



## **Políticas Públicas de Comunicação: o desafio da Universidade Federal de Uberlândia<sup>1</sup>**

Dalira Lúcia Cunha Maradei CARNEIRO<sup>2</sup>

Vanda Cunha Albieri NERY<sup>3</sup>

Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG

### **Resumo**

O trabalho propõe a discutir a trajetória da comunicação organizacional e a importância de sua implementação nas instituições, quer sejam de caráter público ou privado, para o estabelecimento de canais efetivos, ágeis e eficientes, de ligação com seus diversos públicos. Partindo da constatação de que na sociedade contemporânea, a comunicação organizacional deve pautar-se pela visão integrada, com as ações e estratégias comunicacionais remetendo-se ao conjunto de diretrizes, valores e princípios da Instituição, busca-se apresentar uma síntese da experiência de criação da área de comunicação na Universidade Federal de Uberlândia, na década de 1980, até a construção de sua política de comunicação, integrada à política de administração da Instituição, em 2008. Teorias de comunicação organizacional e de comunicação integrada sustentam a análise.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; políticas de comunicação; gestão pública; universidade; sociedade

### **Introdução**

Impulsionada pelo fenômeno da globalização, que desde o final do século passado admite seu poder nos processos de desenvolvimento e democratização das nações, a comunicação assume na sociedade de hoje um papel importantíssimo nas organizações. Isso é o que assegura Kunsch (1992, 2003), para quem qualquer sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência, caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. “É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”, acrescenta Thayer (1976, p. 120).

A comunicação, nesta perspectiva, é como uma energia vital. Mesmo que determinada organização não possua na sua estrutura um serviço sistematizado de comunicação, na prática, não poderá prescindir do mesmo, pois a ele se condicionam seu crescimento e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, IX Encontro de Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Jornalista. Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo e Especialista em História da Filosofia pela Universidade Federal de Uberlândia, onde atualmente é Diretora de Comunicação.

<sup>3</sup> Publicitária. Pós-doutorado em Processo de Criação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Doutorado em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Mestrado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa. Coordenadora da Assessoria de Comunicação Social da UFU.



sua própria sobrevivência. Isso significa que a comunicação, seja tratada com displicência e relegada ao acaso, seja considerada instrumento para potencializar o sucesso organizacional, afeta diretamente a rotina e os resultados organizacionais (SILVA, s/d). A velocidade e a natureza das transformações mundiais ocorridas nas últimas décadas - num processo que certamente continuará nos próximos anos, com consequências ainda imprevisíveis - levaram as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a se preocuparem mais com as reações sociais, com os acontecimentos políticos e com os fatos econômicos mundiais, assumindo um novo comportamento institucional, aumentando sua responsabilidade e sua maneira de comportar-se diante de uma sociedade em constante mudança.

Antes da década de 1970, as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas ou entidades eram fragmentadas e pouco profissionalizadas, mas essa mesma década já aponta para algumas mudanças em direção à implantação de uma cultura de comunicação nas empresas, que passam a receber, pouco a pouco, os profissionais de comunicação, tornando visível a importância do mercado de comunicação empresarial. A década de 1980 deu o impulso que faltava à comunicação empresarial que passa, efetivamente, a se constituir em um campo de trabalho promissor, atraindo profissionais de todas as áreas.

Considerada imprescindível para obtenção de resultados em todos os processos da gestão organizacional, a comunicação torna-se, a partir da década de 1990, uma área estratégica para as organizações, agregando valor ao serviço que se presta e sendo comandada por profissionais com ampla visão de comunicação. E, mais recentemente, passou a constituir um processo integrado que orienta o relacionamento de uma empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse, ajudando a organização a posicionar-se perante a sociedade e a opinião pública.

As empresas de hoje, contrapondo-se ao acomodamento das empresas de ontem - fechadas em si mesmas, mantendo uma comunicação tradicional, fragmentada, centrada quase que exclusivamente na assessoria de imprensa - buscam a abertura e a transparência, transformando e ampliando a área de comunicação, criando novos canais de relacionamento com a sociedade e prestando contas a ela. Nesse sentido, a comunicação deixa de ser uma área periférica, distante e isolada, para assumir um campo de ação mais amplo, que contempla os diversos setores da organização e, como

tal, passa a requerer a adoção de práticas modernas de coleta, tratamento, recuperação e transmissão de informações (BUENO, 2003).

Conforme afirma Wilson Bueno (2000, p. 50),

a comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

O entendimento do novo cenário oferece à comunicação empresarial, por um lado, uma chance inigualável de afirmação e do outro, sérios desafios à atividade, como por exemplo: atrelar, definitivamente, a comunicação aos objetivos estratégicos da organização, aproximar do seu público interno e atuar de forma integrada com as outras funções da empresa. Assim, torna-se fundamental incorporar novos valores, novos processos de gestão e, sobretudo, novas formas de relacionamento com a sociedade.

Para Kunsch (1996) não basta simplesmente haver alguma comunicação nas organizações. É preciso vê-la de maneira mais abrangente e planejá-la de modo global, numa perspectiva de comunicação integrada e sustentada por uma gestão organizacional e uma cultura interna orgânica e aberta, que valorize o funcionário, supere as estruturas departamentalizadas e crie instrumentos para a consolidação de um jogo democrático no processo comunicacional, através de uma comunicação fluente e compartilhada, presente em todos os níveis da empresa.

A comunicação integrada, explica Kunsch (1997, 2003), diz respeito ao composto de comunicação organizacional, que inclui a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização. Andrade (1978) a vê como o intercâmbio de informação dentro de uma empresa, tendo em vista sua maior eficiência. Paralelamente à comunicação administrativa se desenvolve a comunicação interna, que visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis (TORQUATO DO REGO, 2002). A comunicação institucional é a que possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública, enquanto que a comunicação mercadológica está voltada para a divulgação dos produtos e serviços de uma organização. Esses quatro tipos de

comunicação devem formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e especificidades de cada setor (KUNSCH, 1995).

Um trabalho de parceria entre essas áreas, não só faz crescer consideravelmente, mas até mesmo condiciona, as possibilidades de resultados positivos. A somatória de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. Desta forma, é possível obter maior coerência entre os programas, ações, linguagem utilizada e os objetivos, sem deixar, contudo, de estar alinhada ao foco central, ao objetivo comum.

A comunicação integrada significa não apenas que as atividades de comunicação estão articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão, de planejamento, de recursos humanos, de marketing, de finanças, de tecnologia da informação e que obedecem a uma política, diretrizes, programas e ações comuns.

Desse modo, tendo como princípio norteador o pensamento estratégico, a empresa terá de integrar a comunicação, em suas diferentes formas de processamento, aos seus objetivos e metas, colocar a comunicação como facilitadora para que a organização atinja seus objetivos.

Isso só será possível por meio do adequado planejamento de uma comunicação apta a responder a novos anseios e às novas exigências da sociedade por transparência, informação, responsabilidade social, ética e relacionamentos adequados. Esse planejamento, principal ferramenta para conduzir uma política de comunicação institucional clara e definida, deve resultar do profundo conhecimento da empresa e de sua realidade, conjugado à criatividade e ao domínio das modernas técnicas da comunicação.

Criar e implantar uma política de comunicação é uma tarefa árdua, uma vez que, antes de tudo, e quase sempre, é preciso mudar mentalidades e a própria cultura organizacional, não apenas da alta direção, mas de todos os funcionários em todos os níveis. É preciso criar uma autêntica “cultura de comunicação”, na qual haja o comprometimento de todos.

É isso o que diz Bueno (s/d), para quem a política de comunicação “não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva”. Essa construção exige um esforço conjunto, um diálogo franco entre os vários setores, um compromisso em nome da excelência do processo de relacionamento com os diversos públicos.



Não é por outra razão, como ainda assegura Bueno (s/d), que uma política de comunicação parte, obrigatoriamente, de uma constatação óbvia: numa organização, todas as pessoas são responsáveis pela comunicação e não apenas os profissionais de comunicação. Sua execução exige profissionais competentes, comprometidos com os objetivos propostos, sensíveis às mudanças, com formação multidisciplinar, capaz de enfrentar os imprevistos com cautela e de forma inteligente.

A política de comunicação de uma instituição deve ser norteadada por alguns princípios e o principal deles é a consciência do dever de informar à sociedade sobre suas ações. A Universidade Federal de Uberlândia, ciente desse seu dever, começa, embora com grande atraso, a investir fortemente na implantação de uma efetiva política de comunicação, adotando a total transparência na oferta de informações ao público. Hoje, ao lado de áreas como planejamento, ensino, pesquisa e extensão, a comunicação começa a assumir uma posição estratégica na gestão institucional.

#### **A UFU e a comunicação na Instituição**

A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) foi criada em 1969 e, a exemplo de muitas universidades no país, resultou da federalização, acontecida em 1978, de um grupo de faculdades isoladas, de caráter privado. Contando com um universo de 16.502 alunos, 1.338 professores e 3.233 funcionários, a Instituição oferece 48 cursos de graduação, 43 cursos de especialização, 24 de mestrado e 13 de doutorado. Sua infraestrutura comporta três campi localizados na cidade de Uberlândia e um campus avançado em Ituiutaba, no triângulo mineiro. A UFU possui 341 laboratórios, 17 Faculdades, 11 Institutos, quatro bibliotecas, dois restaurantes universitários, 10 anfiteatros, um vídeo-club, uma emissora de Televisão, uma emissora de Rádio FM e uma Imprensa Universitária. A rede de saúde inclui o Hospital de Clínicas de Alta Complexibilidade, o Hospital Odontológico, o Hospital Veterinário e a Clínica Psicológica, todos abertos para atendimento à população, além do Centro Nacional de Excelência Esportiva, que desenvolve projetos para o esporte olímpico e paraolímpico. A Universidade possui ainda três fazendas experimentais, que são utilizadas para o trabalho acadêmico, uma reserva ecológica que serve ao ensino, à extensão e à pesquisa mediante programas, como o de melhoramento genético de plantas e de animais e o de introdução de novas espécies e culturas do cerrado. A Universidade conta ainda com um



Centro de Documentação e quatro museus, entre eles o Museu do Índio, único museu etnográfico do Estado de Minas Gerais que divulga a cultura indígena brasileira.

A UFU tem como missão produzir e disseminar a ciência, a tecnologia, a cultura e a arte na sociedade, formando profissionais qualificados preocupados com a melhoria da qualidade de vida em seus múltiplos e diferentes aspectos na região, no país e no mundo, e difundindo valores éticos e democráticos, com a promoção da liberdade, da criatividade, da justiça, da solidariedade e da inclusão social (PDI/UFU, 2008-2012).

Até 1981, a UFU não contava com uma Assessoria de Comunicação. Na época, não havia uma estrutura formalizada e o trabalho nessa área era desenvolvido apenas por um assessor de imprensa vinculado ao gabinete do reitor. O pontapé inicial para a implantação do setor foi dado, a partir desse mesmo ano, por um jornalista, na época professor da Universidade, que apresentou ao então reitor o projeto de criação de uma Assessoria de Comunicação. Tal Assessoria passou a funcionar como uma unidade de extensão à Reitoria e tinha como objetivos provocar e coordenar um fluxo permanente de comunicação dentro da Universidade, visando a um melhor entendimento e conhecimento de toda a comunidade acadêmica em torno das propostas da Instituição e, ainda, ordenar e estabelecer a comunicação da Universidade com a sociedade.

O setor passou a funcionar, mas a comunicação não era vista como uma área prioritária pela Instituição. Assim, até o final da década de 1980, a comunicação era instrumento de mão única, e as atividades resumiam-se ao repasse de informações para a imprensa e uma tímida interação com o público interno. Em 1988, a Assessoria de Comunicação ganhou o status de Diretoria, mas isso em nada contribuiu para fortalecer e dar as bases necessárias para a importância da comunicação na Instituição.

Vários esforços foram empreendidos ao longo do tempo e em diferentes momentos pelos profissionais da área, visando buscar a compreensão e a conseqüente valorização da atividade. Em 1989, por exemplo, houve a primeira tentativa de elaboração de uma política de comunicação, com o lançamento do documento *Proposta de Ações Básicas de Comunicação*, que chamava a atenção para se pensar que a Universidade está voltada para a sociedade e que ambas estão constantemente em comunicação, e apontava a seguinte preocupação: “é preciso sistematizar esta comunicação. Primeiro, como compromisso social, e, segundo, como necessidade de formação de sua identidade”.



Na proposta, a Diretoria de Comunicação, além de lançar as ações básicas de comunicação, deixa a perspectiva da ampliação da área na visão de comunicação integrada, mas a desarticulação entre o setor de comunicação e as demais instâncias da organização, e a não inserção das ações de comunicação na política geral de administração, inviabilizaram a proposta de adoção daquele conceito.

A questão, entretanto, continuou sendo tema frequente de discussões entre os profissionais da área. Não foram poucas as vezes em que esses profissionais reafirmaram a importância estratégica do setor, que deveria ter no organograma universitário estatura de pró-reitoria, mas, pelo que pode ser verificado ao longo do tempo, propostas dessa natureza não encontraram eco na administração superior.

Assim, por falta da adoção de diretrizes integradas de comunicação, os profissionais continuaram atuando de forma isolada e fragmentada, exercendo a tarefa de apenas divulgar o que lhes era informado. Como consequência dessa atuação, os diversos órgãos da Universidade, notadamente suas pró-reitorias, passaram a adotar condutas independentes em termos de comunicação, atuando, também, de forma isolada e desarticulada, afetando a forma como a Instituição era vista pela sociedade, enfraquecendo a sua imagem e comprometendo a integridade de sua identidade. Apesar dos esforços isolados de alguns profissionais da área, lotados na Diretoria de Comunicação, que ao longo do tempo utilizaram vários instrumentos visando padronizar os procedimentos de comunicação e dar unicidade aos discursos e ações da Instituição, a área de comunicação não conseguiu normatizar uma Política de Comunicação, situação que permaneceu por quase uma década na Instituição.

### **Diagnóstico da comunicação**

Com base na trajetória da comunicação da UFU, é possível observar que as fases da comunicação na Instituição não se completam numa sequência linear, mas se interpolam em vários momentos, sugerindo apenas um movimento constante no confronto empiria-teoria. Isso talvez seja reflexo dos trabalhos propostos na área estarem sempre vinculados à troca de gestores, levando à efetivação de ações não fundamentadas em experiências já vividas pelo setor.

Diversos pesquisadores asseguram que a descontinuidade administrativa, provocada pela alternância do poder, constitui-se em um dos graves problemas na administração pública. “Falta autonomia do pessoal de comunicação que atua em institutos de pesquisa

e universidades”, afirmou Wilson Bueno, durante a 3ª Conferência Mundial de Jornalistas Científicos, realizada pela Associação Brasileira de Jornalismo Científico (ABJC), em novembro de 2002, em São José dos Campos/SP. Na sua avaliação, o pessoal de comunicação que atua nesses órgãos, “muitas vezes direciona seus trabalhos para o atendimento aos dirigentes em vez de divulgar a produção gerada em seus laboratórios”.

Nessa mesma linha de pensamento, Kunsch (1992, p. 90) mostra que, via de regra, o setor de comunicação funciona a reboque dos dirigentes institucionais, uma vez que a simples troca da cúpula diretiva pode provocar o desmoronamento de todo o setor já montado. Para ela, “isso resulta da falta de uma política global que norteie uma estrutura organizada de comunicação.” Se ela existisse, assegura Kunsch, “certamente as sucessivas trocas de dirigentes não provocariam mudanças (...)” Kunsch acrescenta, ainda, que essa situação ocorre com frequência nas organizações universitárias,

(...) onde, a cada mudança da cúpula, se trocam também as chefias de primeiro e segundo escalões, que desfazem tudo e introduzem seus próprios conceitos, num incessante começar e recomeçar. Ora, os projetos de comunicação de uma universidade têm de ser vistos como opções institucionais conscientes e não como iniciativas individuais, que facilmente caem por terra. O que deve prevalecer é o interesse público (KUNSCH, 1992, p. 110).

Vê-se, assim, que a eficácia da comunicação numa instituição está diretamente ligada, além da competência dos profissionais envolvidos na área, à compreensão do papel e da importância da comunicação organizacional pela cúpula diretiva. No caso específico de uma universidade, o sucesso de uma política de comunicação está diretamente relacionado com o entendimento e o valor dado à comunicação pelo reitor, seu dirigente máximo.

Um setor de comunicação bem estruturado tem um papel relevante a cumprir na transmissão dos conhecimentos gerados pela universidade, socializando-os e democratizando-os de modo efetivo. Não é por outra razão, como defende Kunsch (1992, p. 9), que a universidade “tem que manter uma política de comunicação sistemática que possa conduzir os trabalhos desenvolvidos na instituição até a sociedade, pois esta espera de suas elites intelectuais as soluções para seus problemas”.

Esta, também, é a posição de Loth (1996, p. 55), para quem

A comunicação cuida da saúde das instituições educacionais públicas, sejam escolas, institutos, centros técnicos ou universidades. Logo, as obstruções das veias de informação com a sociedade levam à doença e à morte. Mas para evitar isso e garantir o funcionamento de uma instituição não basta contar com belos profissionais, equipamentos, verbas, estrutura adequada ou elaborar planos e metas utilizando modernas técnicas de planejamento estratégico. A saída está na filosofia: instituições públicas (ou não) precisam elaborar e implantar políticas públicas de comunicação, justificando, assim, a sua existência na sociedade.

O diagnóstico da comunicação na UFU, realizado no início de 2008, momento em que começaram as discussões para a elaboração da política de comunicação para a Instituição, nos mostrou que a maioria das ações de comunicação eram executadas de maneira isolada, sem um planejamento integrado e o componente de comunicação não era sustentado pelo componente político. O que sempre existiu foi uma estrutura parcial de comunicação, com serviços fragmentados e sem uma política definida.

Corroborando com essa visão, uma pesquisa realizada pelo Instituto Fontes e Dados, a pedido da Diretoria de Comunicação, apontou as deficiências da área levantadas pelos servidores (professores e funcionários administrativos) e pelos alunos, que qualificaram o sistema de comunicação institucional como “deficitário”, “insuficiente”, “fraco”.

Nessa época, constatamos o seguinte cenário: a área não atuava na perspectiva de comunicação integrada, propósito para a qual ela nasceu. Os setores de Publicidade e de Relações Públicas estavam desativados, o que inviabilizava o atendimento de comunicação à altura das necessidades da Instituição. Pudemos observar uma evolução gradual da Rádio Universitária. Em contrapartida, a TV Universitária, apesar de ter aumentado seu quadro de pessoal, suspendeu a exibição da programação própria por um longo período, e retornou com uma produção reduzida.

Cabe aqui chamar a atenção para o fato de que a Universidade, por meio de seus veículos Rádio e TV, tem a oportunidade de aproximar-se dos seus diversos públicos com os quais se relaciona e estabelecer um diálogo profícuo com a sociedade em que o conhecimento acadêmico seja o elemento central. Por não estarem sujeitos às subidas e descidas das pesquisas de opinião, esses veículos podem exercer seu papel fundamental, que é o de oferecer educação e cultura à população.

A Diretoria de Comunicação Social da Universidade mantém uma infraestrutura invejável, levando em conta a oferta de produtos de divulgação de que dispõe: jornal impresso, diário virtual, Rádio e TV. Faltava à UFU um projeto de comunicação integrada. Era preciso criar, nos canais de comunicação já existentes, meios que

permitissem à Universidade articular sua atuação com a comunidade universitária, além de incrementar e sistematizar o contato com os veículos de comunicação externos, para que fossem desveladas todas as atividades desenvolvidas na Universidade. A mídia em geral oferece grandes oportunidades à Universidade na difusão do conhecimento: transmite ao público, de maneira acessível, informações geradas na própria Universidade, e torna conhecidos fatos sobre a UFU que normalmente não chegariam ao conhecimento do povo. O relato dirigido aos jornalistas, ao mesmo tempo em que é uma prestação de contas ao contribuinte, com relação ao bom uso dos recursos públicos, é uma forma de valorizar o que a UFU produz em favor da sociedade.

Com base no diagnóstico e reflexões aqui apresentadas, embora resumidamente, identificamos a necessidade da implantação de uma efetiva política de comunicação da Universidade, uma vez que a falta de planejamento das ações de comunicação desenvolvidas na Instituição dificulta um dos papéis mais importantes da comunicação: o diálogo entre a universidade e a sociedade. Tal situação prejudica o posicionamento da Universidade junto a seus diversos públicos, faz com que ela perca oportunidades próprias para fortalecê-lo e contribui para que seu conceito seja formado à sua revelia, considerando que a opinião pública fundamenta-se, muitas vezes, em informações incompletas, presunções e rumores. Também, não podemos nos esquecer de que hoje há maior exigência da sociedade quanto à administração e resultados das empresas públicas.

### **A construção da política de comunicação da UFU**

Elaborada a partir de um amplo diagnóstico organizacional, que resgatou todo o histórico da Diretoria de Comunicação em quase três décadas, a política de comunicação da UFU teve origem no engajamento de seu dirigente máximo, ainda no período de campanha eleitoral, na missão e na filosofia da Instituição constantes do seu PDI, na visão de uma Instituição específica de ensino, pesquisa e extensão, na experiência dos que atuavam no setor há duas décadas e também nas teorias de comunicação integrada e de comunicação organizacional.

O processo de construção envolveu um grupo central, integrado por representantes das diversas áreas e unidades da Instituição e coordenado por profissionais da Diretoria de Comunicação. As reuniões com dirigentes da UFU e esse grupo central geraram

discussões e debates que serviram de subsídios para o conteúdo básico do documento aprovado, no final de 2008, pelo atual reitor. Dessa forma, o ano de 2009 iniciou com o esforço concentrado da Diretoria de Comunicação para divulgar, tanto para o público interno como também para a imprensa, o documento aprovado, apresentando a comunicação como um compromisso de todos e não de uma área específica.

O impacto positivo dessa iniciativa pode ser constatado, de modo imediato, principalmente na análise do *clipping* do noticiário veiculado pela imprensa e pela busca constante da imprensa pelos fatos e ações acontecidos na UFU, que hoje adota a postura de “portas abertas” para o seu público interno, para a imprensa e para a sociedade em geral. A partir daí, a política de comunicação da Universidade, com ações previstas para serem executadas a curto, médio e longo prazos, está sendo implantada, de acordo com as prioridades estabelecidas e as condições estruturais da área. Tal política pauta a sua filosofia dentro da visão de comunicação integrada, de caráter pluralista e público, com ações direcionadas à comunidade universitária e voltadas à sociedade. Além de evitar a duplicidade de esforços, a dispersão de recursos humanos e materiais e a pulverização da marca visual, a comunicação integrada permite uniformizar a linguagem, unificar conceitos e valores e solidificar a imagem da Instituição.

Desse modo, por meio de ações permanentes, que possibilitam que a informação acompanhe todos os fatos e todas as atividades da Universidade, a comunicação passa a ser um instrumento político na prática de estratégias destinadas a permitir que a Instituição participe do processo de formação da opinião pública. Bem informar a comunidade sobre o que realiza em seus campi constitui, igualmente, um meio de inserir-se no desenvolvimento socioeconômico da região e do país.

Para cumprir a política de comunicação da Instituição, a Diretoria de Comunicação, subordinada ao reitor, está estruturada em três áreas: TV Universitária, Rádio Universitária e Assessoria de Comunicação, esta, por sua vez, estruturada em três setores, que atuam nas áreas de imprensa, publicidade e relações públicas.

A área de Imprensa age como emissora e receptora para atender a duas exigências: a busca de informação pelo jornalista e a necessidade de que a UFU seja informada e informe aos seus públicos. O órgão é responsável pela assessoria aos diversos setores da Universidade no atendimento e contato com a imprensa e pela produção e edição de todas as publicações de caráter jornalístico da Instituição. Nesse contexto, podemos



destacar a publicação do boletim interno semanal, a edição da *newsletter* semanal, a edição do Jornal da UFU, publicação mensal impressa e on-line, produção e edição da Revista da UFU, com periodicidade anual e edição eletrônica do Guia de Fontes, em conjunto com a Pró-reitoria de Pesquisa, para atender às necessidades da mídia.

Para atender às necessidades impostas pela política de comunicação, agilizar o seu trabalho e incentivar uma cultura de comunicação no âmbito da Universidade, o Setor de Imprensa personalizou o atendimento aos diversos setores da UFU, segundo as áreas acadêmicas e os principais eixos de atividades. Outras frentes de atuação dizem respeito à implantação do projeto “Memória UFU”, à criação do espaço Centro de Memória da Diretoria de Comunicação e à criação e elaboração do *clipping* digital, hospedado na *home page* da Universidade.

O Setor de Imprensa engloba, ainda, uma gama de serviços e produtos, que fazem parte das atividades rotineiras da área, entre eles: coleta de subsídios e preparação de textos; valorização do *release*, utilizado como texto de apoio, de atração ou de pauta; elaboração de *press kits*, sugestão de publicação e envio à imprensa de artigos técnicos e científicos elaborados por professores e pesquisadores da Universidade, dentre outros.

A área de publicidade é responsável pela elaboração e desenvolvimento de projetos estratégicos na área de comunicação e pela coordenação de atividades de marketing em nível institucional. O setor coordena todo o processo de gestão da identidade visual da Instituição, implementando gradual e sistematicamente essa identidade em todo o material de comunicação da UFU, para garantir a integridade da sua marca. O setor é responsável pelo desenvolvimento e produção de material de divulgação, apoiando as pró-reitorias e as unidades universitárias; pelo planejamento, criação e produção de campanhas publicitárias institucionais e de serviços específicos; pela criação e produção de vídeos institucionais e pela coordenação, apoio e acompanhamento de projetos institucionais da área de marketing, só para citar as principais tarefas em desenvolvimento.

Finalmente, o setor de relações públicas é o responsável pelo planejamento e execução de ações institucionais visando, nesse primeiro momento, a melhoria e, posteriormente, a preservação da imagem da Instituição, fazendo a ponte para os seus diversos públicos. Esse trabalho implica o conhecimento desses públicos, obtido a partir de pesquisas e de acompanhamento direto dos fatos considerados relevantes para a Instituição. O setor

promove ações visando maior integração entre a administração e a comunidade interna e maior integração da Instituição na comunidade em geral. No âmbito interno, num trabalho conjunto com a Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano, diversos instrumentos vêm sendo utilizados pela Instituição para melhorar a comunicação interna, tais como: jornal impresso específico para cada categoria, *newsletter*; página na internet; cursos sobre comunicação para funcionários administrativos, ações de interesse da área de comunicação - como palestras, seminários e minicursos - para os profissionais de imprensa e programas de *media training* para o público interno que tenha interesse em desenvolver competências comunicativas para lidar com a mídia.

No que tange à TV Universitária, três palavras chave passaram a comandar as ações: reconstituir, equipar e abrir. Isto significa a criação uma verdadeira TV Universitária, com uma nova grade de programação que sirva efetivamente aos reais interesses da Instituição. A política de comunicação da UFU considera que o papel primordial de uma TV Universitária é o de mostrar a Universidade: o que ela faz, o que produz, o que acontece no dia a dia nos seus campi. É oferecer educação e cultura à população. Por isso, a TV deve estar aberta para os três segmentos da Universidade e seus órgãos de representação. Dentre suas ações merece destaque a transmissão de aulas, assembleias de professores e de funcionários, debates de alunos, seminários, conferências e eventos.

Considerando a sua grande mobilidade e instantaneidade, a proposta da Rádio Universitária é sair dos estúdios integrando-se com a comunidade em geral. Com uma unidade volante, a UFU terá um veículo de divulgação comunitária, que irá onde o povo estiver. Assim, temas de interesse da sociedade, tais como, questão ambiental, dengue, violência urbana e outros, deixarão de ser discutidos apenas com o pesquisador, no estúdio, e passarão a ser discutidos também nos bairros, com a população.

Apesar da diversidade das tarefas em desenvolvimento, realizadas a partir de enfoques e públicos específicos, todas têm como política a unicidade na linguagem e execução, para garantir o impacto e a sinergia que pretendemos.

### **Considerações finais**

A exemplo de outras instituições públicas, como a Universidade de Campinas (Unicamp) e a Universidade Estadual Paulista (Unesp), o setor de comunicação da UFU foi implantado na década de 1980. A área nasceu com o apelo de se inteirar com a



sociedade, de criar uma estrutura básica que pudesse colocá-la dentro de uma política de comunicação integrada, com o desejo, ainda, de fazer com que a comunicação fosse valorizada dentro do âmbito da Instituição. Esse apelo, vimos, levou mais de duas décadas para começar a ser ouvido.

Atualmente, mais do que uma estrutura meramente operacional, a área de comunicação começa a ser vista como estratégica. Ligada à alta administração, e dela recebendo todo o apoio e reconhecimento, o que garante não apenas a legitimidade formal como também o envolvimento na discussão dos processos estratégicos decisórios, a Diretoria de Comunicação ganha novo papel no cenário que se apresenta.

Assim, as diferentes modalidades de comunicação existentes na Instituição respondem pela execução de trabalhos específicos, mas sempre em sintonia, sem perder de vista a articulação entre si. A comunicação institucional vem trabalhando no sentido de estreitar o relacionamento da Universidade com seus diversos públicos, priorizando ações que contribuem para a maior visibilidade à produção científica e aos serviços prestados à comunidade. A comunicação interna é considerada estratégica pelo atual dirigente máximo da UFU, que tem os seus recursos humanos como um bem inestimável e de valor essencial para a Instituição.

Apesar de estar ainda “engatinhando” na implantação de sua política de comunicação, já se pode notar a evolução na gestão da comunicação, orientada por princípios, diretrizes e valores estabelecidos de forma coletiva, e apoiados pela direção da Instituição. No entanto, dada a abrangência e a diversidade de ações desenvolvidas no âmbito da Universidade, continua como desafio para a área de comunicação encontrar novas soluções para chegar a alcançar a “cultura de comunicação”, com a conscientização de todas as categorias de seu público interno de que a comunicação é tarefa de cada um. Por outro lado, deve-se destacar, também, a necessidade de não se criar um alto grau de expectativa quanto a uma mudança imediata. Afinal, uma organização não muda de uma etapa para outra sem antes atravessar diversas etapas intermediárias.

Neste momento, as informações que fluem continuamente pelo sistema de comunicação têm mantido a Instituição em permanente sintonia com seus públicos e com ela mesma. Inicia-se uma nova etapa com uma comunicação que privilegia a coerência entre o discurso e a prática cotidiana. Temos, contudo, a plena convicção de que este é apenas o primeiro passo de uma longa caminhada.

## Referências bibliográficas

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Dicionário profissional de relações públicas e glossário de termo anglo americanos*. São Paulo: Saraiva, 1978.
- BUENO, Wilson da Costa. *Cultura empresarial*. (s/d). Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>. Acesso em 23/04/2009.
- BUENO, Wilson da Costa. *Política de comunicação: só poucas organizações podem ter*. (s/d). Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>. Acesso em 09/06/2009.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. *Imes-Comunicação*. Ano 1, nº 1, jul/dez 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. *Mercado Global*. São Paulo, nº 102, 2º trimestre de 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Novos desafios para o profissional de comunicação*. Palestra proferida em 28/11/1996 (texto xerocado).
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. CORRÊA, Tupã Gomes (org.). *Comunicação para o mercado: instituições, mercado, publicidade*. São Paulo: Edicom, 1995.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Universidade e comunicação na edificação da sociedade*. São Paulo: Loyola, 1992.
- LOTH, M. Assessoria de imprensa no sistema educacional público. MOREIRA, R.; ULHÔA, E. (coord.). *Assessoria de imprensa: o papel do assessor*. Brasília: Fenaj, 1996.
- SILVA, Heloiza Dias. *Política de comunicação: o caso Embrapa*. (s/d). Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br>. Acesso em 13/06/2009.
- THAYER, Lee. *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais*. São Paulo: Atlas, 1976.
- TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.