação da Proex e elaborar um segundo esquema que servirá de orientação para futuras formulações de estratégias. Estas ações visam promover maior articulação entre os agentes de extensão

¹ Trabalho submetido ao Expecom Sudeste do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste na categoria Relações Públicas, modalidade produto Governamental.

² Orientador. Professor substituto do Departamento de Comunicação Social. Email: simeonebh@gmail.com.

³ Na ocasião do trabalho era aluna do 8º período do curso de Comunicação Social/ Relações Públicas. Email: clarisbh@yahoo.com.br.

⁴ Aluna líder do grupo, na ocasião do trabalho era aluna do último período do curso de Comunicação Social/Relações Públicas. Email: reisvf@yahoo.com.br

⁵ Na ocasião do trabalho era aluna do último período do curso de Comunicação Social/ Relações Públicas. Email: luisascn@yahoo.com.br.

⁶ Co-orientador. Professor substituto do Departamento de Comunicação Social. Email: rafacruzsilva@yahoo.com.br.

⁷ Na ocasião do trabalho era aluno do último período do curso de Comunicação Social/ Relações Públicas. Email: rodolfoferrazbh@yahoo.com.br.



na universidade e ampliar sua força política, de forma a contribuir para a consecução dos principais objetivos da atual gestão da pró-reitoria.

2. Referencial Teórico

2.1. O processo comunicativo e as Relações Públicas

A compreensão de comunicação na qual amparou-se o trabalho dá destaque para a relação. Através dela, entende-se que comunicar é interagir, tornar comum. Por essa perspectiva, não há receptor e emissor, mas interlocutores que estabelecem relações a partir do compartilhamento de seus repertórios no momento da interação. A comunicação é uma dimensão relacional desenhada mediante o diálogo de sujeitos na construção de um entendimento comum. Em outras palavras, “... o diálogo de planos cognitivos que fazem emergir um novo plano é uma forma de representar epistemologicamente um caminho para o tornar comum e o estar em relação da etimologia da palavra comunicação” (DUARTE, 2003, p. 49). O objeto da comunicação torna-se, então, o encontro das partes que dialogam, o estabelecimento de vínculos, o estar em relação, a troca. Concordando com Duarte (2003), França (2006) diz que o objeto de interesse da abordagem comunicacional não é o sujeito nem o texto isoladamente, mas o embricamento, haja vista que o processo comunicativo é interação,

A abordagem comunicacional busca desvelar, nos fenômenos sociais, a presença da comunicação enquanto momento constituidor. Seu objetivo é apreender as relações comunicativas, relações estabelecidas pelas práticas simbólicas, como um espaço de agenciamento e de escolha; um embate de forças (FRANÇA, 2006, p. 85).

Este avanço conceitual no campo da comunicação acompanha a prática das relações públicas nas organizações. Segundo Kunsch (2003), “... tudo o que já foi pesquisado e analisado sobre a evolução das correntes dos estudos teóricos da comunicação se aplica na prática do processo comunicativo nas organizações” (KUNSCH, 2003, p. 71).

A autora ressalta que não basta a existência de uma estrutura formalizada e sistematizada de comunicação. Ela destaca a necessidade de estudar os fenômenos comunicativos que envolvem os agrupamentos de pessoas (ou organizações) que trabalham coletivamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo. Por isso, as relações públicas contemporâneas lidam com a comunicação a partir dessa concepção de um espaço de encontro, uma teia de relações, na qual interagem sujeitos individuais na construção de entendimentos comuns, sendo sua função primordial a de coordenar ações e mediar o processo comunicativo, buscando a promoção de entendimento.

Sobre as relações públicas, os modelos históricos esquematizados por Grunig (*apud* SOUSA, 2004) sistematizaram suas práticas profissionais em quatro grandes modelos, que se destacaram em determinadas épocas e coexistem atualmente, em maior ou menor intensidade. São eles: *Publicity* ou *Agente de Imprensa*, *Informação Pública*, *Assimétrico Bidirecional*, *Simétrico Bidirecional*. Para o presente trabalho, interessa este último, no qual a importância de se encontrar pontos de equilíbrio e compreensão entre a organização e seus públicos passou a ser a questão central da profissão. Obviamente, os esforços de persuasão e negócios não foram totalmente abandonados, mas passaram a ser realizados em um ambiente mais democrático e transparente proporcionado pela postura de diálogo adotada pelas organizações. Assim, nos últimos anos, várias organizações passaram a praticar as relações públicas orientadas para a compreensão e entendimento mútuo a partir de uma comunicação bidirecional na qual o profissional atua como mediador de relacionamentos.

2.2. Escolas de formulação de estratégias

Em relação à formulação de estratégias em comunicação, esta sofreu grande influência dos estudos da administração estratégica (Kunsch, 2006). Mintzberg (2000) classificou dez escolas de formulação de estratégia. Interessa-nos apenas as três escolas prescritivas – *design*, planejamento e posicionamento – devido à maior influência que estas exerceram em comparação às outras; e a escola de configuração, por preconizar princípios que foram utilizados na metodologia do trabalho de diagnóstico.

2.2.1. A escola de *design*

A escola de *design*, que surgiu no final da década de 1950, propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização e as possibilidades externas do ambiente em que está inserida (Mintzberg, 2000). Seu principal instrumento é a análise SWOT, que traça um panorama dos pontos fracos e fortes da empresa bem como das ameaças e oportunidades do ambiente. O nome “*design*” deve-se ao fato de que a formulação de estratégias é um “ato criativo” ou um “ato de julgamento” entre a intuição inconsciente e a análise formal (Mintzberg, 2000). A estratégia deve ser explícita para todos os membros da organização, por isso deve ser simples e informal. Outra premissa importante é que a estratégia deve ser única e difícil de copiar; assim, as melhores resultam de um processo de *design* individual. Além disso, os processos de formulação

e implementação são necessariamente distintos, devendo a estrutura seguir a estratégia, que a determina.

As principais críticas a esta escola relacionam-se à ênfase na estratégia como um ato de criação, negligenciando-se o aprendizado; ao fato de que estrutura não pode sempre seguir a estratégia e ser por ela determinada, pois ambas amparam a organização e amparam-se mutuamente; e à separação entre formulação e implementação que, além de desagregar pensamento de ação, pode gerar inflexibilidade, uma vez que a estratégia vai reger o curso da organização sem abertura para trocas ou correções.

2.2.2. A escola de planejamento

A escola de planejamento teve seu apogeu na década de 1970. Em termos gerais, defende que a formulação de estratégia é um processo formal e planejado. A estratégia deve ser elaborada em um departamento especializado, formado por planejadores altamente capacitados, sendo resultado de procedimentos, treinamentos e análises formais. A simplicidade e informalidade da escola de *design* foram substituídas por uma elaborada seqüência de etapas, tornando o processo extremamente formal, mecanizado. Isso também determinou uma maior atenção às atividades operacionais enquanto pouco era realmente dito a respeito da criação de estratégias. Assim, a prática do planejamento disseminou-se rapidamente e passou a ser reproduzida sem que houvesse um pensamento estratégico que a amparasse.

As críticas a esta escola não se relacionam à prática do planejamento em si – que tem sua importância e utilidade em diversas situações – mas à noção de que estratégias podem ser desenvolvidas somente a partir de um processo estruturado e formalizado. A criação de estratégias é um trabalho complexo que envolve os mais variados processos sociais e cognitivos, utilizando diversos tipos de insumos informacionais e, mesmo que planejado, envolve aprendizado, qualidades emergentes, descobertas irregulares, eventos casuais e padrões inesperados.

2.2.3. A escola de posicionamento

Tendo o mercado econômico e competitivo como pano de fundo, a escola de posicionamento surgiu em 1980. O que essencialmente a difere das demais é a idéia de que poucas estratégias-chaves são desejáveis em uma determinada organização, contrapondo a idéia de que não deve haver limites sobre as possibilidades de estratégias. Assim, enquanto a escola de *design* concentra-se no desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns e a escola de planejamento na especificação de

conjuntos coordenados de planos, a escola de posicionamento o faz na seleção de posições estratégicas genéricas. Nesse sentido, as organizações devem se orientar estrategicamente para ampliar e consolidar suas posições. Assim como nas outras duas escolas, o processo de formulação é distinto da implementação e a estrutura segue a estratégia.

As principais críticas em relação à escola de posicionamento definem-se em quatro dimensões. Primeiramente, o foco é estreito, pois é orientado para o econômico e quantificável em detrimento do social, político e até mesmo do econômico não-quantificável. Em segundo lugar, o contexto é estreito, pois as premissas desta escola aplicam-se basicamente a empresas de grande porte e maduras. Quanto ao processo, é demasiadamente analítico e não abre espaço para criatividade e invenção. Por fim, a própria estratégia tende a ser estreita, pois é vista como uma posição genérica, o que pode reduzir o processo a uma fórmula na qual a posição é selecionada a partir de uma lista restrita de condições.

2.2.4. A escola de configuração

Apesar das críticas, Mintzberg (2000) ressalta que as escolas prescritivas são menos erradas que estreitas. Cada uma adota como certo um modelo de formulação de estratégias, desconsiderando questões colocadas por outros teóricos e não atentando para limitações que os modelos impõem. Nesse sentido, uma das concepções mais atuais sobre formulação de estratégias é a da escola de configuração. O aspecto fundamental desta escola é a proposta de conciliar a contribuição que as outras tiveram em sua época e em seu contexto, isto é, uma maneira de integrar a mensagem de cada uma.

Para a escola de configuração, existem duas condições principais para uma organização: (1) os estados da organização e do contexto que a cerca – chamados de *configurações* – e (2) os processos de geração de estratégia – chamados de *transformação*.

Trata-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para o outro. Em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar (MINTZBERG, 2000, p. 222).

A escola de configuração lida com a dualidade entre estabilidade e mudanças que marca a realidade das organizações contemporâneas. Embora o processo de geração de estratégias possa levar a mudanças na direção em que a organização caminha, após certo tempo, elas tendem a estabilizar essa direção. Dessa maneira, a relação entre



estratégia e estrutura é mais dinâmica: a primeira pode sugerir uma mudança estrutural posterior, mas também pode definir a melhor utilização da estrutura existente visando continuidade. De uma forma ou de outra, não há como definir um modelo único (ou mais correto) de formular estratégias. As transformações em uma organização dependerão do seu estado de ser, que pode ser descrito de acordo com algum tipo de configuração estável de suas características para um determinado período de tempo e para o contexto vigente. Os períodos de estabilidade

... são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação – um salto quântico para outra configuração. [...] Portanto, a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis [...], mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esses processos de ruptura sem destruir a organização (MINTZBERG, 2000, p. 224).

Os críticos desta escola argumentam que as configurações são uma maneira rígida e simplista de definir as organizações. Além disso, alegam que na maior parte do tempo as organizações não estão estáveis em uma configuração ou saltando de um estado para outro, mas mudando incrementalmente. São considerações pertinentes, mas cabe ressaltar que as configurações são tentativas de categorização que visam auxiliar a compreensão de uma realidade complexa. Por isso, sempre apresentarão distorções. Mas, em alguma medida, é preciso simplificar, ainda que se deva sempre estar atento às conseqüentes limitações. A utilidade também é um critério importante e necessário para a aplicação prática da teoria. Nesse sentido, dentre todas as escolas de formulação de estratégia, a de configuração mostrou-se mais eficaz para dar conta da realidade dinâmica em que estão inseridas as organizações contemporâneas.

Embora a influência da escola de planejamento seja bastante forte no campo das relações públicas, as premissas da escola de configuração estão presentes nas obras mais recentes dos principais teóricos da área. Avançando na compreensão de que a formulação de estratégia é um sistema integrado e não uma seqüência arbitrária de etapas, Kunsch (2003) destaca que é preciso considerar o planejamento de relações públicas, sobretudo, “como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo racional-lógico” (KUNSCH, 2003, p. 203).

Contrapondo a visão tecnicista de planejamento e relações públicas, os princípios da escola de configuração apontam uma nova direção: a de que a formulação de estratégias em comunicação deve concentrar-se, primeiramente, na identificação e



análise da configuração de comunicação, visando compreender a causa e a estrutura dos problemas, e não na proposição de ações pontuais que venham a encobrir seus sintomas.

3. Extensão Universitária

Para entender o contexto em que este diagnóstico foi produzido, é importante pontuar algumas questões conceituais e históricas sobre extensão universitária e sobre a Pró-reitoria de extensão da UFMG. As primeiras experiências de extensão surgiram na Inglaterra, na segunda metade do século XIX, vinculadas à idéia de educação continuada e oferta de cursos. Anos depois, surgiu o modelo de extensão norte-americano, caracterizado pela prestação de serviços. Por muito tempo, esses modelos influenciaram o conceito de extensão universitária no Brasil, cujo primeiro registro legal ocorreu em 1931, no Estatuto das Universidades. Somente na década de 1980, com a criação do Fórum de Pró-reitores de Extensão, esta atividade foi oficialmente concebida como uma dimensão da atividade acadêmica. A partir de então, o conceito de extensão universitária passou a designar uma forma de interação entre a universidade e a sociedade, sendo uma via para troca de conhecimentos e saberes. De acordo com as diretrizes do Plano Nacional de Extensão Universitária, esta é uma “atividade acadêmica capaz de imprimir um novo rumo à universidade brasileira e de contribuir significativamente para a mudança da sociedade”⁸, refletindo o compromisso da universidade com a transformação social e o reconhecimento dos cidadãos como sujeitos nos processos de construção do conhecimento.

Por ser uma instituição de ensino e pesquisa, e devido à sua natureza pública, a UFMG tem o compromisso de manter uma intensa interação com a sociedade, tanto no sentido de beneficiá-la com a aplicação e divulgação do conhecimento quanto na prestação de contas. Nesse sentido, a extensão assume um papel fundamental, proporcionando a articulação dessa face interativa entre universidade e sociedade.

A extensão na UFMG foi institucionalizada em 1932. Segundo o regimento geral da instituição, esta é uma atividade identificada com os fins da universidade; é um processo educativo, cultural e científico articulado com o ensino e a pesquisa de forma indissociável, ampliando a relação entre a universidade e a sociedade.

A Pró-reitoria de Extensão da UFMG foi criada em 1969, com o objetivo de articular e coordenar as atividades de extensão universitária da instituição, com o apoio a programas, projetos, atividades e publicações.

⁸ Plano Nacional de Extensão Universitária. Disponível em: <http://www.sr5.ufrj.br/documentos/pne.doc>. Acesso em 16/08/07.

Por ser um espaço de divulgação e articulação, a extensão envolve processos comunicativos que precisam ser eficientes para que a universidade cumpra seu compromisso de relação e troca com a sociedade. Com uma orientação estratégica para a comunicação e os relacionamentos da Proex, é possível torná-la mais eficaz, proporcionar maior interação e aprofundar os vínculos entre os atores sociais nos espaços de interlocução. Até o ano de 2005, a Proex tinha um jornalista que era responsável pela comunicação da pró-reitoria, mas seu trabalho concentrou-se em produção de informação para revistas, cartilhas e site. Após a saída desse profissional, as atividades de comunicação da Proex estagnaram-se e muito do que foi desenvolvido se perdeu. Desde fevereiro de 2007 uma equipe está trabalhando para retomar as ações de comunicação. O trabalho apresentado neste artigo consiste no diagnóstico realizado para embasar o planejamento de comunicação que será desenvolvido por esta nova equipe.

3. Metodologia

Compreendendo a comunicação a partir do paradigma relacional e as relações públicas a partir do modelo simétrico bidirecional, o diagnóstico objetivou traçar a atual configuração da Proex para construir uma base sobre a qual, posteriormente, a equipe de comunicação da pró-reitoria pudesse elaborar estratégias e promover mudanças. Foi elaborada também uma sugestão de configuração pretendida, buscando aliar as estratégias de comunicação à consecução dos objetivos organizacionais da Proex, sendo a construção de força política o objetivo mais urgente, segundo a pró-reitora.

O processo de investigação visou analisar os vínculos estabelecidos ou as lacunas existentes entre a Proex e seus públicos, de acordo com o recorte definido pelo mapa de relacionamentos (Figura 02). Este mapa foi desenvolvido com a ajuda de um funcionário da Proex, a partir do organograma da pró-reitoria. Identificou-se que os principais vínculos mantidos pela Proex concentram-se, no âmbito interno da pró-reitoria, na sua relação com as coordenadorias, assessoria acadêmica e o Centro de Difusão da Ciência (CDC); e, no âmbito externo, com os Cenex, que são o ponto intermediário e multiplicador na relação da Proex com os projetos de extensão. Este recorte também se mostrou adequado ao tempo de execução do trabalho e à viabilidade de se aplicar instrumentos de coleta de dados com todos os públicos selecionados.

O projeto não adotou uma metodologia preestabelecida por algum modelo de planejamento de comunicação. Ao contrário, a metodologia foi desenvolvida no desenrolar do trabalho, no amadurecimento das discussões do grupo e das reais necessidades do diagnóstico em questão consoante ao contexto em que a Proex está

inserida. Este tipo de metodologia está de acordo com os preceitos de formulação de estratégia determinados pela escola de configuração, na qual a compreensão do ambiente deve preceder a elaboração de estratégias.

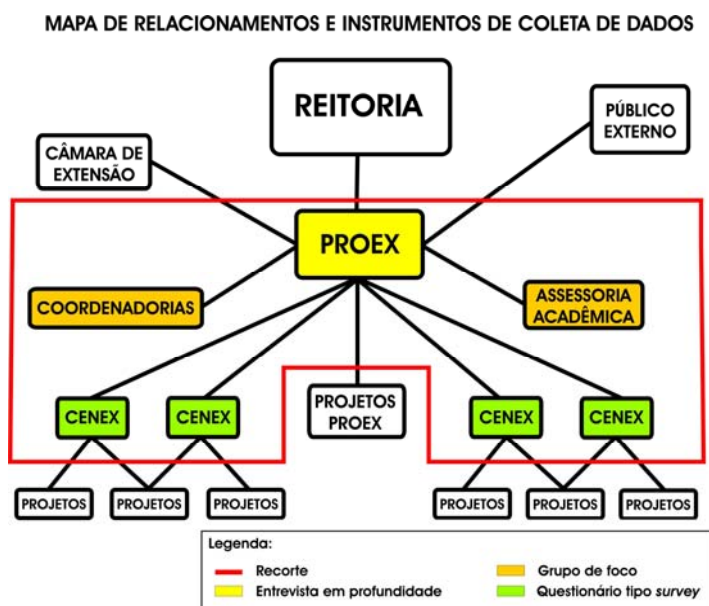


Figura 02 – Mapa de relacionamentos

O processo de investigação teve início com uma ampla pesquisa bibliográfica para elaboração do referencial teórico, fundamental para definir as diretrizes do trabalho e a perspectiva com que o grupo abordaria o problema de comunicação. Após a revisão bibliográfica seguiu-se uma prática recorrente nos trabalhos das ciências sociais aplicadas: a pesquisa documental. O levantamento de dados secundários foi muito importante para o diagnóstico, uma vez que trouxe um rico histórico da extensão, com informações que contribuíram também para uma análise do presente, pois ajudaram a interpretar os dados primários com mais critério.

A etapa seguinte consistiu na coleta de dados primários. A partir do recorte estabelecido, três núcleos se apresentaram relevantes: a liderança da Proex, representada pela pró-reitora; um núcleo interno à Proex, representado pelas coordenadorias acadêmicas, assessoria acadêmica e CDC; e os Cenex, representados pelos coordenadores e secretários.

Com a pró-reitora de extensão da UFMG, Prof^ª Ângela Dalben, optou-se por aplicar a técnica de entrevista em profundidade. Este instrumento também foi aplicado a Marizinha Nogueira, autora de um livro expressivo sobre extensão universitária no Brasil. Por ter trabalhado anteriormente na Proex, as informações fornecidas por ela complementaram a entrevista com a pró-reitora. A partir das informações coletadas na pesquisa documental e nas duas entrevistas em profundidade, o grupo pôde definir em



quais aspectos a investigação com os outros públicos deveria concentrar-se, o que norteou a elaboração do roteiro do grupo de foco e do questionário tipo *survey*.

O grupo de foco foi empregado para obter dados do núcleo interno da Proex e contou com presença da coordenadora geral do CDC e das chefes das coordenadorias, bem como a responsável pela assessoria acadêmica. Já os questionários foram aplicados aos coordenadores e secretários de Cenex, totalizando uma amostra de 39 respondentes.

O questionário dividiu-se em três grandes blocos de investigação, que foram: o conceito de extensão; sua percepção como dimensão acadêmica; e o funcionamento dos Cenex (com foco na comunicação e nos relacionamentos). Esta divisão não foi arbitrária; ao contrário, acompanhou as principais preocupações colocadas pela Prof^a Ângela Dalben na entrevista em profundidade e que, logo depois, foram confirmadas pelo grupo de foco. Esses pontos foram considerados entraves ao cumprimento dos objetivos da Proex. A pró-reitora ressaltou como prioridade de gestão a disseminação do conceito de extensão como dimensão acadêmica e a formulação de políticas para o fortalecimento da extensão no meio acadêmico e nas unidades da UFMG, uma vez que o ensino e a pesquisa são dimensões bem mais fortalecidas. O trabalho, portanto, foi desenvolvido com foco nesses objetivos. A investigação concentrou-se em identificar quais problemas de comunicação poderiam ser obstáculos ao cumprimento destas propostas, como a falta de entendimento do que seja extensão e a fragilidade de vínculos entre os atores que a compõem institucionalmente, o que acarretaria em pouca expressão política.

Após a coleta de dados, o grupo analisou o conteúdo pesquisado e documentou as conclusões alcançadas, o que resultou na redação do diagnóstico.

4. Resultados

Os resultados apresentados a seguir referem-se aos questionários aplicados a coordenadores e secretários de Cenex. A relação destes dados com as informações coletadas pelos outros instrumentos de pesquisa é apresentada na conclusão.

4.1. Sobre o conceito de Extensão Universitária

A partir do conceito do Plano Nacional de Extensão, foram elaboradas várias afirmativas que traziam conceitos corretos sobre extensão, mas de forma isolada, para que fosse possível medir quais são os mais e menos difundidos. Os conceitos sobre



extensão obtiveram os seguintes índices de concordância⁹: parte indispensável da universidade (89%), difusão científica (86%), cumprimento do dever social da universidade (86%), relacionamento e troca entre universidade e sociedade (81%), prestação de serviços (70%), oferta de cursos (69%), prestação de contas (69%), assistência estudantil (56%).

4.2. Sobre a Extensão como dimensão acadêmica

Devido à ênfase com que esta questão foi colocada pelos gestores da extensão nas entrevistas em profundidade e no grupo de foco, o questionário destinado à coleta de dados com os Cenex conteve um bloco de perguntas que objetivavam pesquisar exclusivamente o entendimento que os coordenadores e secretários tinham da extensão enquanto dimensão acadêmica. As perguntas foram elaboradas a fim de contemplar os principais problemas apontados sobre a compreensão correta da extensão: a relação da extensão com o ensino e a pesquisa, a comparação de importância entre essas três dimensões da universidade, a produção de conhecimento, a relevância na formação dos alunos e a importância da extensão para ampliar a atuação e a visibilidade da UFMG.

As respostas apresentaram concordância nas seguintes porcentagens: é uma dimensão acadêmica (90%), está fortemente ligada ao ensino (94%), está fortemente ligada à pesquisa (80%), é tão importante quanto o ensino (81%), é tão importante quanto a pesquisa (84%), produz conhecimento (100%), é um aspecto importante na formação dos alunos (92%), contribui para tornar a UFMG mais conhecida (92%), é importante para a imagem da UFMG (89%), é importante para a prestação de contas da universidade (79%), amplia a atuação e o alcance da UFMG (92%), alcança muitos níveis socioeconômicos (78%).

4.3. Sobre os Centros de Extensão (Cenex)

Para aprofundar na investigação, foi elaborado um bloco de perguntas que objetivavam perceber a visão dos coordenadores e secretários de Cenex sobre a realidade desses centros, especialmente no que tange à comunicação.

Quanto aos relacionamentos que os Cenex mantêm, os públicos que apresentaram maior índice positivo foram: professores coordenadores de projetos de extensão (92%), alunos bolsistas de projetos (95%), outros professores (85%), outros alunos (74%), funcionários da Proex (85%), diretor da unidade (85%). O índice de

⁹ As questões foram estruturadas em escala *likert* com gradação de 7 pontos (concordo totalmente a discordo totalmente). Os índices de concordância foram medidos considerando as marcações “concordo totalmente”, “concordo” e “concordo parcialmente”.



relacionamento com os funcionários da própria unidade acadêmica foi considerado regular, com 56% de respostas positivas. Os outros públicos apresentaram um índice insatisfatório: coordenadores de outros Cenex (21%), funcionários de outros Cenex (26%), funcionários da universidade (31%).

Quanto às ferramentas de comunicação utilizadas, as principais são: lista de e-mails (85%), quadro de avisos interno (77%), cartaz (72%), ofícios e memorandos (72%), site (69%), folder e/ou flyer (64%), e-mail individual (62%). Relatórios e boletim impresso são utilizados, respectivamente, por 51% e 46% dos Cenex. Já as ferramentas mala-direta (23%), mailing (21%) e newsletter (3%) são utilizadas apenas por uma minoria.

Sobre o contato com setores de comunicação, em 51% dos casos há um profissional de comunicação que trabalha no Cenex ou dá apoio; apenas 21% se relacionam com assessorias ou profissionais de comunicação dos projetos de extensão; e 56% consideram relevante o envolvimento desses profissionais com a extensão universitária. Em relação à comunicação com Cenex-Proex e Cenex-projetos, 85% dos respondentes considera que funciona bem. Por fim, sobre o funcionamento administrativo da extensão, 77% consideram-no organizado e 15% mostraram-se neutros.

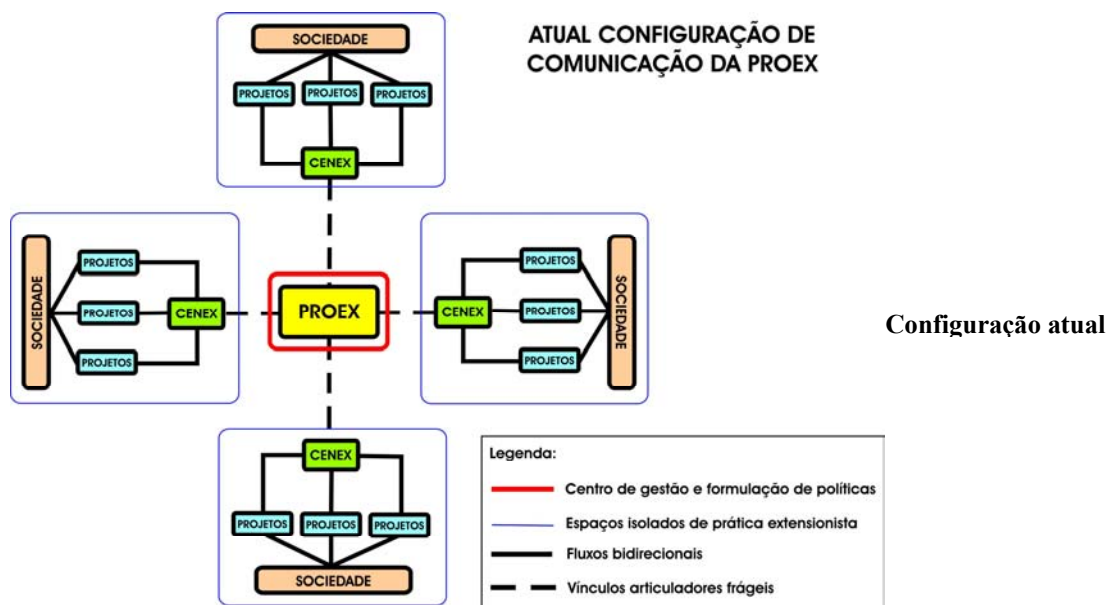
5. Conclusão

A princípio, pensou-se que o distanciamento entre a Proex e os Cenex dava-se principalmente pela diferença de entendimento do que é extensão, pois as entrevistas e o grupo de foco davam a entender que os Cenex não a compreendiam como dimensão acadêmica. Assim, haveria uma atuação desarticulada em razão de compreensões conceituais destoantes. Mas os questionários aplicados em coordenadores e secretários mostraram que, ao contrário, esse conceito já está disseminado entre os agentes de extensão, que a compreendem como um espaço formador e produtor de conhecimento. Após o levantamento e análise de dados, chegou-se à conclusão de que a configuração de comunicação da Proex está definida em dois espaços: (1) a Pró-reitoria, como espaço institucional, político e de gestão, e (2) os Cenex e projetos, como espaço prático da extensão. Entre os espaços há vínculos burocráticos consolidados e estáveis, mas vínculos articuladores e políticos frágeis.

A pesquisa mostrou que o distanciamento entre esses dois espaços da extensão deve-se, na verdade, à fragilidade de relacionamentos e à falta de articulação entre os Cenex e destes com a Proex. Os Cenex relacionam-se com coordenadores de projetos,

bolsistas, professores e alunos de sua unidade, mas é pequena a porcentagem de Cenex que se relacionam com funcionários ou coordenadores de outros centros e com outros funcionários da Universidade. Isso demonstra, por um lado, que a atuação dos Cenex é muito localizada e, por outro, que a Proex também precisa se aproximar dos centros mais como pólo articulador do que para disseminar o conceito de extensão.

O diagrama a seguir (Figura 03) é representativo da atual configuração de comunicação da Proex:

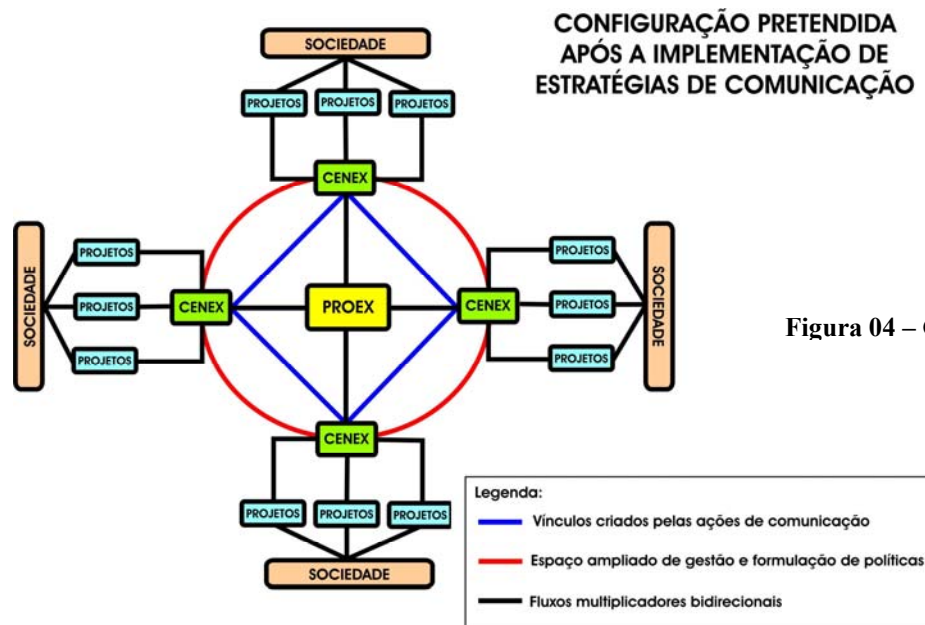


Diante desta configuração, a comunicação pode contribuir na articulação dos espaços institucional e prático, uma vez que ambos precisam se apropriar mais um do outro para construir juntos a força política da extensão. Faz-se necessária uma aproximação entre o espaço de gestão e formulação de políticas e o que desenvolve a prática extensionista, que implementa parte dessas decisões nas vivências cotidianas. A Proex deve relacionar-se com os Cenex não somente para garantir o funcionamento administrativo da extensão, mas compreendendo os centros como pólos estratégicos e multiplicadores das ações formuladas pela alta administração da pró-reitoria.

Na atual configuração, a comunicação deve atuar de maneira a potencializar politicamente a extensão, criando uma base para sustentar outras iniciativas de comunicação, inclusive para o público externo. Isso pode ser feito por meio da promoção e manutenção do contato entre os públicos, da valorização das pessoas e do estímulo à troca de informações, experiências e compartilhamento de questões relacionadas à gestão. Nesse sentido, a criação de veículos para propagação de informações não é a estratégia mais adequada a princípio. As ações devem priorizar a comunicação dirigida e os eventos como ferramenta estratégica para criar vínculos e predispor o público a receber com interesse futuros veículos que se fizerem necessários.

A política de gestão adotada pela atual Pró-reitoria está alinhada a essas conclusões¹⁰. Iniciativas já propostas pela atual direção e equipe de comunicação, como visitas aos Cenex e eventos de confraternização, são importantes. Entretanto, ainda é pequeno o interesse e a participação, que podem ser trabalhados por meio de iniciativas de comunicação dirigida que valorizem o indivíduo, demonstrando reconhecimento por seu trabalho e sua importância para o contexto mais amplo da extensão na UFMG.

O diagrama a seguir (Figura 04) ilustra a configuração de comunicação pretendida após a implementação das estratégias de comunicação que serão formuladas com base neste documento.



Paralelamente, devem ser empreendidos esforços junto às instâncias administrativas da Universidade buscando a valorização da extensão. Para amparar essas iniciativas, podem ser elaborados documentos como relatórios de gestão anual, em formato atraente e com conteúdo objetivo, que apresente o cenário da extensão, suas conquistas, potencialidades e problemas. Ao mesmo tempo, é interessante buscar um maior envolvimento da equipe do reitorado nos eventos da extensão, especialmente do Reitor e da Vice-reitora, promovendo um contato maior destes com os professores coordenadores de Cenex e projetos.

Um outro aspecto evidente é a necessidade de mais profissionais de comunicação na Proex. A demanda por ações de comunicação é grande, sendo necessária a ampliação da assessoria interna¹¹. Seria fundamental que profissionais ou bolsistas de comunicação atuassem no apoio às coordenadorias acadêmicas e aos

¹⁰ A política da atual gestão da Proex foi detalhada na entrevista em profundidade com a Pró-reitora, possibilitando essa conclusão.

¹¹ Atualmente a assessoria interna é composta por um profissional e dois estagiários.



Centros de Extensão, visando potencializá-los como pólos multiplicadores das políticas definidas pela Proex e promovendo a articulação entre Pró-reitoria, Cenex e projetos.

A boa posição da UFMG no cenário nacional da extensão universitária deve ser trabalhada com estratégias de continuidade e crescimento gradual. O fortalecimento político e a articulação interna da extensão UFMG têm potencial para sustentar e alavancar as iniciativas no meio acadêmico nacional, proporcionando novas vitórias para a extensão, como surgimento de publicações, financiamentos e ampliação dos fóruns de debate. Isso retorna para a Universidade sob a forma de melhores recursos e maior excelência nas atividades de extensão, e para a sociedade na melhoria e na ampliação da atuação dos projetos.

6. Referências Bibliográficas

DUARTE, Eduardo. *Por uma epistemologia da Comunicação*. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (org.). *Epistemologia da Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

FRANÇA, Vera. *Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação*. In: GUIMARÃES, C. G. (Org.); FRANÇA, V. (Org.). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. In: *Análisi* 34, 2006.

MINTZBERG, Henry. *A queda e a ascensão do planejamento estratégico*. In: *Revista Exame*: 14 de setembro de 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookamn, 2000.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel. *Políticas de extensão universitária brasileira*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

Plano Nacional de Extensão Universitária. Disponível em:
<http://www.sr5.ufrj.br/documentos/pne.doc> . Acesso em 16/08/07

Regimento Geral da UFMG. Disponível em:
<http://www.demec.ufmg.br/disciplinas/ema101/regimentoUFMG.htm>. Acesso em 14/08/2007.

SOUSA, Jorge Pedro. *Planificando a comunicação em relações públicas*. Florianópolis, SC: Letras Contemporâneas, 2004.