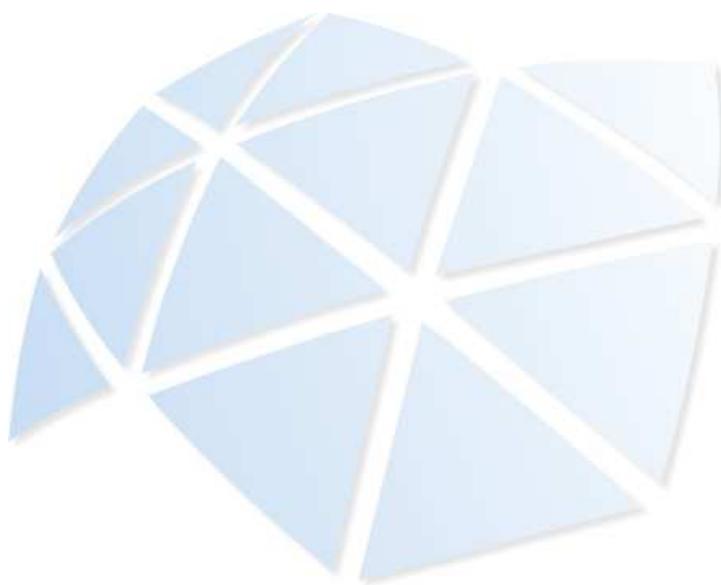


UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Cristiano Alvarenga Alves

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS:
MAPEAMENTO DAS AÇÕES E OMISSÕES**



Bauru-SP

2014

Cristiano Alvarenga Alves

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS:
MAPEAMENTO DAS AÇÕES E OMISSÕES**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Roseane Andrelo

Bauru-SP

2014

Cristiano Alvarenga Alves

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS:
MAPEAMENTO DAS AÇÕES E OMISSÕES**

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa: Gestão e Políticas da Informação e Comunicação Midiática

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Roseane Andrelo

Instituição: Universidade Estadual Paulista (UNESP)

Prof.

Instituição:

Prof.

Instituição:

Resultado:

Bauru, _____/_____/_____

AGRADECIMENTOS

À Deus por me proporcionar a vida.

À minha esposa Maria, pelo amor, carinho e apoio incondicional. Por compartilhar as angústias e conquistas, pelas palavras de conforto e incentivo e pelo companheirismo.

Às minhas filhas Julia e Isabella, por serem minha infindável fonte de inspiração, por me proporcionar vivenciar o amor da maneira mais plena.

À minha irmã, Ana Paula, por me motivar em todos os momentos.

À minha mãe, Lucy, por ser a minha grande formadora e contribuir cuidando da casa em Uberlândia em minha estada em terras paulistas.

Aos meus familiares em Uberlândia, Dora, Leide, Lucimar, Neidmar, Ivan, Cláudio, Fernando, Vítor, Elias, Suelen, Gabriel, Mateus, Mariana, Carolina, Luísa, Camila, Ana Cláudia, Iara, Simone, Daniel e Lucas pelo acolhimento em Uberlândia nos momentos de visita à cidade Natal e por sempre estarem presentes nos momentos importantes da minha vida.

À minha avó, Heloísa, pela liderança familiar e pelo exemplo de vida.

À minha orientadora, Roseane Andrelo, pelos ensinamentos e por sempre tentar apresentar o melhor caminho no desenvolvimento da pesquisa.

Às professoras Maria Eugênia Porém e Maria Teresa Miceli Kerbauy que compuseram a banca de qualificação e contribuíram efetivamente para o aperfeiçoamento desta dissertação.

À Universidade Estadual Paulista (Unesp) que me proporcionou acesso a formação em nível de pós-graduação.

Aos servidores da Unesp, Sílvio e Helder, pela presteza e cordialidade na condução das demandas junto à secretaria do Programa de Pós-graduação.

Às professoras da Unesp, Maria Cristina Gobbi (Campus Bauru) e Joyce Adam (Campus Rio Claro) pelas contribuições durante a condução das disciplinas.

À Universidade Federal de Uberlândia (UFU) pela liberação de minhas atividades profissionais para a dedicação exclusiva ao mestrado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida.

Publicar um texto é um jeito educado de dizer 'me empresta seu peito porque a dor não tá cabendo só no meu'.

Tati Bernardi

Alves, Cristiano Alvarenga. **Gestão da Comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. Trabalho apresentado para obtenção do título de mestre em Comunicação – FAAC – UNESP, sob a orientação da profa. Dra. Roseane Andrelo, Bauru-SP, 2015.

RESUMO

A Comunicação configura um dos pilares das organizações e como tal deve ocupar um lugar estratégico na estrutura organizacional, com vistas a disseminar os valores e princípios e, simultaneamente, contribuir com o cumprimento dos objetivos e metas institucionais. Neste contexto, a pesquisa sobre a gestão da comunicação das universidades federais visa verificar em que medida o interesse público, explicitado no conceito de comunicação pública, e o planejamento, inserido na definição de comunicação organizacional, norteiam a Comunicação das universidades federais. A análise foi fundamentada em quatro parâmetros, as categorias de pesquisa: política de comunicação; plano de comunicação; estrutura e atividades realizadas. Para fazer a coleta de dados, dois documentos de gestão formaram o *corpus* da pesquisa: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Relatório de Autoavaliação Institucional. A escolha destas publicações está relacionada à integração necessária entre a Comunicação, o planejamento e a avaliação. A metodologia de pesquisa escolhida, a Análise de Conteúdo, possibilita a coleta de dados a partir das necessidades apresentadas pelo pesquisador, ou seja, a partir do recorte da pesquisa. Em linhas gerais, os dados coletados das 59 universidades federais sinalizam para um quadro de carência de política de comunicação e ausência de planejamento para o setor, o que compromete a qualidade da comunicação e o relacionamento com a sociedade. Esse quadro foi confirmado com o cruzamento com outras fontes de pesquisa: os relatórios de avaliação externa; dados sobre recursos humanos obtidos no Portal Transparência e a pesquisa realizada via Sistema de Informação ao Cidadão (SIC) sobre a existência de política de comunicação.

Palavras chave: Gestão da comunicação; Política de comunicação; Planejamento; Universidades Federais

Alves, Cristiano Alvarenga. **Communication Management of Federal Universities: mapping the actions and omissions**. Paper presented to obtain a master's degree in Communication - FAAC - UNESP, under the guidance of Profa. Dra. Roseane Andrelo, Bauru-SP, 2015.

ABSTRACT

The Communication sets one of the pillars of the institutions and as such must occupy a strategic place in the organizational structure, in order to disseminate the values and principles and simultaneously contribute to the achievement of objectives and institutional goals. In this context, research on the management of communication of the federal universities aims to verify to what extent the public interest, explained the concept of public communication, and planning, inserted in the definition of organizational communication, guiding the Communication of federal universities. The analysis was based on four parameters, the search categories: communication policy; communication plan; structure and; activities. To make the data collection, management two documents formed the corpus of research: the Institutional Development Plan (IDP) and the Institutional Self-Assessment Report. The choice of these publications is related to the integration required between the communication, planning and evaluation. The chosen research methodology, content analysis, enables the collection of data from the needs presented by the researcher, that is, from the excerpt of the study. In general, the data collected from the 59 federal universities point to a communication policy framework and lack of lack of planning for the sector, which compromises the quality of communication and the relationship with society. This picture was confirmed by crossing with other research sources: the external evaluation reports; data on human resources obtained in the Transparency Portal and; the survey via Citizens Information System (SIC) on the existence of communication policy.

Keywords: Communication; Communication Management; Communication policy; planning; Federal Universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Universidades federais pesquisadas	57
Figura 2 – Linha do tempo das universidades federais	59
Figura 3 – O SINAES e o contexto da pesquisa sobre a gestão de comunicação das universidades federais.....	62
Figura 4 – Pilares da Universidade	72
Figura 5 – Etapas da análise de conteúdo	75
Figura 6 – Acesso aos documentos para coleta de dados (%)	78
Figura 7 – Estrutura da Pesquisa	89
Figura 8 – Política de Comunicação no Relatório de Autoavaliação (%)	92
Figura 9 – Política de Comunicação no PDI (%)	98
Figura 10 – Plano de Comunicação nos documentos de gestão (%)	105
Figura 11 – O setor de Comunicação no Organograma das universidades (%)	107
Figura 12 – Nomenclatura dos setores de Comunicação (%)	108
Figura 13 – Estrutura de Comunicação das universidades federais - PDI (%) ...	110
Figura 14 – Estrutura de comunicação, por universidade (%)	111
Figura 15 – Meios de Comunicação das universidades federais (%)	112
Figura 16 – Utilização dos instrumentos de comunicação (%)	113
Figura 17 – As redes sociais no Relatório de Autoavaliação (%)	114
Figura 18 – Políticas de Comunicação das universidades federais (%)	116
Figura 19 – Situação das universidades que declararam possuir política de comunicação (%)	121
Figura 20 – Avaliação externa / Dimensão Comunicação com a Sociedade	124

Figura 21 – Avaliação externa da dimensões relacionadas ao Planejamento e Autoavaliação (%)	126
Figura 22 – Conceitos atribuídos por dimensão (%)	128
Figura 23 – Conceito Institucional considerando as 10 dimensões (%)	129
Figura 24 – Média ponderada das dimensões relacionadas à Comunicação, Planejamento e Avaliação (%)	130
Figura 25 – Pontuação das universidades na Avaliação Externa considerando somente a soma das dimensões relacionadas à Comunicação, Planejamento e Avaliação.....	131
Figura 26 – Profissionais de Comunicação nas universidades federais (%)	132
Figura 27 – Comunicação Integrada – Quantidade de habilitações por universidade (%)	133
Figura 28 – Profissionais de Comunicação nas universidades federais (%)	133
Figura 29 – Universidades que possuem mais profissionais de Comunicação, por habilitação	134
Figura 30 – Perfil dos gestores de Comunicação das universidades (%)	135
Figura 31 – Carreira dos gestores de Comunicação das universidades (%)	136
Figura 32 – Formação dos gestores de Comunicação	137
Figura 33 – Comissão/Nomenclatura atribuída aos gestores (%).....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise	84
Quadro 2 – Contexto de citação do termo política de comunicação no PDI	101
Quadro 3 – Conceitos da Avaliação Externa	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Atribuição de Pesos Dimensões do SINAES	69
Tabela 2	Atribuição de pesos dos eixos de avaliação externa	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACG (Avaliação dos Cursos de Graduação)

ANDIFES (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior)

AVALIES (Avaliação das Instituições de Educação Superior)

Cargo de Direção (CD)

CONAES (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior)

Conselho Nacional de Educação Superior (CNES)

CPA (Comissão Própria de Avaliação)

ENADE (Avaliação do Desempenho dos Estudantes)

ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio)

Função Gratificada (FG)

Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)

Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA)

Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Fundação Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Fundação Universidade Federal do Abc (UFABC)

Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

IES (Instituições de Ensino Superior)

INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira)

LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação)

Lei de Acesso à Informação (LAI)

PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)

REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais)

Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS)

SIC (Sistema de Informação ao Cidadão)

SINAES (Sistema de Avaliação das Instituições de Ensino Superior)
UFCA (Universidade Federal do Cariri)
UFESBA (Universidade Federal do Sul da Bahia)
UFOB (Universidade Federal do Oeste da Bahia)
UFU (Universidade Federal de Uberlândia)
UNIFESSPA (Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)
Universidade de Brasília (UnB)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)
Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)
Universidade Federal de Goiás (UFG)
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
Universidade Federal de Lavras (UFLA)
Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
Universidade Federal de Roraima (UFRR)
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Universidade Federal do Acre (UFAC)
Universidade Federal do Amapá (Unifap)
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
Universidade Federal do Ceará (UFC)
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)
Universidade Federal do Pará (UFPA)
Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Universidade Federal do Piauí (UFPI)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)
Universidade Federal Fluminense (UFF)
Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E CIDADANIA: A GESTÃO A PARTIR DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
2.1 Informação a serviço da comunicação	23
2.2 Comunicação pública e cidadania.....	26
2.3 Transparência e a comunicação pública.....	29
2.4 A comunicação organizacional como fundamento de gestão	33
2.4.1 O Planejamento na Gestão da Comunicação	38
2.4.2 O planejamento no contexto das universidades federais.....	42
2.5 Política de Comunicação como base para o planejamento	46
3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O CONTEXTO DA PESQUISA SOBRE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	54
3.1 Direito à educação e a autonomia universitária	54
3.2 Universo da pesquisa: as universidades federais	56
3.3 Avaliação institucional da educação superior	60
3.3.1 Identidade no espelho: a avaliação interna	61
3.3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional	66
3.3.3 A avaliação in loco e os novos eixos de mensuração.....	68
3.4 A comunicação como um dos pilares da universidade	70
3.5 Um método, várias possibilidades.....	73
3.6 Documentos para coleta de dados.....	75
3.7 As categorias de pesquisa: política, plano, estrutura e instrumentos de comunicação	79

3.8 Inferência e interpretação dos dados a partir da relação com outros meios de informação	85
3.9 Percurso da pesquisa	88
4 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS SOB O PRISMA DA AUTOAVALIAÇÃO E DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	91
4.1 Políticas de Comunicação na Autoavaliação Institucional	91
4.2 A política de comunicação no PDI	97
4.2.1 A carência.....	100
4.3 Página em branco: o plano de comunicação nos documentos de gestão	102
4.4 Estrutura de comunicação das universidades federais	105
4.5 Instrumentos de comunicação das universidades federais.....	111
5.5.1 - As redes sociais.....	113
5 O CENÁRIO, ALÉM DOS DOCUMENTOS DE ANÁLISE.....	115
5.1 Política de Comunicação no SIC.....	115
5.2 Os relatórios de Avaliação Externa	121
5.3 Falta recursos humanos.....	131
5.3.1 Gestão da comunicação nas universidades	134
CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
REFERÊNCIAS.....	146

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação analisa a gestão da comunicação das universidades federais, em especial as políticas de comunicação, sob o viés dos dados apresentados nos documentos de avaliação e planejamento, itens previstos no Sistema de Avaliação das Instituições de Ensino Superior (SINAES).

A investigação trata da atuação do setor de comunicação numa perspectiva que integre a estratégia, a estrutura disponível, os meios utilizados e que relacione a comunicação ao processo de avaliação e planejamento institucional.

A pesquisa contempla 59 das 63 universidades federais existentes no Brasil até dezembro de 2013. O propósito é verificar se a gestão da comunicação destas instituições acontece a partir do planejamento e de política de comunicação que, ao mesmo tempo, sirvam de orientação e vinculem os princípios, valores, missão e objetivos da instituição aos projetos e práticas. O estudo pretende compreender o suporte existente para as ações de interação com os diversos públicos. O intuito é apresentar uma visão abrangente, com a exposição das universidades que propõem a Comunicação a partir de uma política transparente e acessível.

O mapeamento das universidades em questões relacionadas ao planejamento, estrutura e instrumentos de comunicação visa possibilitar que as instituições conheçam exemplos bem sucedidos e que sirvam de estímulo para promover uma abordagem mais estratégica da comunicação.

Sem desconsiderar as diferenças históricas, sociais e culturais que marcam cada instituição, é a existência de política de comunicação, a priori, o primeiro instrumento que pode ser mensurado como item indicativo do planejamento para a área. No entanto, a existência de plano de comunicação, a verificação da estrutura existente e as ações que são realizadas também serão objeto de investigação.

A escolha pela gestão da comunicação como temática da pesquisa está relacionada a dois contextos: um prático e outro teórico.

O aspecto prático está ligado à experiência profissional do autor desta dissertação, jornalista de carreira da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), onde atuou como coordenador de jornalismo no período de março de 2011 até o

mesmo mês do ano de 2013, momento em que inicia as atividades associadas a esta pesquisa.

A prática como gestor de comunicação¹ contribui para ampliar a visão sobre as responsabilidades inerentes ao setor na conjuntura de uma universidade federal. A necessidade de atrelar as ações de comunicação com os princípios, valores e objetivos institucionais foi evidenciada, no entanto, não havia bases para promover este vínculo. A comunicação era concebida como mera reprodutora de informações e com campo de atuação restrito. A falta de alicerce, de critérios, de direcionamentos para a área, o que significa dizer, inexistência de política de comunicação, representa um grande entrave para promover as atividades com excelência. Este cenário é considerado ainda mais preocupante ao considerar que a Comunicação deve interagir com outros setores da instituição.

A realidade da UFU não é isolada, ao contrário, configura uma realidade compartilhada por outras instituições. Esta impressão encontra fundamentação no relato de dirigentes de comunicação que participaram do 8º Encontro de Assessores de Comunicação das Universidades Federais², organizado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e que tratou sobre as políticas de comunicação das universidades federais. Em uma das falas, um coordenador de assessoria de comunicação ilustra qual o direcionamento de uma universidade sem um normativo orientador da comunicação. “Vai muito da cabeça do gestor que está lá”, em referência ao reitor da instituição.

No entanto, a simples percepção não tem significado mudança no quadro. A execução desta pesquisa representa uma tentativa de conhecer a estrutura de gestão da comunicação das universidades federais e, a partir dos resultados apresentados, contribuir para o aprimoramento das práticas. O propósito é incentivar a criação de novas possibilidades de condução do setor.

No campo teórico, a importância da comunicação para as universidades é referendada por normativos relacionados à avaliação institucional, em especial, a menção da área nas dez dimensões do SINAES e por pesquisas realizadas por estudiosos da temática.

¹ Por questões políticas a instituição não tinha, neste período, em seu quadro um ocupante do cargo de diretor de comunicação. A responsabilidade de gestão cabia, implicitamente, ao coordenador de jornalismo.

² Evento foi realizado nos dias 27 e 28 de maio de 2014, em Brasília-DF.

A questão norteadora da pesquisa está centrada neste contexto e pode ser sintetizada na seguinte indagação: as universidades federais realizam uma gestão da comunicação sob o viés do planejamento estratégico e amparada em uma política específica para a área?

Alguns questionamentos merecem especial atenção na análise da comunicação pública, voltada ao interesse público, protagonizada pelas universidades federais. As instituições possuem política de comunicação definida e documentada? Possuem plano de comunicação? Qual a estrutura para promover as ações objetivas de comunicação? Quais instrumentos utilizam? Ao propor estas questões, a pesquisa explicita o interesse em investigar a relação entre a política, o planejamento, a estrutura e os instrumentos de comunicação utilizados.

Na construção lógica da pesquisa foi recorrente e imprescindível a contribuição de pesquisadores da comunicação social, nas questões centrais, e de especialistas da administração, principalmente no que concerne aos conceitos relacionados ao planejamento.

Wolton (2006), por exemplo, fornece subsídios para o entendimento da relação entre a comunicação e a informação. Zémor (1995), Matos (2003, 2007) e Brandão (2007) colaboram nos direcionamentos relacionados ao conceito de comunicação pública e os respectivos vínculos sociais que proporciona. Duarte (2011) também faz explanação teórica e acrescenta uma abordagem voltada a sua experiência profissional como gestor da área.

Bueno (2012a) contribuiu com uma visão mais prática da gestão da comunicação, referendado por suas atuações como consultor na criação da política de comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), historicamente reconhecida, no meio acadêmico e profissional, como inovadora no processo de gestão da comunicação. Recentemente, em 2013, gerenciou o processo de implantação do documento norteador da comunicação do Instituto Federal de Educação de Santa Catarina (IFSC), que por sua aproximação com as universidades federais, configura um instrumento de grande valia e que pode ter efeito motivador perante as outras IES.

Na ponderação sobre o planejamento da comunicação, a colaboração de autores como Nassar (2005), Kunsch (2003), Torquato (1986 E 2002) e Oliveira (2012) são fundamentais para relacionar conceitos de administração à comunicação.

Na explanação sobre públicos, França (2008) ajuda a esclarecer as questões principais.

A partir deste cenário, de interação entre as questões práticas e teóricas, fica evidente conceber o direcionamento estratégico para a gestão da comunicação. A política de comunicação deve ser criada como mecanismo de amparo às ações táticas e operacionais que envolvem o departamento de comunicação.

Neste contexto é importante conhecer a política e as estratégias de comunicação das universidades federais para contribuir, como pretende o estudo, para a implantação de políticas públicas de comunicação que estejam vinculadas ao planejamento institucional e não representem somente as indicações dos profissionais da área. A política de comunicação deve ser institucional.

Como hipótese inicial pondera-se que há diversas carências no que tange à Comunicação das universidades federais. A ausência de política e plano de comunicação contribui para tornar ainda mais difícil a gestão de um setor que necessita de investimentos, de ampliação e qualificação de recursos humanos.

Este quadro será verificado, confirmado ou não, a partir da leitura e análise dos documentos de gestão - o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Relatório de Autoavaliação - e do cruzamento de informações disponibilizadas no Relatório de Avaliação Externa, no Portal Transparência e em pesquisa realizada diretamente com as universidades pelo Sistema de Informação ao Cidadão (SIC).

Para estruturar o trabalho, a estratégia escolhida privilegiou a apresentação da fundamentação teórica que dá base toda a pesquisa. Logo após são evidenciados o contexto da educação superior e a metodologia escolhida. Estas informações abrem caminho para a exposição dos resultados da etapa de coleta de dados, dos dados referentes ao cruzamento de informações e, finalmente, as considerações sobre o trabalho desenvolvido.

No capítulo dois, dedicado à fundamentação teórica, suporte para toda a pesquisa, são apresentados alguns debates vinculados ao conceito de comunicação pública e a estreita relação com o interesse público. A relação entre informação e comunicação e as consequências para a promoção da interação com os públicos são abordados. Questões relacionadas à cidadania e à transparência são inseridas e abrem caminho para a discussão sobre a necessidade de promover a gestão da comunicação vinculada ao interesse coletivo e integrada ao conceito de Comunicação Organizacional e a consequente valorização do planejamento.

No capítulo seguinte, o três, é apresentado o contexto da educação superior e os caminhos que delinearão toda a investigação científica. As informações sobre o universo e o corpus da pesquisa estão inseridas neste capítulo, bem como a metodologia escolhida. Logo após, é apresentada a situação atual das universidades federais brasileiras, o processo de avaliação institucional e a importância dos documentos de gestão que são utilizados para a coleta de dados. A compreensão do formato de mensuração adotado pelo Ministério da Educação (MEC) - via SINAES, as dez dimensões e os instrumentos propriamente ditos - para avaliar as universidades é fundamental para o entendimento de todo o processo da pesquisa.

A metodologia escolhida - a análise de conteúdo, ou análises, conforme Bardin (2009), passando pela definição dos documentos, formato de coleta de dados e, finalmente, a inferência e interpretação dos dados - está diretamente vinculada à diversidade de formatos de pesquisa que ela possibilita e, principalmente, à oportunidade de desvendar informações que estão “escondidas” nos documentos de análise e configuram um instrumento importante de conhecimento.

“Os textos, do mesmo modo que as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes dizem mais do que seus autores imaginam”. A citação de Bauer e Gaskell (2002, p.189) encontra consonância com a situação das universidades federais brasileiras e seus documentos de avaliação e planejamento. É a partir da análise destes documentos que será possível conceber o perfil de comunicação adotado por instituição. A pesquisa, aliás, notoriamente, objetiva apresentar a comunicação por meio dos referidos documentos, ou seja, certamente haverá lacunas nas informações apresentadas no PDI e no Relatório de Autoavaliação em comparação com as ações cotidianas de comunicação. No entanto, o estudo considera como fundamento a relação entre a tríade (planejamento, estrutura e instrumentos de comunicação) com os documentos de gestão. Até mesmo a ausência de informações sobre a comunicação nestes documentos é um importante indicativo de análise.

No capítulo quatro são apresentados os resultados oriundos das questões levantadas pelo pesquisador, as chamadas categorias de análise, que representam indicadores da gestão da comunicação. A formação destas categorias foi precedida pela consideração de quatro índices, que representam as bases para a pesquisa: Política; Plano; Estrutura e Instrumentos de Comunicação. Essa definição considera

que a análise da política de comunicação, ou da ausência de política, deve ser baseada no contexto mais geral do setor, que vincule as ações táticas e operacionais ao planejamento estratégico.

No capítulo cinco outros elementos da pesquisa que configuram instrumentos de validação e contribuem para a interpretação e inferência dos resultados são explicitados. Há três vias de pesquisa, a primeira realizada por meio de contato com as universidades, via SIC, para atualizar as informações referentes à existência de política de comunicação; a segunda, corresponde à análise dos relatórios de avaliação externa, realizados por avaliadores do MEC *in loco*. Esta abordagem visa fazer um comparativo com os dados apresentados na etapa de coleta de dados, principalmente em questões relacionadas à avaliação, planejamento e Comunicação. A terceira forma de inferência está relacionada à apresentação dos dados disponibilizados no Portal Transparência sobre os recursos humanos da área de comunicação.

Na última parte, são apresentadas as considerações finais e possíveis direcionamentos de pesquisa e também das ações, haja vista, que as questões mais práticas sempre estiveram presentes em toda a estruturação desta dissertação.

2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E CIDADANIA: A GESTÃO A PARTIR DO CONCEITO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo é dedicado à fundamentação teórica desta dissertação. A diferenciação entre uma abordagem meramente informativa e o contexto da comunicação será colocada em debate. A concepção de comunicação pública será abordada de forma abrangente, contemplando também as empresas privadas e do terceiro setor, haja vista que o conceito é vinculado ao interesse público.

A promoção da cidadania e a transparência na gestão representam fundamentos da comunicação pública que devem nortear o planejamento da Comunicação. Neste contexto, o conceito de Comunicação Organizacional contribui para integrar o planejamento estratégico aos processos de gestão da comunicação em que estão inseridas as IES.

O propósito é relacionar os conceitos de comunicação pública, comunicação organizacional e planejamento estratégico à gestão da comunicação das universidades federais.

2.1 Informação a serviço da comunicação

A comunicação é um processo fundamentalmente social que contribui para a troca de informações, conhecimentos e experiências entre as pessoas. O termo “comunicação” origina-se do latim *communicatio*, que expressa reunião com o prefixo “co”, que acrescido do radical “munis”, que significa “encarregado de”, traz uma ideia de atividade realizada em conjunto. Também é possível considerar a grafia original, do latim, *comunicare*, ou tornar comum, troca de mensagens e processo no qual as informações são transmitidas.

A comunicação é apresentada como condição básica de existência do indivíduo, primordial para a convivência social. “Para satisfazer suas necessidades básicas, os seres humanos sentiram a necessidade de relacionar-se, de agrupar-se, de colaborar mutuamente. É a necessidade de comunicação” (GOMES, 1997, p.12). Considerando o aspecto social que marca a comunicação é factível que as organizações considerem o dinamismo como fundamento na relação com o público. Neste contexto, emissores e receptores se alteram, configurando uma relação dialógica, de troca de informações.

O processo de comunicação pressupõe a existência de, pelo menos, quatro elementos: emissor, receptor, mensagem e o meio utilizado para transmissão da mensagem. Lasswell (1948), cientista político e um dos precursores dos modelos de comunicação, fundamenta o ato de comunicação às respostas aos seguintes questionamentos. Quem? Diz o que? Por meio de que canal? Com que efeito?

O paradigma contribui para a compreensão do contexto de interação que deve ser marcado pelo relacionamento entre as organizações e a sociedade. O ato comunicativo considera as circunstâncias, os propósitos do emissor e a possibilidade de estímulo do receptor e suas possíveis reações.

Neste contexto a comunicação realizada entre as universidades públicas e os cidadãos deve ser balizada a partir dos objetivos e necessidades da organização e do público. Os meios utilizados e o formato da mensagem dependem do entendimento deste quadro.

É com a comunicação que a socialização ganha espaço. O indivíduo que tem informações sobre a sua rua, o seu bairro, cidade e país tem mais condições de integralização e participação efetiva nos atos que norteiam o seu futuro. A falta de informações inibe o diálogo e torna cada vez mais precária a relação social.

A Comunicação também tem característica educativa. Em meio à diversidade de informações veiculadas é factível que o aprendizado aconteça, que a reflexão gere conhecimento. Pois, com a comunicação, por exemplo, é possível conhecer realidades distantes geograficamente, mas que podem representar motivação para a mudança local. O conhecimento de outras culturas configura oportunidade para melhoria nas condições de vida da sociedade.

A reflexão sobre a temática considerando a relação entre a comunicação e a educação em estudos que têm como objeto as universidades federais, como este, podem ainda trazer para debate dois aspectos.

A primeira característica está relacionada ao caráter educador da própria comunicação, ou seja, a troca de informações gera conhecimentos, contribui para o aprendizado e promove a cidadania. “A educação é comunicação, é diálogo, na medida em que não é a transferência de saber, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados” (FREIRE, 1969, p.46).

O segundo aspecto a ser abordado refere-se às características de uma gestão da comunicação em instituições que têm como atividade principal a educação. Sem dúvida essa condição representa uma responsabilidade adicional às

universidades, que a priori, representam a formação profissional e acadêmica. Esta situação é ainda mais evidente nas instituições que possuem, em sua grade, cursos de Comunicação Social, independente das habilitações.

No entanto, as particularidades não escondem os aspectos fundamentais da comunicação. Nassar (2006, p.123) a caracteriza como mecanismo de formação do indivíduo e amplia a responsabilidade dos agentes públicos no que tange à criação de mecanismos de interação mais eficientes. “A comunicação eficaz é aquela que é pensada e operada como um processo, no qual o comunicador não é mero informador, mas educador”.

A comunicação deve ser concebida como processo dinâmico e permitir ao indivíduo intercalar sua participação entre a emissão e a recepção de mensagens. Ora atue como autor das informações e questionamentos e, em contrapartida, também possa receber respostas e outras informações. Há de se criar condições para a relação ser realizada de forma dialógica, de abertura, transparência e que ultrapasse a fronteira da mera distribuição de informações.

Embora informação e comunicação trafeguem pelo mesmo caminho, da transmissão de mensagens, não configuram sinônimos, principalmente, no que condiz à participação da sociedade. Enquanto a reprodução da informação considera o cidadão como mero receptor, a comunicação proporciona a interação.

Qualquer que seja seu suporte, a informação permanece ligada à mensagem. Informar é produzir e distribuir mensagens o mais livremente possível. A comunicação, em contrapartida, supõe um processo de apropriação. É uma relação entre o emissor, a mensagem e o receptor (WOLTON, 2006, p.16)

O espaço para a divulgação de informações é fundamental para a manutenção ou implantação da organização social, no entanto, este cenário não deve inibir a possibilidade de criar mecanismos em que haja espaço para uma relação dialógica. Assim é factível que se estabeleça uma convivência entre o que Wolton (2006) aponta como o “ideal” da comunicação e o funcional, ou seja, deve haver abertura para o diálogo e, simultaneamente, prestar contas e realizar uma gestão marcada pela transparência.

A dimensão normativa remete ao ideal da comunicação: informar, dialogar, compartilhar, compreender-se. A dimensão funcional, como seu nome indica, ilustra o fato de que, nas sociedades modernas, muitas informações são simplesmente necessárias para o

funcionamento das relações humanas e sociais. (WOLTON, 2006, p.15)

A veiculação de informações pelos mais variados meios configura um recurso da comunicação, mas não deve ser a única via de contato entre os órgãos que representam a sociedade e os cidadãos. É preciso ampliar o leque de participação dos indivíduos nas questões relacionadas ao interesse coletivo.

Wolton (2006, p.223-224) propõe uma diretriz prática, relacionada à distinção entre informação e comunicação, que interage com o cotidiano das pessoas. "Todos sonham em reduzir a comunicação à troca de informações, e todos constataam que o homem não vive de informações, de mensagens, mas de relações, na maior parte do tempo, difíceis".

A informação está a serviço da comunicação. Cabe às organizações compreenderem a relação e, concomitantemente, a distinção entre informação e comunicação, para melhorarem o relacionamento com os diversos públicos. "Comunicação e informação, que genericamente são empregados um junto ao outro e ainda mais frequente um pelo outro. A distinção está em que a comunicação é um ato e a informação seu produto" (ESCARPIT, 1981, p.16).

A consideração da comunicação como elemento fundamental para promover o relacionamento com os diversos públicos é essencial para a reflexão do formato de interação que deve ser elaborado ou reformulado.

O próximo passo para a compreensão da comunicação nas organizações é a ponderação sobre as bases de sustentação da relação entre a universidade e a sociedade. Os argumentos relacionados à comunicação pública contribuem para o entendimento deste cenário.

2.2 Comunicação pública e cidadania

O primeiro aspecto que deve ser destacado para situar a comunicação pública está associado ao conteúdo das mensagens que são transmitidas, recebidas ou respondidas. A temática deve ser vinculada aos cidadãos, ao interesse público que, por sua vez, é o delimitador para a definição do conceito. "[...] comunicação pública refere-se à interação e ao fluxo de informação vinculados a temas de interesse coletivo". (DUARTE, 2009, p.126).

Com a centralidade fundamentada na temática é possível conceber que a comunicação pública não está limitada à relação das instituições públicas com a sociedade, mas inclui também as organizações privadas e do terceiro setor. O espaço público não é restringido pela participação do Estado, mas deve ser marcado pela participação social. “A comunicação de interesse público busca abranger as ações e atividades que têm como endereço a sociedade, independentemente de sua origem (pública ou privada)”. (BUENO, 2012a, p.136).

Oliveira (2004, p.186) posiciona o termo de forma abrangente, vinculando-o ao interesse coletivo, independente do ambiente de interação. “Comunicação pública é um conceito amplo, envolvendo toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, como também por empresas, terceiro setor e sociedade em geral”.

Considerando que a Comunicação Pública é norteada pelo interesse público é importante caracterizar as bases que fundamentam a relação entre as organizações, e em especial, as universidades federais, e a sociedade.

Zémor (2000) identifica cinco categorias que devem nortear a atuação institucional: a) informar; b) buscar interação com a sociedade; c) dar transparência aos serviços da administração pública; d) dar publicidade institucional, seja por meio de comunicação interna ou de informes externos, e e) desenvolver ações de comunicação vinculadas a temáticas de interesse geral.

Duarte (2009, p.61) propõe quatro eixos da comunicação pública: transparência, acesso, interação e ouvidoria social. Ele coloca o indivíduo como agente principal no processo. “A comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia ao direito à informação e expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e responsável”.

Não é possível conceber uma comunicação meramente passiva com os cidadãos, ao contrário, a promoção do indivíduo também está relacionada ao acesso às informações e abertura para o diálogo.

Na Comunicação Pública o cidadão é um interlocutor ambivalente. Ao mesmo tempo em que ele respeita e se submete à autoridade das instituições públicas, ele protesta sobre a falta de informação, ou sobre suas mensagens mal construídas, incompletas ou mal divulgadas (ZÉMOR, 2000, p.79).

As características apresentadas por Duarte (2009) e Zémor (2000) evidenciam a promoção da cidadania como protagonista na Comunicação Pública. A partir do reconhecimento deste direcionamento é possível conceber outros dois aspectos importantes: a participação da sociedade e a transparência na relação entre as organizações e o público.

A cidadania está relacionada ao sentimento de pertencimento que o indivíduo tem perante a sociedade, amparado pela garantia dos direitos civis, políticos e sociais, explicitados, respectivamente, pela liberdade individual, a participação nos processos de decisão política e acesso aos serviços sociais que garantam o mínimo de qualidade de vida (MARSHALL, 1967).

A cidadania está vinculada também ao cumprimento de deveres. “Há um consenso quando diferentes autores tratam da cidadania: ela diz respeito aos direitos e deveres dos cidadãos e sua participação nas instâncias políticas e sociais” (MARTINS, 2000, p.51).

Ao conceber a cidadania na Comunicação Pública evoca-se a participação e a transparência. A cidadania pressupõe participação que, por sua vez, acontece sob uma perspectiva de transparência.

Brandão (2009, p.9) aponta que o meio acadêmico brasileiro restringe o conceito de comunicação pública à participação do Estado e define como o “processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania”.

Mesmo com a definição menos abrangente, o fundamento também está vinculado à promoção da cidadania que, por sua vez, é consolidada entre outros aspectos, pela livre circulação de informações e a possibilidade de reflexão sobre as ações executadas.

Ainda estabelecendo a relação entre comunicação pública e as instituições públicas, é importante notar que questões relacionadas à democracia também estão inseridas neste contexto. “A comunicação pública é uma ação coletiva sobre questões de interesse público, cujo objetivo é a tomada de decisões consensuais para benefício mútuo”. (MATOS, 2009, p.57)

Além de fomentar a cidadania, a transparência contribui para a gestão administrativa, seja de órgãos públicos ou de organizações privadas.

O protagonismo referenciado à comunicação nos dias atuais representa um dilema antigo na gestão pública. Habermas (1984, p.104), ao refletir sobre a

importância da comunicação para a governabilidade da sociedade burguesa do século XIX, apresenta a transparência na divulgação de informações como ferramenta essencial para a administração pública e, vai além, amplia o cenário para a gestão dos próprios servidores públicos. “Uma publicidade decente é a melhor garantia, para o governo e para os súditos, contra a negligência e a má-vontade dos oficiais e burocratas, merecendo, de todos os modos, ser estimulada e protegida”.

A boa governança³ está relacionada à compreensão dos repertórios, à abertura para o debate e à busca pelo consenso. Essa percepção fica clara na teoria da ação comunicativa proposta por Habermas (1984). O diálogo tem papel fundamental para os gestores, seja para promover o entendimento das questões relacionadas à administração pública ou mesmo para obter apoio na elaboração dos atos decisórios.

Na ação comunicativa os participantes não se orientam primariamente para o próprio êxito antes perseguem seus fins individuais sob a condição de que seus respectivos planos de ação possam harmonizar-se entre si sobre a base de uma definição compartilhada da situação. (HABERMAS, 1984, p.372)

A reflexão deve servir de estímulo aos gestores para o investimento em políticas públicas de comunicação com vistas ao cumprimento dos objetivos a partir de uma efetiva participação do público interno e da própria sociedade.

Neste contexto é relevante apresentar as iniciativas que contribuem para tornar a relação das instituições públicas com a sociedade mais transparentes.

2.3 Transparência e a comunicação pública

O cenário de abertura para o diálogo preconizado pela comunicação pública ganha correspondência em publicações de organismos internacionais. A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), por meio do chamado Relatório *MacBride*⁴, estabelece como deve ser a participação dos cidadãos, colocando a comunicação como fundamento.

³A boa governança está relacionada ao cumprimento dos objetivos institucionais e à forma como o governo exerce o poder (DINIZ, 1995)

⁴O relatório recebeu esse nome em referência ao presidente da Comissão Internacional para Estudo dos Problemas da Comunicação, instituída em 1977 pela UNESCO, Seán Macbride. Ele venceu o Nobel da Paz em 1974 por sua dedicação em projetos relacionados aos direitos humanos.

Todo mundo tem o direito de comunicar. Os elementos que integram esse direito fundamental do homem são os seguintes, sem que sejam de modo algum limitados: a) o direito de reunião, de discussão, de participação e outros direitos de associação; b) o direito de fazer perguntas, de ser informado, de informar e os outros direitos de informação; c) o direito a cultura, o direito de escolher, o direito à proteção da vida privada e outros direitos relativos ao desenvolvimento do indivíduo. (UNESCO, 1980, p.288)

Esse cenário preconizado pela UNESCO encontra consonância na legislação nacional. No Brasil, o acesso à informação é direito garantido pela Constituição Federal (BRASIL, 1988) e configura fundamento para acesso à cidadania, referendando a criação de leis que normatizem o formato de acesso às informações e o direito à comunicação.

A importância da comunicação nas instituições públicas está diretamente relacionada à responsabilidade do Estado perante à sociedade. A Constituição Federal, no artigo 37, inclusive, apresenta como um dos fundamentos da administração pública item relacionado à área. “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. (BRASIL, 1988).

A transparência e a publicidade não estão relacionadas à mera divulgação de dados, mas devem passar pelo reconhecimento dos públicos e a necessidade de prestar informações que possam ser compreendidas pela sociedade. A publicidade evidenciada como princípio se relaciona diretamente com a política de comunicação que serão adotadas para dar transparência nas ações do Estado. A clareza na divulgação de informações é fundamental para promover a excelência na gestão pública.

(...) diz respeito a assumir compromisso com a atuação responsável no trato com as questões públicas, incluindo a oferta de informações, estímulo ao acesso, facilitação da fiscalização e a prestação de contas. Implica, também, a noção de assumir ferozmente a incorporação de valores éticos por todos os agentes públicos envolvidos. (DUARTE, 2009, p.58)

O papel da comunicação pública vai além da simples reportagem de fatos, pois coloca o cidadão como sujeito ativo nas questões que envolvem a governabilidade, numa relação dialógica com a administração.

Não é possível falar de comunicação com base em mera divulgação de relatórios, planilhas e balanços contábeis. A promoção da cidadania por meio da comunicação está vinculada à divulgação e debate sobre questões relacionadas a direitos, deveres e práticas administrativas e políticas que, de alguma forma, interferem no cotidiano da sociedade.

No serviço público, a relação entre as instituições e a sociedade para a promoção da transparência no Brasil tem se estabelecido por meio de novas legislações e a consequente divulgação de informações de cunho público. A experiência do Portal Transparência⁵ sinaliza para a abertura das informações referentes à gestão dos recursos públicos. Criado em 2004, o site apresenta dados relativos a receitas, despesas, convênios, remuneração de servidores entre outras informações do governo federal. Este cenário reafirma a busca pela clareza na divulgação das informações, como dispositivo de transparência nas questões de interesse público.

Sobre os portais governamentais, Pinho (2008, p. 473) afirma que configuram um instrumento de abertura importante. “Mostram sua identidade, seus propósitos, suas realizações, possibilitam a concentração e disponibilização de serviços e informações, o que facilita a realização de negócios e o acesso à identificação das necessidades do cidadão”.

Outro instrumento que denota a transparência como viés para o aprimoramento da gestão pública é o Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), aprovado pela chamada Lei de Acesso à Informação (LAI)⁶ e vigente desde 2012. Este normativo abrange todas as esferas do governo (Federal, Estadual, Municipal) e dos três poderes (Judiciário, Legislativo e Executivo). Estabelece que qualquer cidadão pode, mesmo sem explicitar a motivação, solicitar informações ao poder público. Este pedido pode ser realizado presencialmente, em espaços de atendimento criados nas instituições ou virtualmente, por meio do portal eletrônico⁷.

⁵ Portal eletrônico criado pela Controladoria Geral da União (CGU) em que são divulgados dados referentes a receitas, despesas e sobre os servidores públicos federais. As informações podem ser acessadas pelo site www.portaldatransparência.gov.br.

⁶ Criado pela Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011.

⁷ Acesso pelo *site* www.acessoainformação.gov.br.

A LAI foi criada para assegurar o direito fundamental à informação e, concomitantemente, para promover a prática dos princípios básicos da administração pública. A legislação apresenta uma vertente importante. Institui mecanismo de acesso à informação, considerando o cidadão como agente ativo no processo, ou seja, com a possibilidade de inferir questões a partir da sua necessidade e não fruto da simples exposição de informações. Esta abertura configura um avanço no processo de transparência na divulgação de dados de instituições públicas.

No Portal Transparência a informação é apresentada de forma direta, ou seja, o indivíduo tem acesso aos dados disponibilizados previamente pelo governo federal, a chamada transparência ativa, sem a necessidade de solicitação. Na LAI, por sua vez, além da disponibilização de algumas informações, os pedidos são realizados a partir da demanda individual, configurando oportunidade de participação mais efetiva do cidadão e promovendo, de fato, um elo de comunicação e ampliando o atendimento para a chamada transparência passiva, ou seja, realizada a partir de um pedido.

Para a Controladoria Geral da União (CGU), órgão responsável pela coordenação do SIC e do Portal Transparência, o ideal é a divulgação sem a necessidade de solicitação. “Quanto mais informações são disponibilizadas de forma ativa, menor será a demanda de pedidos de informação” (CGU, 2013, p.15).

Outra ferramenta que marca essa oportunidade de comunicação entre a sociedade e os órgãos públicos são as Ouvidorias, que representam um controle social da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. As Ouvidorias do Poder Executivo Federal são coordenadas pela CGU e mantêm serviços de atendimento vinculados a questões pontuais, de mediação de conflitos.

As Ouvidorias são responsáveis por receber as demandas relacionadas à prestação de serviço dos órgãos públicos. Atendimento sobre temáticas relacionadas a recursos humanos e atendimento ao público, por exemplo, e visa dirimir possíveis divergências e/ou problemas em que estão envolvidos agentes da instituição.

Neste cenário, o ouvidor tem papel importante para a gestão institucional, uma vez que tem acesso a demandas que representam oportunidade de melhoria para as práticas institucionais e faz um elo importante com a sociedade. Assim, o ouvidor deve:

(...) agir como um crítico interno, que a partir das demandas que lhe são encaminhadas, monta uma verdadeira radiografia da instituição. Com estes dados elabora pareceres sobre as necessidades de mudanças nos seus procedimentos e normas, objetivando o aperfeiçoamento do desempenho e do relacionamento institucionais. (VILANOVA, 1997, p.163)

Os mecanismos de controle social da gestão pública representam oportunidade para os cidadãos participarem ativamente do processo de decisão, atuando como verdadeiros fiscais da lei. No entanto, não obstante a criação de ferramentas e normas, cabe ao Estado propiciar condições ideais para a participação do cidadão. A comunicação é um instrumento que deve ser fundamentada com essa finalidade.

As ações que incentivam a transparência são importantes instrumentos para o aprimoramento da gestão, uma vez que possibilitam à sociedade o exercício de fiscalização.

2.4 A comunicação organizacional como fundamento de gestão

A visibilidade de conceitos básicos da comunicação pública como a promoção da cidadania, da transparência e a valorização do diálogo entre o Estado, o governo e a sociedade não inibem as diversas concepções de comunicação que interagem com a gestão pública.

O conceito de comunicação pública é abrangente. Brandão (2009) situa os estudos da em cinco subáreas de conhecimento e atividade profissional: 1) Comunicação Organizacional; 2) Comunicação Científica; 3) Comunicação Governamental; 4) Comunicação Política; e 5) Comunicação da Sociedade Civil Organizada.

A divisão proposta por Brandão (2009) não significa consenso na comunidade científica, mas aponta um caminho fundamental para o entendimento ao desvincular o conceito de comunicação pública dos emissores e fundamentar a definição a partir da mensagem, ou seja, o conteúdo, vinculado ao interesse coletivo, como delimitador do campo de atuação.

A dificuldade em estabelecer um conceito para a comunicação pública também está relacionada à diversidade do campo de atuação. Alguns estabelecem

como parâmetro a busca por preservação e melhoria da imagem institucional, outros pela garantia da informação ao cidadão, de prestação de contas à sociedade. O aspecto político também é delineado com ações vinculadas ao interesse coletivo, e não aos interesses do governo, ou a serviço de interesses partidários.

O complemento ao termo Comunicação denota o meio em que se situa o processo comunicativo, logo marcado por algumas características específicas. No entanto, é possível vincular sua produção a partir de contextos mais gerais, de princípios que se equivalem, embora os objetivos sejam distintos.

A priori, há dois caminhos que remetem a debates sobre a concepção de comunicação pública.

O primeiro está relacionado a possíveis divisões por área de atuação. A Comunicação Governamental, Institucional e a Política, por exemplo, configuram setores de atuação da comunicação pública e apresentam o mesmo direcionamento, ou seja, ocorrem a partir, fundamentalmente, do interesse coletivo. No entanto, recebem enquadramento diferenciado por atuarem em ambientes específicos, que exigem instrumentos e linguagem que respeitem as condições de cada perspectiva.

Monteiro (2009) explica que a comunicação pública abrange várias categorias de comunicação, ou seja, há diversos campos de atuação, embora seja recorrente a utilização dos termos como meros sinônimos. Na Comunicação Pública estão inseridas a Comunicação Institucional, a Comunicação Governamental e a Comunicação Política.

É importante situar cada campo de atuação para ponderar sobre a análise que pretende este estudo. Na Comunicação Institucional o interesse está centrado na “construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p.164).

Bueno (2012a, p.21-22) contribui para mapear este cenário ao conceituar e diferenciar identidade, imagem e reputação. Identidade é a “personalidade da organização e está umbilicalmente associada à sua cultura e ao seu processo global de gestão”. Já a imagem é a “representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia”. Ele cita ainda um terceiro elemento que deve nortear a Comunicação Institucional, a reputação, formada a partir de um contato mais intenso

do público com a organização. “É a síntese de vários contatos e várias leituras efetuadas ao longo de um tempo”.

Se na Comunicação Institucional o foco está na visibilidade, a Comunicação Governamental está balizada na divulgação da prestação de contas do governo e as ações desenvolvidas durante a gestão de um mandato. A chamada publicidade legal ganha destaque. “É uma forma legítima de um Governo se fazer presente perante a população, uma espécie de *lobby*⁸ junto à opinião pública” (MATOS, 2003, p.20).

É a comunicação governamental que fomenta a argumentação em torno das ações e omissões do governo e está vinculada à transparência que deve nortear a postura dos administradores públicos.

É um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos político, econômico e social, em suma, provoca o debate público (BRANDÃO, 2009, p.5)

Por outro lado, a Comunicação Política está relacionada a processos eleitorais, que envolve a escolha dos representantes da sociedade para a gestão governamental. Esta categoria é criticada por alguns pesquisadores por utilizarem o chamado marketing político para conseguir seus objetivos eleitorais (MATOS, 2003, p.23).

Comunicação governamental trata dos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o Executivo e a sociedade. O Executivo inclui empresas públicas, institutos, agências reguladoras, área militar enquanto governo é seu gestor transitório. Já a comunicação política diz respeito ao discurso e à ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação com o poder (DUARTE, 2011, p.126).

Se na comunicação governamental a relação governo e sociedade restringe o campo de atuação, na Comunicação Organizacional o direcionamento está vinculado ao planejamento da relação com os diversos públicos.

⁸“Entende-se, tradicionalmente, por lobby o esforço desenvolvido por uma empresa ou entidade no sentido de influenciar o Executivo (o Governo) ou o Legislativo (os políticos) tendo em vista a defesa dos seus interesses” (BUENO, 2014)

Bueno (2009, p. 3-4) conceitua Comunicação Organizacional como o “Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Ao estabelecer o relacionamento com os *stakeholders*⁹ como fundamento da Comunicação Organizacional, há de se destacar as pessoas que compõem o público interno e configura elemento essencial para o desenvolvimento das organizações.

Marchiori (2008) argumenta que a organização é fruto dos relacionamentos que produz. A comunicação vai além da utilização dos meios de interação com o público e deve ser planejada considerando os aspectos informais, principalmente no que concerne ao público interno.

Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos (MARCHIORI, 2008, p. 214)

A valorização do relacionamento com o público interno contribui para fortalecer a identidade da organização e consolida a cultura organizacional, que configura:

Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio para perceber, pensar e sentirem relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992, p.12).

Outra interação importante que o conceito de comunicação organizacional permite é com as empresas do setor privado e outras organizações. Bueno (2009) apresenta como sinônimas a definição de Comunicação Organizacional e Comunicação Empresarial. Esse posicionamento está relacionado ao interesse coletivo que deve nortear a comunicação de todas as organizações, inclusive as empresariais.

⁹ São os chamados públicos de interesse, que de alguma forma se relacionam com a organização

A questão pública que envolve a Comunicação Pública, e em especial, a Comunicação Organizacional, não pode ser reduzida à interação da sociedade com o Estado, mas envolve a relação de outras organizações com os cidadãos.

A ideia-chave talvez seja a de espírito público para lidar com a comunicação de interesse coletivo, o compromisso de colocar o interesse da sociedade antes da conveniência da empresa, da entidade, do governante, do ator político. O objetivo geral é fazer com que a sociedade ajude a melhorar a própria sociedade. (DUARTE, 2011, p.128)

A abrangência da Comunicação Organizacional abre caminho para explorar concepções que, em primeira instância, são concebidas em empresas privadas ou do terceiro setor¹⁰ mas que dialoguem com as questões propostas durante a pesquisa. O que vale dizer que situações relacionadas, à priori, a questões mercadológicas, por exemplo, podem refletir situações vivenciadas pelas instituições públicas.

Não trata-se de agrupar indiscriminadamente as empresas e as instituições públicas, mas considerar que a gestão da comunicação passa pelo reconhecimento de similaridades. Se analisarmos que uma empresa de capital aberto tem como objetivo principal a busca de lucratividade, fato que não ocorre com as instituições públicas, percebe-se a distinção. No entanto, uma gestão transparente, dialógica e voltada para a melhoria da imagem institucional independe da origem estatal ou privada.

A diferenciação ou semelhança se dá no conteúdo e na relação com os *stakeholders*. Se há interesse público na mensagem veiculada, logo a temática se relaciona com a Comunicação Pública.

Mesmo nas empresas cujo objetivo primordial seja a lucratividade é essencial estabelecer uma Comunicação Pública, pois a definição está relacionada à mensagem veiculada e ao interesse público que envolve a interação. Assim uma empresa do ramo automobilístico, por exemplo, ao anunciar um *recall*¹¹, trabalha com a vertente pública da comunicação, pois a informação (necessidade de realizar troca ou reparo de peças) é de interesse coletivo.

¹⁰ O terceiro setor é composto pelas chamadas organizações não governamentais (ONGs) e sem fins lucrativos, “que visam a produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1994, p.21)

¹¹ Recall é a forma pela qual um fornecedor vem a público informar que seu produto ou serviço apresenta riscos aos consumidores. Ao mesmo tempo, recolhe produtos, esclarece fatos e apresenta soluções.

Independente da nomenclatura será considerada a relação de uma organização, pública, privada ou do terceiro setor, com os seus *stakeholders*, as estratégias utilizadas e a possível existência de política de comunicação. Assim, situações ocorridas na Comunicação Empresarial, por exemplo, podem ilustrar a realidade das universidades federais a partir da vinculação com o interesse público.

Assim, mesmo tratando de organizações com finalidades distintas é possível vincular conceitos gerais com as respectivas diretrizes de comunicação. Neste cenário é possível conceber que a gestão da comunicação das universidades federais está inserida no contexto da Comunicação Organizacional e amparada no conceito de Comunicação Pública. O primeiro aspecto sinaliza para a necessidade de criação de política, planos e ações a partir de uma perspectiva estratégica e o segundo direciona o processo para o interesse coletivo, vinculado à participação, transparência e promoção da cidadania.

A Comunicação Organizacional promove uma aproximação com os conceitos de Administração, fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa. A proposição de planos e ações e a identificação de políticas auxilia na aproximação com os estudos do planejamento a partir dos níveis estratégico, tático ou operacional como veremos a seguir.

2.4.1 O Planejamento na Gestão da Comunicação

O planejamento é essencial para ponderar as diretrizes das universidades federais considerando a condição atual e, simultaneamente, vislumbrando uma projeção de médio e longo prazo.

É necessário conhecer o cenário de atuação da universidade para implementar as mudanças necessárias. "Planejar significa identificar políticas, selecionar prioridades e corrigir desvios nos fluxos de comunicação" (TORQUATO, 2002, p.99).

Para Simões (2001, p.36), o planejamento se relaciona com a busca pela compreensão de cenários e visa "analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos e prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema organizações-públicos".

Oliveira (2012) apresenta cinco dimensões do planejamento que devem orientar as organizações: 1) o assunto abordado; 2) elementos do planejamento

(objetivos, metas, políticas, programas entre outros; 3) tempo; 4) unidades organizacionais; e 5) características do planejamento (nível de complexidade, análise quantitativa e/ou qualitativa, aspectos econômicos envolvidos, por exemplo).

Chiavenato (2000, p.202) cita que dois passos são necessários para a administração, o primeiro está relacionado ao planejamento, que fundamenta todas as decisões, e o segundo à organização, delineada em três ações. "1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização); 2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização); Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas)".

Apesar da diversidade na abordagem do formato de planejamento que será adotado é possível conceber um caminho comum. 1) Diagnóstico da situação atual; 2) Planejamento a partir dos objetivos e cenários; 3) Execução do plano e; 4) Avaliação.

Outra observação importante está na relação direta entre os conceitos, tanto a Comunicação Organizacional quanto o planejamento são balizados pela criação de planos, estratégias e ações em prol do cumprimento de objetivos e metas. A identificação de políticas orientadoras do planejamento também é comum nas duas definições.

O planejamento considera todos os aspectos, desde a área de atuação, os públicos de relacionamento, a visão de futuro e as conseqüentes perspectivas para o setor. Está relacionado à alteração ou readequação na estrutura da organização. Promover o planejamento requer atitude para realizar as modificações necessárias e ter suporte para os possíveis desgastes que o processo vai causar. "Envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde" (OLIVEIRA, 2012, p.5).

Mas como as organizações podem estruturar o planejamento? Entre as diversas abordagens apresentadas pela Administração há uma vertente tradicional que contribui para a análise da gestão da comunicação e da própria administração das universidades federais.

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento propõe três níveis: 1) estratégico: está relacionado à formatação integral do planejamento, considerando todo o campo de atuação da empresa e seus respectivos relacionamentos com os

diversos públicos. Está relacionado às ações de longo prazo e deve nortear os demais níveis de planejamento; 2) tático: estabelece como atuação uma área específica, tem um prazo e flexibilidade menor e geralmente estão relacionados às atividades meio da organização. 3) operacional: está relacionado às atividades cotidianas, procedimentos de execução e elaborado com base no planejamento.

A estratégia está relacionada à análise de caminhos que permitam unir os objetivos institucionais com as práticas. “É a seleção dos meios para realizar objetivos” (MAXIMIANO 2006. p.329). É concebida a partir de uma visão do futuro a partir das condições atuais da organização.

A dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional. O mais importante, agora, não é o emissor, a mensagem ou o meio, mas os receptores, entendidos como interlocutores. Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. (OLIVEIRA, 2003, p.97-98)

No plano tático o objetivo é direcionar as estratégias para setores específicos de atuação da empresa. Neste patamar encontram-se os planos e projetos específicos de cada área, que por sua vez é estabelecido mediante os objetivos estratégicos. Aqui estão os gestores, supervisores e coordenadores de área. Por sua vez, o nível operacional é composto por quem “coloca a mão na massa”, ou seja, quem executa as ações projetadas. Aqui prevalece o conhecimento técnico, voltado para o cumprimento de objetivos de curto prazo. (CHIAVENATO, 2003).

Os três níveis de planejamento devem ser concebidos de forma conjunta e integrada.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção e a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada todos os planos táticos e operacionais. (CHIAVENATO, 2003, p.39)

Ao realizar o planejamento estratégico a organização busca criar suporte para embasar as futuras decisões pontuais. É um processo que deve contribuir para a resolução dos problemas cotidianos e que fundamenta-se em objetivos mais gerais, vinculados à missão, aos propósitos, à vocação de reconhecer o cenário atual e promover ações para preparar a organização para o futuro.

Torquato (2002), em sua reflexão sobre o planejamento empresarial, pondera sobre a importância em compreender a estrutura interna e o ambiente externo. Ele refere-se ao meio empresarial, no entanto, a afirmativa pode ser ampliada para a gestão de instituições públicas, pois, também sofrem influências similares no que concerne ao cenário político, econômico e social.

O planejamento levará em consideração o perfil da empresa em todos os planos subjetivos que a caracterizam: ambiente, público, estruturas de comando, linhas de produção, diferenças socioculturais, locomoção e comportamento dos grupos no ambiente, além das inter-relações existentes entre estas variantes do sistema empresarial. (TORQUATO, 2002, p.99)

A consideração dos planos subjetivos está relacionada, entre outras variáveis, ao relacionamento com os diversos públicos. Ao propor os objetivos e metas, as organizações devem considerar os anseios e propósitos de outros agentes. Neste cenário a comunicação é importante para delinear o planejamento.

Desta forma, o processo de comunicação torna-se estratégico não apenas quando está direcionado para os objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados compartilhados, transcende a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gera um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece relacionamentos com os diferentes setores da sociedade (FERRARI, 2009, p.157)

Esta visão é compartilhada por Grunig (2009) que coloca a diversidade dos elementos que compõem a rede de relacionamentos da organização como possível fator de desarmonia entre os objetivos traçados e os resultados alcançados. É necessário buscar o equilíbrio.

As organizações experimentam objetivos concorrentes por causa de diferentes valores de seus membros internos e externos e públicos. Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os

objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz” (GRUNIG, 2009, p.39)

A partir do conhecimento das características da organização e do cenário de interação com os diversos públicos é possível, de forma dialógica, abrir caminho para o desenvolvimento de um plano de ação que seja orientado com vistas ao cumprimento dos objetivos.

O Plano, como produto do planejamento, é um norteador para o desenvolvimento de ações nas diferentes áreas e níveis da organização. Sem tal orientação, será bastante difícil coordenar e convergir os esforços dos diversos setores em direção aos objetivos e metas estabelecidos. Assim, a implementação do processo de planejamento busca trazer uma orientação racional às ações de organização, de forma a atingir os propostos (MEYER, 1992, p.54)

O processo de avaliação e readequação do planejamento deve ser permanente e visa agir nas variáveis que influenciam nos resultados da organização. "O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões interrelacionadas que podem ser separadas de formas diferentes" (OLIVEIRA, 2012, p.14).

2.4.2 O planejamento no contexto das universidades federais

Para compreender como o conceito de planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, que acontece nas universidades federais e especialmente com os seus respectivos setores de comunicação, é necessário considerar a dicotomia informação e comunicação, a vinculação com o interesse coletivo, a transparência, a participação e a cidadania.

Ao refletir sobre a estrutura da comunicação organizacional, Kunsch (2009, p.115) propõe a integração dos setores da Comunicação Interna, Relações Públicas e Marketing para “a busca e o alcance da eficácia, eficiência e da efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da organização isoladamente”.

Kunsch (2009) defende a comunicação integrada, desenvolvida a partir da consideração dos diversos públicos e com a atuação dos profissionais de comunicação de diferentes habilitações (Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade).

Nas universidades federais o planejamento estratégico deve ocorrer com a participação do público e se relaciona com a própria formulação do PDI.

O planejamento estratégico da IES deve ser elaborado por uma equipe formada por representantes do corpo docente, corpo técnico-administrativo, acadêmicos e comunidade, determinando e revelando o propósito e compromisso da instituição em termos de missão, princípios, visão e objetivos estratégicos que orientem programas e projetos de ação a curto, médio e longo prazo. Deve engajar todos os níveis hierárquicos da instituição na sua realização e define a síntese do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, para o período de cinco anos (SILVA, 2009, p.89)

Para analisar o cenário é necessário verificar se a Comunicação é concebida de forma estratégica, global, de longo prazo ou representa somente ações isoladas e desfragmentadas. É preciso analisar se o setor influencia e é influenciado pela estratégia adotada pela organização.

O planejamento inclui: verificação da situação atual quanto à comunicação que existe dentro da empresa (conteúdo, canais, profissionais, orçamento), levantamento de necessidades e expectativas, desenvolvimento de um modelo conceitual (estrutura, departamentos, número de profissionais, custo), definição de prioridades na área de comunicação, impacto na organização da implantação do novo modelo de comunicação, estabelecimento do plano de implantação do modelo (prazo, recursos materiais necessários), aprovação da diretoria (TOMASI, MEDEIROS, 2010, p.85)

Neste contexto, a participação do setor de comunicação deve acontecer no nível estratégico, pois sua atuação extrapola a mera divulgação de informações e é utilizada para melhorar a imagem e promover os princípios e valores institucionais.

A Comunicação Organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Assim, a área de Comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2009, p.115).

O planejamento evidenciado nos conceitos da Administração dialoga com outras áreas e pode ser aplicado à Comunicação. O vínculo que o setor de

comunicação deve ter com os gestores da empresa, ou no caso das universidades, com a chamada administração superior. Os objetivos gerais, a missão, valores e princípios da organização devem fundamentar qualquer ação planejada da área.

As decisões de comunicação, compreendidas na política da empresa, são concebidas e aprovadas no nível da direção da empresa ou instituição e causam impactos na vida cotidiana da organização. Por isso, é no âmbito da direção que o comunicador deve estar para que o planejamento e as suas ações estejam alinhados à estratégia organizacional (NASSAR, 2005, p.124)

A participação da Comunicação no planejamento simboliza o envolvimento de outros setores da sociedade. De Matos (2009) explana sobre a formatação de planos de comunicação no âmbito empresarial e a participação dos funcionários no desenvolvimento de uma proposta para o setor. “Uma coisa é certa, o Plano de Comunicação não deve ser imposto aos funcionários como um decreto ou norma que deva ser seguida, sem questionamentos ou avaliações críticas” (DE MATOS, 2009, p.134).

O processo de formatação do planejamento institucional deve ocorrer a partir da abertura para a participação do público interno. O engajamento dos funcionários na formulação de propostas configura um excelente mecanismo de disseminação dos objetivos que serão explicitados no planejamento e contribui para o resultado final.

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamentos, e o diálogo e a construção de sentido estarão naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que certamente refletirá na perspectiva de identidade desta organização junto aos seus diferentes stakeholders (MARCHIORI, 2006, p.156)

Essa perspectiva foi apresentada pela Rhodia¹², pioneira no reconhecimento do relacionamento com o público interno como gerador de valor para as organizações no Brasil. A empresa lançou, na década de 80, a política Portas Abertas com o lançamento do seu Plano de Comunicação Social. A

¹² Empresa do Grupo químico internacional Solvay que atua no Brasil desde 1919.

publicação apresentou um novo paradigma para a comunicação das organizações. “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (apud KUNSCH, 2003, p. 154)

A comunicação, no cenário da administração pública, configura instrumento importante de qualificação das estratégias de gestão, com características que priorizem a transparência nas ações, relacionamento mais próximo do Estado com a sociedade e na divulgação de informações de interesse público. A valorização da comunicação configura investimento na própria gestão administrativa.

A comunicação na área pública deve ter a responsabilidade de: a) contribuir para a viabilização das políticas públicas; b) qualificar os processos de comunicação da organização; c) apoiar o cidadão na relação com o Estado; d) expressar conceitos e ações de governo. (DUARTE, 2011, p.131)

Nos setores de comunicação tradicionais e, em especial, nas universidades federais, a estrutura montada pode ser representada da seguinte forma, sempre considerando a relação de interação entre os diversos agentes envolvidos. No plano estratégico está o diretor de comunicação¹³, que tem a responsabilidade de gerenciar o processo de implementação e acompanhamento da execução das políticas de comunicação, bem como ser o elo de ligação entre a administração superior e o setor de comunicação. No plano tático encontram-se os gerentes da assessoria de imprensa, responsáveis pela TV e Rádio, supervisores do setor de Relações Públicas e Publicidade que criarão mecanismos de gerenciamento das ações de cada área, seja elaborando planos e projetos e mensurando os resultados obtidos. No nível operacional encontram-se jornalistas, relações públicas, publicitários, fotógrafos, secretárias entre outros que terão a responsabilidade de executar as ações propostas para cada setor. Aqui o conhecimento técnico é essencial.

Para conceber a Comunicação inserida no planejamento estratégico da organização é necessário valorizar a área, seja na abertura para participação das

¹³Em algumas instituições a nomenclatura pode ser diferente. Superintendente, Coordenador e Secretário são alguns dos termos atribuídos ao gestor da comunicação nas universidades federais.

decisões colegiadas do primeiro escalão ou mesmo na criação de um ambiente propício para diálogo com a sociedade. Deve haver reconhecimento da Comunicação no que tange ao cumprimento dos objetivos institucionais e para o fortalecimento dos princípios em detrimento de uma visão meramente técnica, de distribuição de mensagens e voltada para questões mais específicas, táticas e operacionais do setor.

É por meio da comunicação que ela (Instituição) estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais os seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR, 2009, p.64)

O cumprimento das etapas do planejamento estratégico, no entanto, não anula a importância de uma política de comunicação, ao contrário, reforçam a necessidade de concepção de um documento norteador, que oriente e integre a missão, os princípios e valores da universidade aos objetivos e ações de comunicação que serão propostos.

2.5 Política de Comunicação como base para o planejamento

As definições de Comunicação Organizacional e Planejamento apresentadas por Bueno (2009) e Torquato (2002), respectivamente, têm em comum dois direcionamentos importantes e fundamentais para a análise da gestão da comunicação: 1) a citação do termo “política” como elemento fundamental de desenvolvimento das atividades de gestão e; 2) o protagonismo aos “públicos de interesse”.

Analisemos o primeiro aspecto, relacionado à política, inserido na relação de poder e que interfere no direcionamento de estratégias, planos e ações organizacionais. A política deve ser entendida como um conjunto de procedimentos que expressam relações de poder. Estes, por sua vez, se orientam para a resolução de conflitos no que se refere aos bens públicos (DIAS e MATOS, 2012, p. 3).

O termo política, na língua inglesa, é definido em três dimensões, a primeira vinculada à ordem do sistema político e a respectiva estrutura (polity);

relacionada ao processo de negociação (politics) e; aos conteúdos concretos, materiais das decisões políticas (policy) (KLAUS, 2009).

Há indissociabilidade dos termos em relação ao processo político, uma vez que em toda formulação de políticas públicas é necessário considerar a estrutura (polity), as negociações (politics) e, finalmente, a materialização por meio de um documento.

Neste contexto, a política de comunicação também é utilizada como instrumento de resolução de conflitos, ou melhor, de alcance de soluções. Assim, torna-se fundamental apresentar qual o papel da política de comunicação na concepção do planejamento estratégico.

Por essa perspectiva de visão estratégica, os objetivos da Política de Comunicação podem ser definidos seguindo a orientação de criar e manter fluxos de comunicação, informação e influência recíproca entre a empresa e seus diversos públicos internos e externos, colaborando com o desenvolvimento profissional de todos os funcionários; e o progresso econômico e social da comunidade na qual está inserida e do país (DE MATOS, 2009, p.135).

Esta visão social da política de comunicação no meio empresarial encontra consonância com o próprio conceito de política, vinculada ao poder público, e estabelecida como o “conjunto de procedimentos formais e informais que expressam relações de poder em virtude da resolução pacífica dos conflitos quanto aos bens públicos” (RUA, 1998, p. 232).

A formulação do documento, ou seja, a formalização da política de comunicação, não significa independência da área, mas indica inserção da Comunicação como fator estratégico de gestão, ou seja, ultrapassando a fronteira da informalidade.

No caso de políticas setoriais, consolidadas com estruturas de decisão relativamente estáveis pode até ser legítimo considerar o fator “instituições” como variável independente. Mas se esse não for o caso, ou seja, se os estudos empíricos preliminares mostram uma dinâmica expressiva das estruturas institucionais, deve-se partir do pressuposto da existência de uma dependência, pelo menos parcial, entre as políticas a serem examinadas e a variável institucional. (KLAUS, 2009, p.216)

O processo de formulação da política de comunicação exige, no caso das universidades, além dos profissionais de comunicação, representantes da administração superior, dos servidores, dos discentes e representantes da sociedade civil. A elaboração do documento não deve expressar decisões isoladas, mas configuram uma produção coletiva, vinculada à missão e cultura organizacional. Elas não devem representar os objetivos específicos de uma gestão, mas expressar os valores e princípios que norteiam a atuação da organização.

As políticas devem ser integrativas, exercitar uma visão global e ter perspectiva relativamente duradoura. Elas devem ser baseadas nas aspirações coletivas, buscar estimular a participação e o desenvolvimento da democracia, aumentar a governabilidade, estimular a competitividade e a integração social (DUARTE, 2011, p.131)

A participação dos funcionários na elaboração da política de comunicação também contribui para dar publicidade ao documento e é fundamental para legitimar a abordagem proposta. Essa cooperação é fundamental para evitar que os objetivos estratégicos contidos no documento sejam relegados à mera formalização burocrática.

A interação com o público interno é vital para o processo de sustentabilidade institucional. É preciso convencer as pessoas de que o incentivo à comunicação faz parte, de fato, de uma política de transparência, que conta com o total engajamento da cúpula da empresa. (MATOS, 2009, p.135)

O documento deve ser formatado e divulgado para todos os *stakeholders*. É imprescindível que seja publicado. "[...] a política de comunicação não pode ficar restrita ao discurso. Deve mostrar como a teoria será viabilizada, senão ficará fadada a se transformar, no máximo, em um belo cartaz para ser pendurado na parede" (NASSAR, 2009, p.64).

Duarte (2009) chama a atenção para um cenário nocivo às instituições e que encontra correspondência em diversos órgãos públicos. Trata-se da existência de política não normatizada.

Políticas sempre existem. Se não são formalizadas, podem ser identificadas por leis, programas, ações, discursos institucionais. Na prática, entretanto, costumam significar improvisação e personalismo.

A ausência de padrões institucionalizados pode ser cômodo para os dirigentes, que se adaptam a cada situação segundo critérios pessoais do momento, mas costuma ser pouco eficiente para a organização e, principalmente, para os públicos. (DUARTE, 2009, p.70)

A existência da política de comunicação é necessária para estabelecer vínculo entre os objetivos institucionais e as estratégias de comunicação que serão adotadas e configura base para a criação de planos, de instrumentos de comunicação e de direcionamento para atividades de interação com os diversos públicos. A carência deste direcionamento compromete a atuação do setor de comunicação, culminando em ações descoladas da realidade organizacional e, geralmente, sem sustentabilidade.

Bueno (2009), consultor na elaboração das Políticas de Comunicação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), e, mais recentemente, em 2013, do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), propõe um conceito que expressa as características e objetivos de uma política institucional de comunicação.

(...) um processo articulado de definições de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. (BUENO, 2009, p.310)

A Embrapa é referência na implementação de políticas de comunicação, a primeira edição do documento publicado em 1996 representa um marco do planejamento estratégico da comunicação. O processo de produção das políticas de comunicação contou com a participação de vários profissionais da área de Comunicação e com representantes de outras áreas da organização.

Elaborada a partir de um diagnóstico organizacional, a Política de Comunicação da Embrapa teve origem no engajamento de dirigentes, no comprometimento dos profissionais, nos objetivos estratégicos da Empresa, na experiência prática de quem atuava com comunicação no período, na cultura (bastante específica de uma instituição de pesquisa) e também nas teorias de comunicação organizacional e integrada. (DA SILVA; DUARTE, 2007, p.17)

A experiência da Embrapa ilustra o papel orientador que deve caber à política de comunicação, pois é, a partir dos conceitos mais gerais e princípios

contidos no documento que são processados, por exemplo, o plano de comunicação institucional, de marketing e a linha editorial do *house organ*¹⁴, por exemplo. A instauração de políticas é necessária para nortear toda a relação de interação que as organizações buscam com a sociedade. A política da Embrapa ilustra isso.

A Política representou o marco para a organização do processo de comunicação na Embrapa, tornando-se uma espécie de “Constituição” da Comunicação na empresa. Nela não se detalhava ações, planos, projetos e programas específicos, mas se estabeleciam orientações e normas para planejamento e execução, sistematizando a comunicação e maximizando seu desempenho. (DA SILVA; DUARTE, 2007, p.17-18)

Um aspecto importante sobre as políticas de comunicação reside nas ações subsequentes à sua implementação. É a partir da formulação destas políticas que serão criados os planos, projetos e instrumentos de comunicação que serão utilizados para interagir com os diversos públicos.

Os ordenamentos e posicionamentos previstos na política de comunicação orientam os planos de comunicação, voltados para o momento de cada organização. O plano de comunicação estrutura as ações concretas e, para que elas existam, define quem operará as ações, estabelece recursos materiais, prazos, processos, conteúdos e ferramentas de comunicação e relacionamento. (NASSAR, 2005, p.125)

A citação ilustra também o cenário ideal para as instituições públicas e deve ser ampliado para o processo de desenvolvimento da política de comunicação, ou seja, sua formatação deve acontecer a partir da participação dos funcionários.

A necessidade de formatação da política de comunicação é, notadamente, uma importante ferramenta da gestão organizacional, entretanto, há autores que defendem ações paliativas frente à dificuldade de formatação de um documento mais abrangente.

Dada a dificuldade inicial de formular políticas de grande abrangência, é possível formalizá-las por áreas temáticas como internet, acesso a dados, publicidade, radiodifusão, acesso à informação, gestão da comunicação, atendimento ao cidadão,

¹⁴ É a denominação da publicação impressa periódica (jornal ou Revista) de empresas e instituições destinada a um público específico (interno ou externo).

comunicação interna, relacionamento com a imprensa (DUARTE, 2009, p.131)

Para França (2008), ações pontuais podem ser efetuadas até a criação da política de comunicação. Os meios de comunicação utilizados, por exemplo, podem ser disponibilizados mediante a análise dos públicos de interesse da organização, antes mesmo da implantação de uma estratégia que vincule os objetivos, metas e missão da instituição com os interesses dos *stakeholders*.

Mesmo que ainda não haja um Plano Diretor estratégico de Comunicação, a relação com os diversos públicos pode ser melhorada mediante um trabalho lógico de seleção de públicos e das mensagens que lhes deverão ser dirigidas por meio de instrumentos adequados. (FRANÇA, 2008, p.131)

A gestão da comunicação amparada em uma política norteadora contribui para promover a eficiência na administração pública, a transparência, a cidadania e valoriza a relação com os diversos públicos.

Neste contexto é importante sinalizar em que medida reconhecer o público que se relaciona é essencial para atingir níveis de excelência na comunicação. "Os públicos precisam ser compreendidos sob outra ótica. É preciso identificá-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os" (SIMÕES, 1995, p.131).

A partir da consideração e classificação dos públicos com os quais a organização se relaciona é possível estabelecer as estratégias que serão realizadas. França (2008) cita que a comunidade acadêmica comumente estabelece a classificação em três níveis: 1) Público interno, aquele que possui ligação socioeconômica e jurídica, participa da rotina e ocupa o mesmo espaço físico da organização, composto de funcionários e colaboradores; 2) Público externo, que possui relações políticas e mercadológicas, como por exemplo, fornecedores e clientes e; 3) Público misto é aquele que apresenta possui, simultaneamente, características de público interno e do externo, os prestadores de serviço exemplificam esta situação.

França (2008) argumenta que o foco para cada um dos diversos públicos deve ser ampliado, considerando o relacionamento que mantém com a organização e respeitando as especificidades de cada “parte interessada”.

Quando considerados separadamente, cada um dos públicos que interage com a organização reveste-se de características próprias, as quais devem ser conhecidas e observadas no estabelecimento de estratégias e políticas de ação da organização em relação a eles (FRANÇA, 2008, p.97)

Assim ao reconhecer o público é preciso inseri-lo no planejamento. O risco de desconexão entre os objetivos gerais da organização pode ser reduzido a partir de uma análise minuciosa dos públicos que se relacionam com a organização. A escolha dos instrumentos de comunicação que serão utilizados pode dar suporte, temporário, até a efetivação do plano de comunicação.

Selecionar os públicos que devem ser atingidos; determinar as características do processo de comunicação, seguindo suas expectativas, e, afinal, optar pela mídia mais eficaz. Com esse procedimento, fica evidente que a conceituação lógica conduz ao aperfeiçoamento dos planos de comunicação corporativa (FRANÇA, 2008, p.131)

Os diferentes formatos de relacionamento com os diversos públicos de interesse exige que a organização planeje diferentes formatos de atuação sob a égide da política de comunicação, essa, de caráter mais geral. Pinho (2003, p.14) aponta que há diversidade de públicos e similaridade na quantidade e no formato dos *stakeholders*.

O número e o tipo de público de uma organização dependem de sua natureza e das circunstâncias relacionadas às suas operações. Certos públicos, porém, são comuns a todas as empresas – a mídia, os empregados, os consumidores, os investidores e acionistas, a comunidade, os fornecedores e distribuidores, o governo e os legisladores.

Nas universidades federais, por exemplo, é preciso considerar que os estudantes têm necessidades de comunicação diferentes dos professores e dos técnicos administrativos, por exemplo. A própria comunidade externa, também possui especificidades que devem ser consideradas na definição de formatos de

interação. Essa distinção passa não só pelo conteúdo da mensagem, mas também pela linguagem utilizada e pelos meios de comunicação que serão disponibilizados. "Cada público exige um plano de comunicação adequado" (FRANÇA, 2008, p.127)

O público interno, no caso das universidades, os servidores e estudantes, devem merecer atenção especial no planejamento, afinal, representam "os parceiros habituais e estratégicos de uma organização" (BUENO, 2009, p.313), e influenciam a percepção do público externo.

As empresas devem reconhecer o papel de seus próprios funcionários como 'embaixadores da marca' – considerando que eles interagem com um grande público externo. O potencial dos empregados para desencadear a propaganda 'boca a boca' e construir a imagem da empresa é significativo quando eles entendem bem como a empresa quer ser enxergada pelos clientes e outros públicos. (ARGENTI, 2006, p.35)

A necessidade de planejamento do relacionamento com os diversos públicos é ainda mais urgente ao refletirmos sobre a temporalidade deste contato. França (2008) aponta que a relação com o público não é esporádica, mas contínua e exige consideração de todas as peculiaridades.

O relacionamento não pode ser ocasional, esporádico, como se fosse uma relação de compra e venda. É preciso que ele seja planejado na sua intenção, no seu estabelecimento e no seu desenvolvimento (FRANÇA, 2008, p.74).

A sobrevivência das organizações depende essencialmente dos públicos e de um planejamento estratégico que considere os relacionamentos da instituição tanto com a comunidade interna quanto de agentes externos.

3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O CONTEXTO DA PESQUISA SOBRE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Neste capítulo será apresentado o quadro da educação superior brasileira e em especial as universidades federais, que constituem o universo da pesquisa. O processo de avaliação das universidades proposto pelo MEC e o formato dos documentos de gestão que são produzidos pelas instituições serão analisados.

A inserção da Comunicação nos processos de avaliação institucional, em especial com a dimensão Comunicação com a sociedade, e o percurso da pesquisa também serão apresentados, bem como a metodologia, a análise de conteúdo, e conseqüentemente a definição das categorias e o formato de coleta e análise dos dados.

O objetivo é apresentar de forma abrangente a temática desta dissertação e os caminhos que serão percorridos durante a pesquisa.

3.1 Direito à educação e a autonomia universitária

A educação é direito social garantido pela Carta Magna de 1988 e “dever da família e do Estado” (BRASIL, 1988). A condição apresentada na Constituição Federal abre caminho para a criação de leis e decretos para normatização e regulação da Educação.

Na educação superior, temática desta dissertação, o primeiro aspecto a ser destacado e que influencia a gestão das universidades está relacionado à autonomia, apresentada no Art. 207. “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

A autonomia prevista na Constituição foi regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL,1996). A partir deste marco são criados normativos, orientações e planos relacionados a todos os níveis de ensino, inclusive a educação superior. A estrutura, os valores e princípios que devem nortear a prática educativa são objeto da legislação.

No entanto, a autonomia universitária não pode ser considerada de forma integral, em especial nas instituições públicas, uma vez que é formada sob o prisma de normativos complementares. O conceito é questionado em seu fundamento.

A inclusão da questão da autonomia no corpo constitucional transferiu uma parte importante do debate sobre a universidade para a esfera jurídica, especialmente porque o conceito não é juridicamente claro, particularmente no que diz respeito a entidades de direito público. Sobre esta questão há apenas um ponto de consenso: o de que autonomia não significa soberania e portanto não exclui formas de controle por parte do poder público. (DURHAM, 2005, p.2)

Este cenário também é compartilhado por Ranieri (2005), que ao tratar do aspecto jurídico, pondera que a autonomia que está inserida no texto Constitucional não corresponde à prática.

(...) o Direito, na área educacional, é utilizado como técnica de formalização e não como concepção de sociedade, o que possibilita a preservação, na política e prática educacionais, das características centralizadoras do federalismo brasileiro, no qual há pouco espaço para entes essencialmente autônomos, como é o caso das universidades. (RANIERI, 2005, p.29)

Um aspecto que corrobora para o debate sobre os limites da autonomia universitária está relacionado à avaliação das instituições de ensino. A própria LDB apresenta, no art. 9º, o papel da união de gerenciar o processo de avaliação das universidades e autorizar a criação de cursos, ou seja, a autonomia acontece a partir da regulação do Estado.

VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;
IX - autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (BRASIL, 1996)

Essa abertura sobre a autonomia universitária contribui para analisar o contexto em que está inserido o processo de avaliação institucional, que por sua vez, influencia e justifica a produção dos documentos que são utilizados nesta pesquisa.

A LDB, além de regulamentar, prevê direcionamentos de gestão, inclusive para itens relacionado à comunicação. Uma das finalidades da educação é

“promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação” (BRASIL, 1996).

No entanto, uma das críticas à LDB se deve ao texto aberto, que não define especificamente as ações das instituições educacionais, principalmente no que se refere à garantia de qualidade, monitoramento das atividades e planejamento estratégico das universidades.

A criação do SINAES¹⁵, em 2004, contribui para apresentar direcionamentos mais específicos aos conceitos previstos na LDB. O objetivo é melhorar a qualidade do serviço prestado pelas instituições de ensino superior (IES) com a utilização de instrumentos de gestão importantes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O normativo, entre outros direcionamentos, cria e normatiza a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) e culmina com a orientação para a realização da avaliação interna e externa e a publicação do PDI, documentos que são utilizados nesta pesquisa. Mas antes de explicitar o contexto do SINAES e o papel de cada um dos instrumentos de gestão das IES é importante estabelecer quais instituições são objeto de investigação neste estudo.

3.2 Universo da pesquisa: as universidades federais

Conceitualmente, as universidades são instituições que se diferenciam das faculdades e centros universitários pela “indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão” e têm como prerrogativas a produção intelectual de temas relevantes para a sociedade, possuir, ao menos, um terço dos docentes com titulação de mestrado ou doutorado e com atuação em regime de tempo integral. (BRASIL, 1996).

A pesquisa abrange 59 das 63 universidades federais brasileiras existentes¹⁶. As instituições criadas em 2013 não foram consideradas neste estudo, pois não possuíam estrutura e, conseqüentemente, dados suficientes para compor a análise. São elas: Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA);

¹⁵ Normatização do SINAES ocorreu por meio da Lei 10.861 de 14 de abril de 2004.

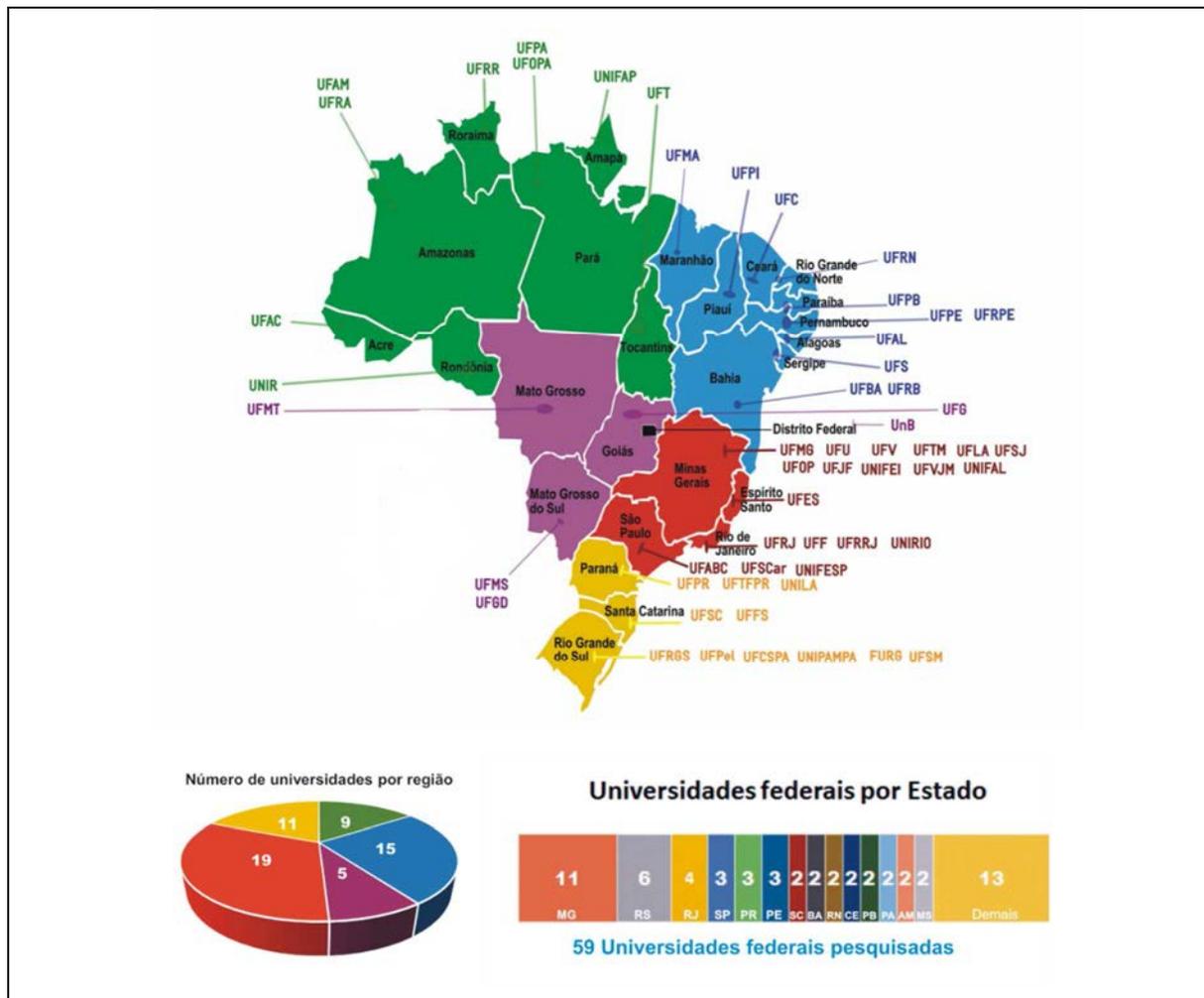
¹⁶ Até dezembro de 2013.

Universidade Federal do Sul da Bahia (UFESBA); Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) e Universidade Federal do Cariri (UFCA).

Ao contrário dos grandes polos de pesquisa e ensino superior do mundo, a experiência da instituição universitária federal no Brasil é recente e apresenta um rápido crescimento. A federalização da educação superior é recente. A primeira universidade federal, do Rio de Janeiro (UFRJ), foi criada em 1920¹⁷.

As universidades federais brasileiras consideradas nesta pesquisa estão divididas geograficamente da seguinte maneira: Centro-Oeste, 5; Nordeste, 15; Norte, 9; Sudeste, 19; e Sul, 11. A figura 1 ilustra as universidades que compõem cada região.

Figura 1 – Universidades federais pesquisadas



Fonte: Elaborado pelo autor

¹⁷Outras universidades públicas foram criadas anteriormente como a Universidade do Paraná, em 1892, no entanto, a federalização aconteceu somente em 1950.

Até o ano 2000 havia no país 40 universidades federais, ou seja, em 13 anos houve incremento de mais de 50% na quantidade de instituições. Mesmo considerando que o aumento das universidades é fruto também da federalização de instituições que já existiam (ver Figura 2), este cenário denota a popularização do acesso e sinaliza para ampliação na atuação dos setores que dão suporte ao funcionamento das universidades. A conjuntura contribui para tornar propícia a reavaliação das estratégias de gestão, o que inclui o setor de comunicação.

O contexto histórico das universidades federais não justifica, mas ajuda a compreender o processo de constante estruturação que caracteriza estas instituições, alavancado, principalmente, pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O programa foi criado com o “objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007).

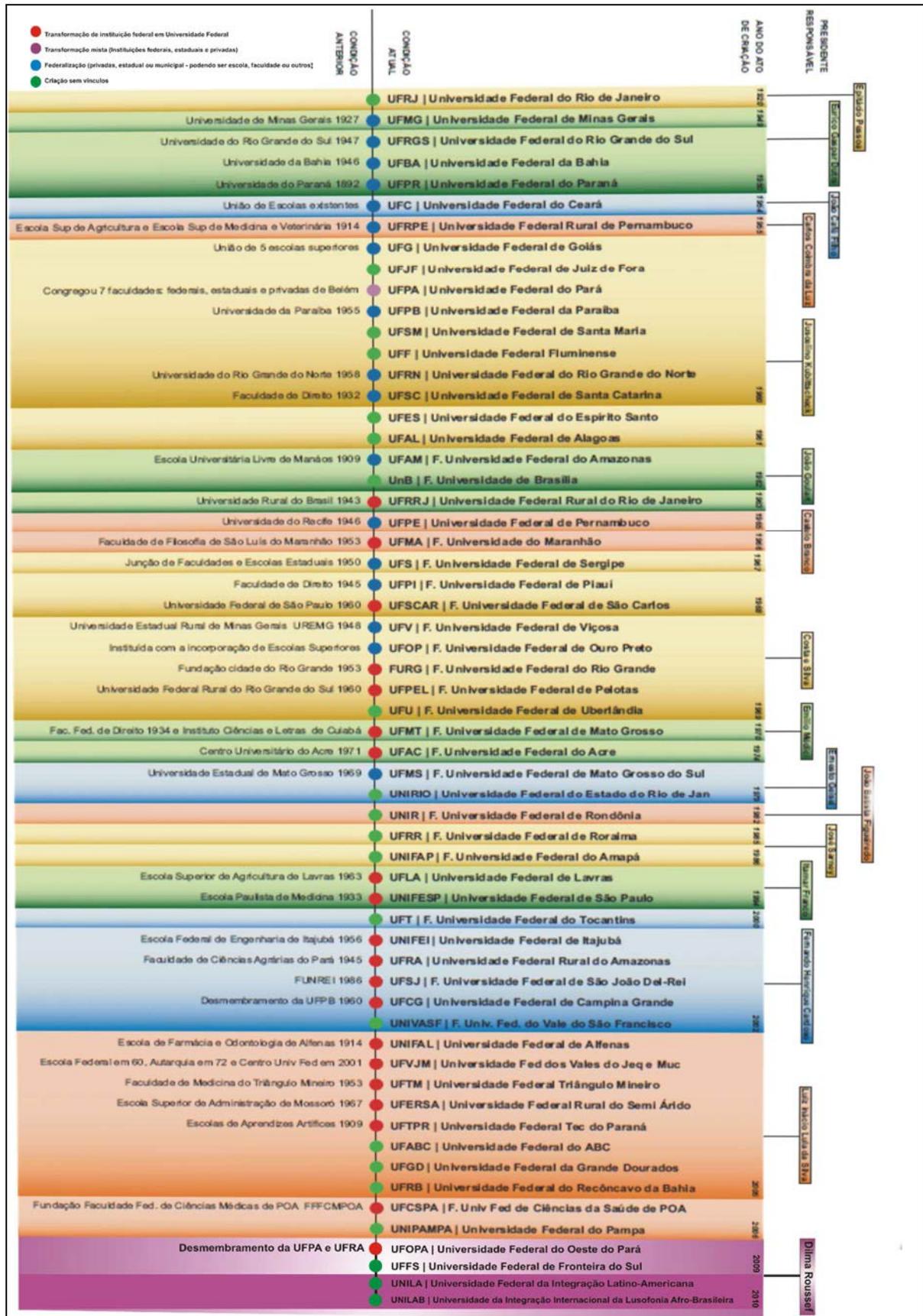
Segundo dados publicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no Censo da Educação Superior de 2012, a comunidade nas universidades federais era composta por 854.654 estudantes de graduação, espalhados em 4.672 cursos. A demanda de estudantes que podem ingressar na educação superior indica o desafio destas instituições. No mesmo ano, 2012, 5.791.290 de estudantes inscreveram-se no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) que, entre outras finalidades, configuram processo seletivo para ingresso nestas instituições.

Na pós-graduação, os números também demonstram a importância das universidades federais. São 3.342 programas e 109.515 matriculados no mestrado acadêmico, 14.724 no mestrado profissional e 79.478 no doutorado. Os dados são de 2012 e fornecidos pela Capes por meio do portal GeoCapes (BRASIL, 2012)

Os recursos humanos disponíveis, sem contabilizar as contratações de serviços terceirizados, são compostos de 95.340 técnicos administrativos e 81.624 docentes.

Em 2012, o orçamento destas instituições atingiu a cifra de R\$ 31,1 bilhões, referentes aos valores previstos no orçamento e os créditos suplementares, excluindo outros investimentos.

Figura 2 – Linha do tempo das universidades federais



Fonte: Ministério da Educação / Elaborado pelo autor

Dimensionar as universidades brasileiras é fundamental para visualizar a importância estratégica destas instituições para a sociedade e é proporcional à necessidade de manter uma comunicação aberta e transparente. Há um contingente amplo de interação, seja com o público interno (servidores e estudantes, especialmente) ou externo.

A proposta desta pesquisa é fazer uma análise geral para criar condições para direcionamentos específicos, ou seja, os estudos irão gerar um quadro amplo sobre a gestão da comunicação nas IES que possa contribuir para a reflexão sobre a situação, no que se refere à comunicação, de cada universidade. Ao invés de buscar a compreensão de uma amostra específica, a escolha por uma pesquisa mais abrangente se deve à intenção de conceber dados que propiciem análises posteriores mais aprofundadas de instituições a partir dos resultados desta investigação científica.

É necessário considerar que as universidades federais apresentam contextos históricos, culturais e sociais diferentes e com abrangência territorial e campos de atuação também distintos. Esse cenário, sem dúvida, é um fator que deve refletir nos dados sobre a gestão da comunicação em cada instituição. No entanto, a análise será fundamentada no sistema de avaliação institucional, ou seja, com validade nacional e que estabelece orientações para a gestão das IES, inclusive para a Comunicação.

3.3 Avaliação institucional da educação superior

Para regulamentar o processo de avaliação sinalizado na LDB foi criado o SINAES, “com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”. (BRASIL, 2004). O normativo cria e indica a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), vinculada ao gabinete do ministro da Educação, que torna-se responsável pela coordenação e supervisão do processo de avaliação.

Há três grupos de avaliação previstos no SINAES: 1) Avaliação Institucional, em que são utilizados como parâmetro o AVALIES, ou seja, relatórios de autoavaliação e de avaliação externa; 2) Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG) e Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE).

A análise da comunicação institucional das universidades federais nesta pesquisa foi fundamentada com base na avaliação institucional. A escolha está intrinsecamente relacionada à necessidade de adequação das IES aos processos de avaliação propostos pelo MEC e que direcionam a administração destas instituições, conforme os parâmetros estabelecidos pelo SINAES.

Para balizar a avaliação, interna e externa, das instituições de ensino superior, o SINAES estabelece dez dimensões que devem ser consideradas, obrigatoriamente, na elaboração dos documentos: 1) Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; 2) Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão; 3) Responsabilidade social da IES; 4) Comunicação com a sociedade; 5) Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho; 6) Organização e Gestão da Instituição; 7) Infraestrutura física e recursos de apoio; 8) Planejamento e avaliação; 9) Políticas de atendimento aos estudantes e 10) Sustentabilidade financeira.

Para cada dimensão são estabelecidos indicadores, tanto para a autoavaliação quanto para a avaliação externa.

Sem desconsiderar a integração entre os itens que compõem o SINAES, prioritariamente esta dissertação considera os dados referentes à dimensão 4, Comunicação com a sociedade, pela relação direta que estabelece com o objeto da pesquisa, a gestão da comunicação das universidades federais. Para estabelecer relação da Comunicação com o planejamento e a avaliação, serão considerados, principalmente na etapa de inferência e interpretação dos resultados da pesquisa, as informações obtidas via Avaliação externa das dimensões 1 (Missão e PDI) e 8 (Planejamento e Avaliação).

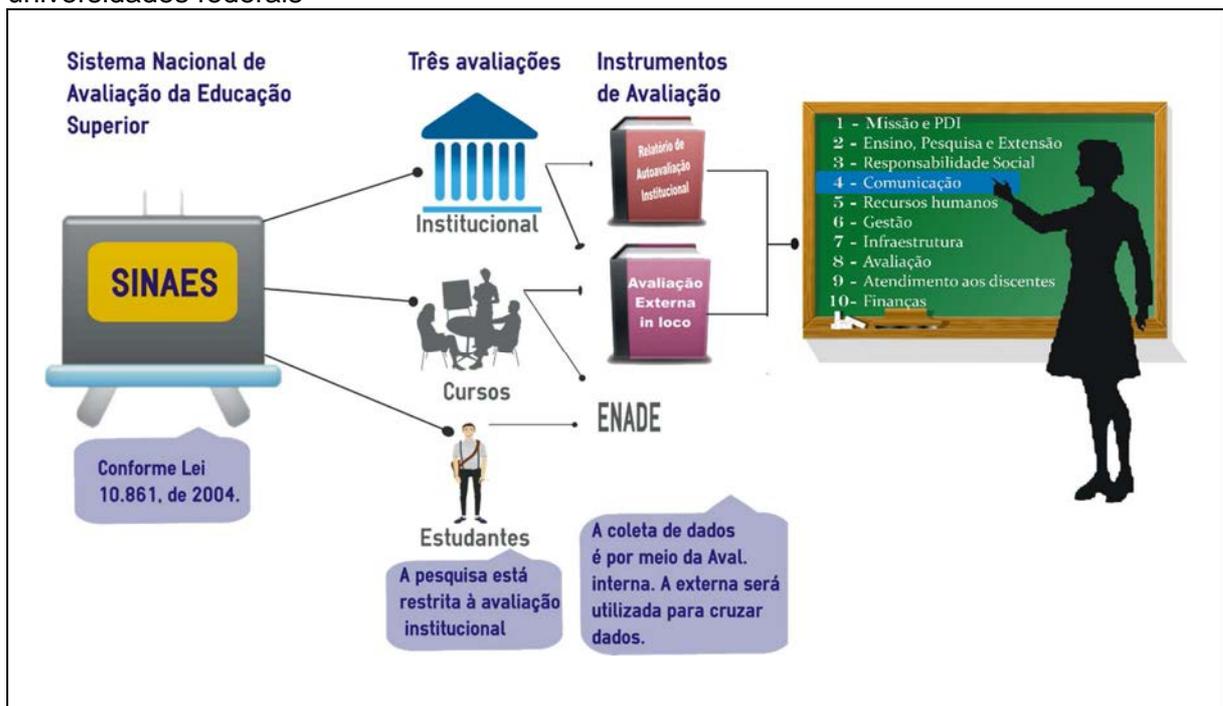
Importante destacar que os relatórios de autoavaliação e de avaliação externa serão utilizados em momentos distintos da pesquisa. A avaliação interna será utilizada na etapa de coleta de dados, a partir das categorias estabelecidas, e os relatórios da avaliação in loco compõem a etapa posterior, de cruzamento de informações e inferências.

A definição da pesquisa se deu pela escolha dos documentos que seriam analisados e que estão inseridos na AVALIES. Além do Relatório de Autoavaliação, outro documento compõe a etapa de coleta de dados da pesquisa, trata-se do PDI.

Nos dois documentos serão mensuradas as citações referentes à possível existência de política e plano de comunicação em cada universidade e também serão verificadas questões específicas para cada documento no processo de coleta de dados: 1) PDI, para fornecer dados relacionados à estrutura de comunicação de cada IES e; 2) Relatório de Autoavaliação, com informações sobre as atividades de comunicação realizadas pelas universidades.

Na figura 3 é apresentado o cenário do SINAES, com avaliação em três níveis (Institucional, Cursos e Estudantes) e o “recorte” da pesquisa. A dissertação aborda somente a avaliação institucional que tem como instrumentos os relatórios de autoavaliação e avaliação externa e que são mensurados a partir das dez dimensões. Além de uma dimensão específica para a Comunicação, o PDI (dimensão 1) e a Autoavaliação (dimensão 8) também são evidenciados.

Figura 3 – O SINAES e o contexto da pesquisa sobre a gestão de comunicação das universidades federais



Fonte: Elaborado pelo autor

Para compreender a escolha, é essencial conhecer os fundamentos e objetivos de cada um dos documentos utilizados na pesquisa.

3.3.1 Identidade no espelho: a avaliação interna como parâmetro de gestão

A avaliação interna configura uma oportunidade da universidade em mensurar a administração da gestão pública e as consequentes atividades que são realizadas. O grande estímulo da avaliação deve ser a busca pela excelência na gestão pública e não o cumprimento de mera formalidade.

Logicamente, vai depender do quanto as instituições se apropriem da proposta e dos seus resultados para que realmente se configure como um instrumento de gestão qualificado e não se converta apenas em um instrumento burocrático (POLIDORI, 2006, p.435).

A autoavaliação, mais que apontar as qualidades e pontos de melhoria, busca explicitar as potencialidades que podem resultar numa gestão marcada pela excelência e, conseqüentemente, promover a prestação de serviços com a qualidade que a sociedade espera.

[...] como o instrumento que provocará um olhar reflexivo da instituição sobre si mesma, em suas múltiplas dimensões. A intenção é que, por meio de uma análise interna, essa avaliação reflita o conteúdo e a forma das ações administrativas, financeiras e pedagógicas, a ponto de desvelar as potencialidades e fragilidades institucionais e promover o seu aperfeiçoamento e desenvolvimento (QUEIROZ, 2011, p.8)

A Avaliação Interna, ou Autoavaliação, é conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES que deve ter autonomia para gerir o processo em que contemple, obrigatoriamente, as dez dimensões previstas no SINAES.

As atividades da CPA devem ter ampla divulgação e sua composição, duração do mandato e o funcionamento são definidos pela IES¹⁸. A participação de representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e da sociedade civil é obrigatória.

O Relatório de Autoavaliação Institucional deve ser publicado anualmente, até a última semana do mês de março, conforme as Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições (BRASIL, 2004a). O roteiro não trata de possíveis omissões ou especificidades, mas direciona a avaliação e,

¹⁸ Conforme prevê o art. 11 da Lei 10.861.

consequentemente, orienta as práticas de comunicação das IES. A partir das questões apontadas pelos núcleos será possível verificar o quadro da comunicação institucional das IES e formatar as categorias de análise desta pesquisa.

No documento são estabelecidos três núcleos de avaliação para cada uma das dez dimensões do SINAES: 1) básico e comum, questões que devem compor a avaliação interna, obrigatoriamente; 2) temas optativos e documentação, são sugestões para apoiar o processo de avaliação interna; e 3) dados e indicadores da dimensão, representam questões específicas para mensuração.

Para cada dimensão há um direcionamento de avaliação com tópicos que devem ser pautados obrigatoriamente e outros encaminhamentos utilizados na Autoavaliação.

Assim, a avaliação interna da dimensão “Comunicação com a sociedade”, que trata de forma específica a temática desta dissertação, é realizada sob o prisma dos três núcleos apresentados.

O núcleo básico e comum, obrigatório, da dimensão “Comunicação com a sociedade” prevê a avaliação das “estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa e imagem pública da instituição nos meios de comunicação social” (BRASIL, 2004a, p.23). A proposta de avaliação a partir das estratégias de comunicação denota a necessidade de planejamento para o setor.

As estratégias de comunicação são apontadas como fundamentais para a avaliação interna, logo, as universidades deveriam conceber o planejamento como atividade inerente do processo de interação com a sociedade.

No item relacionado aos temas optativos, os questionamentos são vinculados à prática da comunicação e com um planejamento setorial, tático, que norteiam as ações. Os instrumentos de comunicação utilizados, o formato de divulgação, a mensuração das atividades e a possível existência da Ouvidoria são alguns itens de análise.

- Quais são os meios de comunicação utilizados pela IES?
- A comunicação da instituição é efetiva e comprometida com a missão da IES? Como se manifesta?
- A comunicação interna da instituição é frequente? Quais os canais de comunicação utilizados?
- Existe uma adequada comunicação entre os membros da instituição?
- A informação entregue aos usuários da instituição é completa, clara e atualizada?

- A informação divulgada inclui os aspectos que dizem respeito às atividades da instituição (objetivos, recursos, duração dos cursos, orientação sobre a formação, regimentos sobre admissão, titulação oferecida, lista de currículos diretivos e docentes, incentivos e bolsas para estudantes, valor da mensalidade, serviços, procedimentos burocráticos etc.).
- Há serviço de ouvidoria? Como funciona?
- Existem mecanismos de comunicação e sistemas de informação eficazes para a coordenação dos diferentes cursos/unidades?
- Existe uma estrutura de informação sobre a realidade institucional, as características do meio, os recursos e outros elementos semelhantes para avaliar o cumprimento das metas e objetivos? (BRASIL, 2004a, p.23-24)

O terceiro nível de avaliação, relacionado à documentação, dados e indicadores, indica a mensuração das ações e a organização necessária para as atividades técnicas relacionadas à comunicação, quais sejam:

- Meios e canais de comunicação utilizados para publicizar as atividades da instituição na comunidade externa.
- Regimentos e manuais de circulação interna informando sobre procedimentos.
- Folhetos e jornais para divulgação interna, existência de sítios-web de divulgação. Análises sobre sua eficácia.
- Guia do aluno ou semelhante que contenha informações sobre Projeto Pedagógico do curso, disciplinas, créditos, horários de funcionamento e outros.
- Questionários destinados aos membros dos diversos segmentos da instituição avaliando a efetividade da comunicação e a circulação das informações na instituição.
- Questionários para os estudantes, docentes e técnico-administrativos indagando e avaliando as estratégias mais eficazes e os problemas na circulação das informações.
- Procedimentos de recepção de sugestões e procedimentos de resposta. (BRASIL, 2004a, p.24)

Com base nos núcleos de avaliação propostos para a dimensão Comunicação com a sociedade é possível estabelecer parâmetros necessários para a mensuração da qualidade da comunicação realizada pelas IES. É fundamental compreender que as etapas do planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, estão presentes nas questões norteadoras da avaliação, logo deverão ser expressadas no relatório de autoavaliação.

3.3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional

O PDI compõe um dos itens da avaliação institucional e está explicitado na dimensão 1 do SINAES. Este documento contempla entre outras questões, os próprios resultados da avaliação interna e os objetivos e metas para a instituição no período de cinco anos.

O PDI é um instrumento que deve apresentar a instituição para a sociedade com uma visão abrangente, conectando passado, presente e futuro. O documento deve tratar sobre o contexto histórico, os princípios e valores que dão suporte às ações e apresentar perspectivas para a instituição. Os desafios atuais, objetivos e metas também devem compor o documento. Dessa forma, o PDI

Identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. (BRASIL, 2002, p. 2)

Para orientar as universidades na formatação do PDI, o Ministério da Educação (MEC) divulga no portal do Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior (SAPIEnS)¹⁹ o formulário com os quesitos que serão objeto de análise.

Os itens previstos para a formulação do documento são os seguintes: 1) Perfil Institucional: relacionado ao histórico, missão, objetivos e metas da universidade; 2) Projeto Pedagógico Institucional (PPI): que trata da inserção social, da organização didático-pedagógica e deve prever as políticas de ensino, extensão, pesquisa e gestão, além da responsabilidade social da instituição; 3) Cronograma de implantação e desenvolvimento da Instituição; 4) Perfil do corpo docente; 5) Organização administrativa; 6) Política de Atendimento aos discentes; 7) Infraestrutura; 8) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; 9) Aspectos financeiros e orçamentários; e 10) Anexos: com os projetos pedagógicos dos cursos solicitados no primeiro ano de vigência do PDI. (BRASIL, 2006).

Apesar de não discriminar explicitamente a Comunicação nas orientações para produção do PDI, é possível vincular o setor em dois itens: no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no subitem Políticas de Gestão, e na Organização

¹⁹ Pode ser acessado pelo seguinte endereço eletrônico: www2.mec.gov.br/sapiens

Administrativa, em que são apresentados os setores da instituição e suas respectivas vinculações (organograma).

No PDI é possível associar a participação do setor de Comunicação ao considerarmos a área como estratégica, ou seja, deve haver planejamento da comunicação para contribuir para melhoria da qualidade do serviço prestado por uma instituição de educação superior. Ao aliar o planejamento e a Comunicação, os administradores pretendem a partir da análise da situação atual e da disponibilidade de recursos humanos e orçamentários atingir os resultados esperados. “Os três subconjuntos de uma estratégia organizacional incluem (1) determinar os objetivos de dada comunicação; (2) decidir que recursos estão disponíveis para alcançar tais objetivos e (3) diagnosticar a reputação da organização” (ARGENTI, 2011, p.33).

A formulação do PDI a partir de um planejamento estratégico propicia oportunidade de escolha de caminho a partir do cenário apresentado na análise atual e dos objetivos propostos pela instituição.

Com tantas variáveis e possibilidades, o planejamento estratégico torna-se importante para uma IES. Com ele, a instituição poderá buscar a racionalidade, reunindo condições de adaptação do seu quadro habitual de operações às mudanças impostas pelas pressões ambientais (GOULART; PAPA FILHO, 2009, p.24).

Ao realizar o planejamento, a universidade também pondera sobre a organização administrativa. A conexão se dá pelo aspecto legal, ou seja, de posicionamento de cada setor no organograma da universidade e a consequente definição dos serviços que são prestados e a interação com outras áreas da organização.

O processo é de integração. O planejamento, a avaliação e a Comunicação estão contemplados no processo de avaliação institucional das universidades federais, assim, é factível que haja interação entre as temáticas com vistas a alcançar excelência na gestão administrativa.

As dimensões criadas direcionam para uma interação entre os relatórios de avaliação e o PDI. A autoavaliação está inserida na dimensão 8, Planejamento e Avaliação, e o PDI está explicitado na dimensão 1, Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional.

Esse quadro referenda a relação direta e conveniente entre o planejamento, representado pelo PDI, e a avaliação. Deve haver coerência entre o

resultado da pesquisa interna com as propostas de desenvolvimento previstas. Esse processo é marcado por uma via de mão dupla, o PDI influencia a formulação do relatório de autoavaliação institucional, principalmente no que concerne a metas e objetivos, e por sua vez os resultados apresentados na avaliação interna contribuem para a formatação das estratégias de gestão disponibilizadas no PDI, pois nela são reveladas as fragilidades, pontos de melhoria e outros aspectos que contribuem para melhoria da qualidade das IES.

Os documentos são fundamentais para as universidades federais, pois são utilizados nos processos de credenciamento²⁰ e reconhecimentos²¹. Essa exigência está prevista no SINAES. O PDI e a avaliação, interna e externa, estão inseridos nesta dinâmica.

Importante enfatizar a relação entre os documentos e destes com os objetivos de cada instituição. “A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional constituem o eixo norteador do projeto de autoavaliação institucional” (NUNES, 2006, p.343).

O processo de alinhamento aos objetivos é contínuo. Importante notar que o planejamento está relacionado no contexto das políticas de Estado, ou seja, há um direcionamento governamental que reflete na universidade e, por sua vez, deve direcionar as ações de comunicação.

3.3.3 A avaliação in loco e os novos eixos de mensuração

A avaliação externa, *in loco*, também faz parte do SINAES, é coordenada pelo INEP e realizada por profissionais cadastrados no Banco Único de Avaliadores do MEC²². Embora não seja utilizada na etapa de coleta de dados desta pesquisa, constitui elemento importante para a inferência e interpretação dos resultados da pesquisa.

²⁰O pedido de credenciamento é obrigatório para início da atividade e fundamenta a classificação da organização acadêmica. (BRASIL, 2006)

²¹O reconhecimentos significa a renovação do credenciamento e deve ser feito a cada final do ciclo avaliativo do SINAES (três anos). (BRASIL, 2006)

²² Para compor o Banco Nacional de Avaliadores o docente deve ter pelo menos 5 (cinco) anos de experiência em docência superior ou em processos de gestão e avaliação e ainda possuir pelo menos um dos títulos (doutor, mestre ou especialista) ou ter expressivo reconhecimento acadêmico na área de atuação. (BRASIL, 2004)

As dez dimensões previstas no SINAES são utilizadas como referenciais diretos da avaliação externa. Entretanto, durante a realização desta pesquisa, a partir da publicação da Portaria 92 do MEC, de 31 de janeiro de 2014, houve mudança no formulário de avaliação, com alteração nos indicadores e pesos de cada dimensão ou eixo.

Para atualizar o contexto da avaliação externa será apresentado o formato das duas avaliações e as alterações, principalmente, relacionadas à comunicação, entretanto, os dados da pesquisa foram coletados e concebidos considerando o formato vigente antes da mudança normativa.

Para cada dimensão é atribuída uma nota e a avaliação da instituição concebida com a soma de cada item, considerando o peso atribuído a cada item (ver tabela 1). O peso atribuído ao item comunicação é cinco, em um conjunto, representado pela soma das dez dimensões, que chega a 100.

Tabela 1 - Atribuição de Pesos Dimensões do SINAES*

Dimensão	Peso	Indicadores
Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	5	2
Dimensão 2: Perspectiva científica e pedagógica formadora: políticas, normas e estímulos para o ensino, a pesquisa e a extensão	30	7
Dimensão 3: Responsabilidade social da IES	10	4
Dimensão 4: Comunicação com a sociedade	5	3
Dimensão 5: Políticas de pessoal, de carreira, de aperfeiçoamento, de condições de trabalho	20	6
Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição	5	4
Dimensão 7: Infraestrutura física e recursos de apoio	10	5
Dimensão 8: Planejamento e avaliação	5	3
Dimensão 9: Políticas de atendimento aos estudantes	5	4
Dimensão 10: Sustentabilidade financeira	5	3
Total	100	41

Fonte: MEC. PORTARIA Nº 1.264, De 17 de outubro de 2008 / Peso atribuído referente ao Recredenciamento ou Credenciamento para mudança de organização administrativa.

* Dados vigentes até 30/01/2014 e que fundamentou as avaliações externas citadas nesta dissertação.

No entanto, os indicadores foram reconfigurados. Apesar da mudança, as dimensões previstas no SINAES não foram desconsideradas, mas apresentadas de forma integrada e interativa entre as diversas áreas. Os eixos que compõem o novo

instrumento de avaliação externa representam as dez dimensões previstas no SINAES. “O agrupamento das dimensões em eixos visa facilitar o diálogo entre as atividades que devem ser articuladas no momento da avaliação” (MEC, 2014).

A relação entre as dimensões do SINAES com os eixos da avaliação externa ficou configurada da seguinte forma:

Tabela 2 - Atribuição de pesos dos eixos de avaliação externa*

Eixos	Credenciamento	Recredenciamento e Credenciamento para mudança de organização administrativa	Número Indicadores
1 Planejamento e Avaliação Institucional	10	10	5
2 Desenvolvimento Institucional	20	20	9
3 Políticas Acadêmicas	20	30	13
4 Políticas de Gestão	20	20	8
5 Infraestrutura	30	20	16
Total	100	100	51

Fonte: MEC. PORTARIA Nº 92, de 31 de janeiro de 2014

* Dados vigentes a partir de 31 de janeiro de 2014.

Se antes, na avaliação externa, havia dez dimensões e 41 indicadores, na nova configuração são cinco eixos (composto pelas dimensões) e 51 indicadores. O MEC atribuiu peso específico para cada item avaliado.

3.4 A comunicação como um dos pilares da universidade

A comunicação pode ser considerada um dos pilares da gestão das IES. Esta afirmativa é fundamentada na menção à área em uma dimensão específica no SINAES. A dimensão 4, Comunicação com a Sociedade, que compõe um dos itens de avaliação institucional e, conseqüentemente, devem ser apontadas nos documentos produzidos pela CPA e no relatório de avaliação in loco.

Ristof e Giolo (2006) falam da importância da avaliação da educação em três “olhares”, voltada para a instituição, os cursos oferecidos e os alunos e contribui para valorizar a Comunicação. Em alusão com a composição de um condomínio, o Relatório de Autoavaliação é apresentado metaforicamente como o edifício, o curso é o apartamento e o aluno, o morador. Nesta base também está fundamentado o SINAES, ou seja, a avaliação é direcionada para a instituição, os cursos e os alunos. Nesta dissertação a pesquisa está relacionada à instituição, às universidades federais.

Se a estrutura do edifício, formado pelas dez dimensões, de algum modo está comprometida, os reflexos serão sentidos, em escala, pelos cursos e alunos. Monitorar a situação do prédio torna-se tarefa obrigatória para garantir qualidade de vida aos moradores.

Quando, por um momento, saímos do âmbito da metáfora e nos transferimos para uma instituição acadêmica, pensamos na biblioteca, nos laboratórios multiuso e, sem dúvida, nas dez dimensões da avaliação institucional definidas em lei. Pensamos, em suma, nos pilares que sustentam uma instituição acadêmica (RISTOF e GIOLO, 2006, p.206)

A reflexão proposta é importante para evidenciar duas questões fundamentais para o estudo aqui proposto: 1) A avaliação institucional é um instrumento de gestão primordial para a manutenção e melhoria das condições de formação universitária; e 2) As dimensões que compõem a avaliação institucional representam os “pilares” da gestão universitária, que vão sustentar o “edifício”, o que inclui a comunicação.

Ao relacionar a temática desta pesquisa com os “pilares” é factível perceber a importância estratégica que a comunicação representa para as IES. Essa reflexão deve ser ampliada para o planejamento, também previsto nas dimensões do SINAES (dimensão 1) e materializado pelo PDI.

Assim, seguindo as indicações propostas pelo MEC, a gestão da comunicação teria espaço cativo no documento que explicita o planejamento institucional. Os aspectos relacionados à dimensão “Comunicação com a sociedade”, prevista no Relatório de Autoavaliação, devem ser expressados também no PDI.

Na figura 4 são apresentados os pilares das IES a partir das dez dimensões previstas no SINAES.

Figura 4 – Pilares da Universidade



Fonte: SINAES / Elaborado pelo autor

É necessário considerar que a Comunicação deve interagir com outros setores e, conseqüentemente, constar no documento que marca o planejamento das universidades. A Comunicação considerada como parte do planejamento estratégico necessariamente terá participação nas discussões que envolvem, por exemplo, as políticas de atendimento aos discentes, aos itens relacionados à infraestrutura e aspectos financeiros e orçamentários.

Neste cenário, é esperado que seja apresentado claramente, nos dois documentos, as ações, bem como a estrutura e o planejamento da comunicação de cada universidade. Se no relatório de autoavaliação e na avaliação in loco deve ser possível mensurar as ações de comunicação executadas em cada instituição, no PDI deve constar a estrutura e as políticas que amparam tais práticas.

Após verificar o contexto da avaliação institucional das universidades é importante apresentar qual a metodologia será utilizada para pesquisar o formato de gestão da comunicação adotado pelas universidades federais brasileiras.

3.5 Um método, várias possibilidades

Considerando os objetivos da pesquisa em investigar a gestão da comunicação das universidades federais, a metodologia escolhida para o desenvolvimento da investigação científica foi a análise de conteúdo. Fundamentada em conceitos propostos por Berelson (1984) e Bardin (2009), prevê a decodificação do texto, neste caso dos documentos de planejamento e avaliação, mediante as indagações propostas pelo pesquisador e as respectivas respostas contidas no material pesquisado.

A análise de conteúdo propicia o conhecimento sobre as instituições por meio de um mecanismo que possa ser acessível a outros pesquisadores, que neutralize a subjetividade de concepções baseadas em relatos e que promova a investigação científica como fundamento para percepção da realidade. Bardin (2009) cita que os objetivos da análise de conteúdo estão relacionados à “superação da incerteza” que geralmente está vinculada às informações de senso comum, e ao “enriquecimento da leitura”, ou seja, buscar a compreensão do conteúdo de forma sistemática.

Bauer e Gaskell (2012) enfatizam a utilidade da análise de conteúdo no que tange à busca de informações que estão inseridas em documentos e possibilita o conhecimento, por meio de pesquisa temática, com base em publicações oficiais.

As vantagens da Análise de Conteúdo são que ela é sistemática e pública; ela faz uso principalmente de dados brutos que ocorrem naturalmente; pode lidar com grande quantidade de dados; presta-se para dados históricos; e ela oferece um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados. (BAUER e GASKELL, 2012, p.212)

Berelson (1984) vincula a metodologia à busca pela organização temática a partir do direcionamento do pesquisador e dos dados contidos nos documentos e enfatiza o aspecto quantitativo da pesquisa. “Análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa”.

Já Bardin (2009) enfatiza as diversas possibilidades de pesquisa propiciadas pela análise de conteúdo, ou análises de conteúdo (no plural, para marcar as diversas possibilidades de estudos que a metodologia propicia), e abre caminho para estudos qualitativos propiciados pelas inferências.

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2009, p.44).

A escolha por esta metodologia vincula-se à intenção de ampliar a análise da gestão da comunicação das universidades. Além da política de comunicação, sem dúvida elemento essencial para atingir excelência nas atividades do setor, é preciso verificar o contexto em que são realizados o planejamento, a estrutura e as ações de interação com a sociedade.

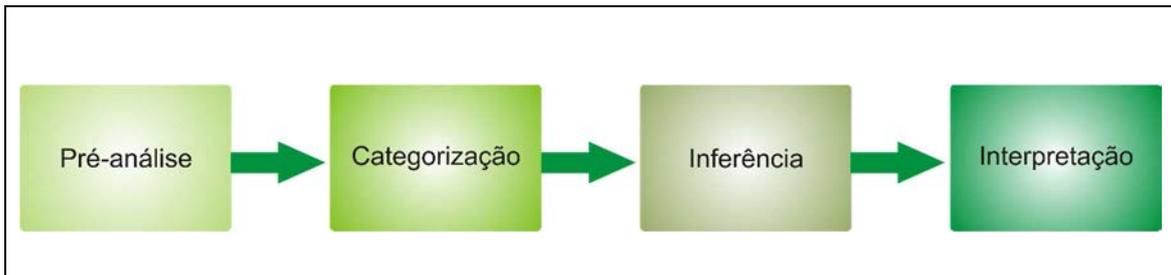
O diagnóstico da comunicação das universidades federais realizado por meio de diversos indicadores contribui para entender a situação atual e, conseqüentemente, possibilita criar direcionamentos para o aprimoramento das práticas existentes. A interação entre os dados quantitativos e a análise qualitativa, propiciada pela análise de conteúdo, são fundamentais para a compreensão do formato de gestão da comunicação das universidades.

A análise de texto faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais. No divisor quantidade/qualidade das ciências sociais, a análise de conteúdo é uma técnica híbrida que pode mediar esta improdutiva discussão sobre virtudes e métodos” (BAUER e GASKELL, 2012, p.190).

A definição da metodologia implica em considerar o trajeto da investigação científica proposto. Embora haja outras ponderações em relação ao passo-a-passo da análise de conteúdo, esta pesquisa considerou as três fases elencadas por Bardin (2009): pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação) com base nos documentos escolhidos para análise.

A Figura 5 apresenta as etapas previstas pela metodologia de pesquisa definida para esta dissertação, a análise de conteúdo.

Figura 5 – Etapas da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2009) / Elaborado pelo autor

3.6 Documentos para coleta de dados

A pesquisa sobre a gestão da comunicação das universidades federais foi iniciada por meio de uma pré-análise, com o primeiro contato com os documentos de gestão das universidades federais (PDI e Relatório de Autoavaliação). Essa iniciativa objetiva relacionar as ideias iniciais de pesquisa aos dados disponibilizados pelas universidades. “Corresponde a um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 2009, p.121).

O intuito era verificar quais os meios poderiam ser utilizados para obter informações sobre o objeto de estudo, a gestão da comunicação das universidades federais, e, especificamente informações sobre a existência de política de comunicação e dados referentes ao planejamento, estrutura e meios de comunicação utilizados.

A escolha do formato e metodologia da pesquisa foi fundamentada na concepção da comunicação pública voltada para o interesse público e na concepção de planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional.

A opção por documentos vinculados à avaliação institucional das universidades pareceu pertinente e foi reforçada pela existência de itens específicos vinculados à comunicação, avaliação e planejamento, temáticas constantes nas dimensões do SINAES. Neste contexto, também foi inserido na pesquisa o PDI, que deve refletir o planejamento institucional. Esse direcionamento procurou vincular o diagnóstico e a avaliação das ações, (visualizado nos Relatórios de Autoavaliação) e o planejamento (apresentado pelo PDI).

O caráter legal dos documentos também contribuiu para utilizar esses documentos para a coleta de dados. A legislação prevê a obrigatoriedade na produção e publicação, do PDI e do Relatório de Autoavaliação. Eles devem ser disponibilizados para consulta pública nos portais eletrônicos das universidades.

O primeiro desafio da pesquisa foi ter acesso aos documentos de gestão. A ausência dos relatórios de avaliação interna e do PDI e a não publicação nos respectivos portais institucionais representaram um empecilho para o início dos estudos. A coleta de documentos se deu inicialmente pela busca nos sites institucionais. Nas situações em que não foi possível acessar os dados por este meio, foi realizado contato com a instituição por meio do SIC, que apresenta opção de acesso direto às instituições por meio eletrônico.

Este tipo de contato foi interessante para verificar como este novo formato de comunicação, em que se valoriza a transparência na gestão pública, implica, de fato, em clareza na obtenção de informações que, a priori, deveriam ser públicas. Outro dado importante se refere à efetiva publicação dos documentos de gestão previstos em legislação específica.

A etapa de coleta dos documentos para a pesquisa foi concluída com a obtenção de 98,3% dos Relatórios de Autoavaliação, ou seja, 58 das 59 universidades federais possuem o documento publicado. A única instituição em que não foi possível o acesso à avaliação interna foi a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA)²³. Em outras quatro universidades foram localizados apenas documentos com vigência anterior ao ano de 2013. Nesta situação estão as federais de Campina Grande (UFCG), de São Paulo (UNIFESP), Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e Viçosa (UFV).

Em relação ao PDI, a situação foi semelhante. Apenas os dados da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) não compõem a pesquisa haja vista que não há registro de publicação do referido documento. Entre os 58 documentos, seis instituições disponibilizam apenas o PDI com prazo expirado, ou seja, com vigência anterior ao ano de 2013. As universidades federais de Campina Grande (UFCG), de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), da Paraíba (UFPB), de Pelotas

²³ A UFOPA foi criada em 2009 e sua primeira Comissão Própria de Avaliação (CPA) foi formalizada somente em 24 julho de 2012 (Portaria 783). Assim, até o encerramento da etapa de coleta de dados desta pesquisa não havia publicado o Relatório de Autoavaliação.

(UFPel), do Rio Grande (FURG) e de Rondônia (UNIR) se enquadram nesta situação.

Os Relatórios de Autoavaliação foram considerados atualizados se publicados em 2013, com dados referentes ao ano anterior, haja vista que as IES devem obedecer o cronograma estabelecido pelo MEC, ou seja, a postagem do documento deve ser feita até o final de março de cada ano (MEC, 2007).

Em relação ao PDI, o ciclo de publicação é de cinco anos e as instituições produziram o documento em períodos distintos. A análise foi fundamentada nas informações vigentes no ano de 2013. Assim, um documento referente ao período de 2009 a 2013 é considerado atualizado e o referente a 2008 a 2012, desatualizado.

A pesquisa considera, além dos vigentes, os documentos com prazo expirado de instituições que não possuem publicações atualizadas, pois as informações contidas em publicações desatualizadas também são utilizadas como referenciais de gestão pelas IES.

A constituição do *corpus*, ou o “conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 2009, p.122), foi fundamentada nas seguintes regras: exaustividade; homogeneidade e pertinência.

A regra de representatividade, relacionada ao conceito de amostragem, não se aplica, pois a pesquisa considerou todas as universidades federais.

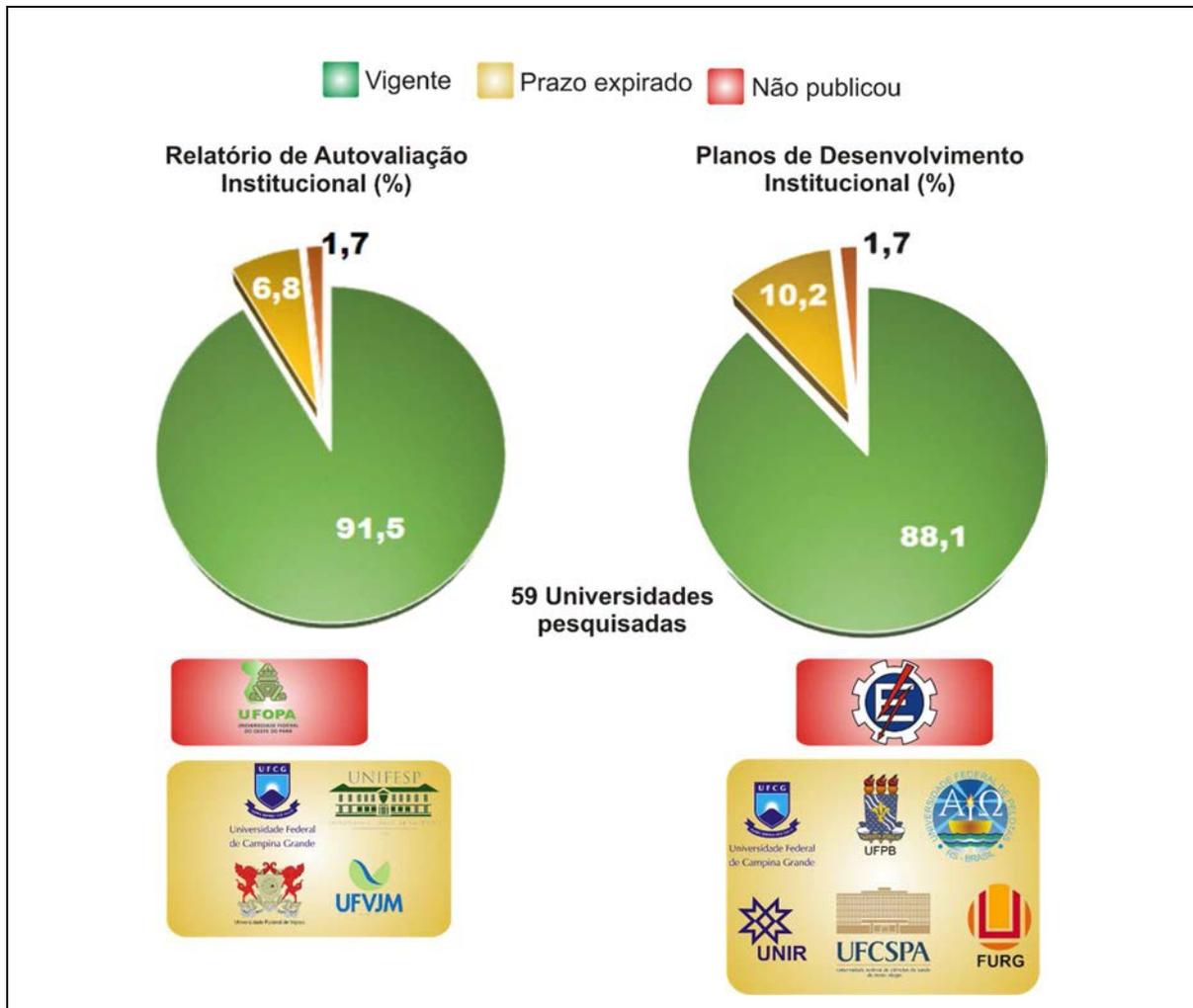
A exaustividade está relacionada ao acesso aos documentos. Visando ter acesso a todo o material publicado pelas IES foi feito, na primeira etapa da coleta, consulta aos portais de cada universidade, haja vista que as instituições devem dar publicidade ao PDI e ao relatório de autoavaliação conforme orientação do MEC. Na segunda etapa, para complementar os dados obtidos, foi feito contato direto com as universidades para ter acesso aos documentos.

A homogeneidade foi alcançada a partir do direcionamento que as IES devem seguir para a produção dos documentos. Apesar da autonomia para produzir os dados, as universidades concebem as publicações a partir de orientações do MEC. Na autoavaliação, o vínculo com as dez dimensões é solicitado e no PDI há um direcionamento por meio dos eixos temáticos essenciais que contribuem para aproximar o formato das publicações.

A Figura 6 apresenta o quadro geral de acesso aos documentos que compõem o *corpus* da pesquisa e destaca as universidades em que não foi possível

realizar a coleta de informações ou os dados foram obtidos a partir da leitura de publicações com prazo de vigência expirado.

Figura 6 – Acesso aos documentos para coleta de dados (%)



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da obtenção dos documentos foi possível realizar a chamada “leitura flutuante”. O objetivo deste contato inicial foi verificar em que medida a comunicação está presente em dois momentos cruciais para as universidades; o planejamento e a avaliação, materializados por meio das publicações. A leitura prévia dos documentos foi importante para sinalizar as práticas comuns e outras que configuram aspectos solitários das instituições. Como veremos no decorrer do texto, a presença e a ausência de citação dos termos pesquisados são indicadores importantes para a pesquisa.

A ausência de menção ao termo “política de comunicação” foi o primeiro aspecto que mereceu destaque. A falta da citação nos documentos de coleta de

dados poderia refletir duas situações: 1) ser um indício de falha na escolha destas publicações para a pesquisa ou; 2) explicitar a carência de bases para a condução da Comunicação nas universidades federais.

Para resolver esta questão, a opção foi contatar as universidades por meio do SIC para verificar a existência de política de comunicação nestas instituições. As respostas das universidades, em aspectos gerais, direcionaram para os dados apresentados verificados na etapa inicial da pesquisa, o que, de algum modo, confirmou a utilidade dos documentos de planejamento e avaliação como meio de obter informação sobre a Comunicação das universidades. O resultado da pesquisa via SIC, além de contribuir para o direcionamento inicial da pesquisa, também é utilizado nas inferências e colabora para mapear o quadro da gestão da comunicação das universidades federais.

A definição dos documentos que serão utilizados para coleta de dados é fundamentada nas questões norteadoras da pesquisa. Neste contexto é essencial compreender quais as categorias compõem a análise.

3.7 As categorias de pesquisa: política, plano, estrutura e instrumentos de comunicação

A primeira definição da pesquisa está relacionada às categorias de análise, ou os indicadores que serão mensurados e que norteiam o processo de coleta de dados nos documentos de gestão. “Desde a pré-análise devem ser determinadas operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registo dos dados” (BARDIN, 2009, p.126).

A análise está direcionada à “Mensagem”, ou a leitura dos documentos a partir da Comunicação, o que constitui uma abordagem temática da análise de conteúdo. “Fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2009, p.131).

Para investigar a comunicação das universidades foi utilizado como indicador a presença (e ausência) de elementos relacionados à gestão da comunicação. Esta escolha evidencia a abordagem qualitativa dos dados, necessário para o entendimento do quadro da comunicação das universidades

federais. “Na análise qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomada em consideração.” (BARDIN, 2009, pg.22-23)

Com a tabulação das categorias é possível verificar em que medida as IES adotam política de comunicação, realizam o planejamento estratégico como parâmetro de gestão da comunicação, organizam o setor e disponibilizam os produtos de comunicação visando a interação com a sociedade. O modelo de atuação das universidades pode ser visualizado a partir dos dados contidos nos documentos de planejamento e avaliação.

As categorias foram concebidas considerando os objetivos da pesquisa; os conceitos de planejamento e da comunicação pública; a legislação pertinente ao ensino superior, em especial, a Avaliação Institucional das IES; a bibliografia referente à estrutura de um departamento de comunicação; e as práticas de comunicação estabelecidas pelas universidades federais.

A pesquisa está amparada em quatro bases de sustentação, todas relacionadas à gestão da comunicação: 1) Política de comunicação; 2) Plano de Comunicação; 3) Estrutura e 4) Instrumentos de Comunicação. A partir destes direcionamentos foram criadas as categorias de análise.

Esses fundamentos visam verificar o cenário da gestão da comunicação a partir de uma visão mais abrangente, que verifique a integração entre as bases da pesquisa, ou seja, avaliar em que medida as ações e a estrutura de Comunicação estão amparadas no planejamento e na política de comunicação.

No item relacionado à política de comunicação será verificada a existência de um documento que norteie o planejamento. Cabe ressaltar que a política se relaciona com os princípios e valores da instituição que deverão nortear o planejamento e as ações de interação com a sociedade.

Processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (BUENO, 2009, p.310)

Será analisada a existência da política de comunicação, que deve expressar a ligação da Comunicação com a missão, valores, princípios e objetivos

institucionais e amplia a participação para toda a organização. O objetivo é verificar se a comunicação interage com outros setores e obter a versão da política de comunicação vigente em cada universidade. Neste item será verificada a existência de normativos que orientem as ações de comunicação e sirvam de parâmetro para a atuação dos profissionais.

Para verificar a existência de política de comunicação nas universidades federais foi realizada pesquisa nos dois documentos de coleta de dados, o chamado *corpus da* pesquisa. Assim a menção foi verificada no PDI e no Relatório de Autoavaliação. Além do aspecto quantitativo, relacionado ao número de citações, foi verificado o contexto da citação, seja com indicativo de existência ou de carência de um documento que norteie as ações de comunicação de cada universidade.

A segunda categoria de análise está relacionada à verificação de existência de Plano de Comunicação nas universidades federais. Neste item é considerada a menção ao termo plano de comunicação nos dois documentos que constituem o *corpus da* pesquisa. A existência de plano de comunicação, relacionado à produção da informação, relacionamento com a sociedade e a própria gestão da comunicação são objeto de análise.

O Plano de Comunicação constitui um instrumento do planejamento institucional para a área de Comunicação que deve manter vínculo direto com a política de comunicação e, simultaneamente, subsidia os investimentos em estrutura e a definição das ações.

Os ordenamentos e posicionamentos previstos na política de comunicação orientam os planos de comunicação, voltados para o momento de cada organização. O plano de comunicação estrutura as ações concretas e, para que elas existam, define quem operará as ações, estabelece recursos materiais, prazos, processos, conteúdos e ferramentas de comunicação e relacionamento (NASSAR, 2005, p.125)

A configuração de um plano de comunicação é importante para dar abrangência na atuação da universidade e visa "analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos e prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema organizações-públicos" (SIMÕES, 2001, p.36).

Entre outras informações o Plano de Comunicação deve considerar questões que compõem as outras duas categorias da pesquisa: a estrutura existente e os instrumentos de comunicação.

Na categoria relacionada à estrutura foram analisados os setores que compõem a comunicação institucional. Para apresentar o quadro é necessário conceber os subsetores que integram a comunicação e a posição do setor no organograma institucional. Sobre a estrutura será verificado os setores que compõem a Comunicação, em especial a existência de áreas relacionadas às habilitações da Comunicação Social, como Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade.

Além de considerar o contexto teórico e os dados obtidos na leitura flutuante, a definição das categorias foi fundamentada a partir da sugestão de organograma da Federação Nacional dos Jornalistas Profissionais (FENAJ, 2007) que propõe uma ação integrada para a organização da área. “Nas mídias e grandes corporações a área de Comunicação Social abrange três profissionais. São eles jornalistas, publicitários e relações públicas” (FENAJ, 2007, p.10).

A delimitação da FENAJ está em consonância com o Plano de Cargos dos servidores técnico administrativos das universidades que prevê os cargos de jornalista, publicitário e relações públicas.

Os subsetores são importantes para indicar a área de atuação e as condições de organização. Neste índice serão avaliadas a existência de Ouvidoria, Departamento de Rádio, de Televisão, o Cerimonial e/ou Relações Públicas, o setor de Publicidade e a Assessoria de Imprensa. A posição do setor de comunicação no organograma institucional também foi avaliada, afinal, o vínculo direto com a direção da organização ou, no caso das universidades federais, com a administração superior (Reitoria), configura elemento importante para verificar o formato da gestão da comunicação.

Os dados da categoria estrutura foram obtidos a partir de pesquisa no PDI, considerando que um dos eixos temáticos essenciais do documento refere-se à Organização Administrativa e prevê a publicação do organograma e informações relacionadas aos setores e suas respectivas relações.

Também foram considerados, na categoria Estrutura, a Ouvidoria, presente como item a ser avaliado na dimensão “Comunicação e Sociedade”, o Rádio e a Televisão, devido a necessidade de investimento específico em

equipamentos. O setor de fotografia, incluído devido a existência do profissional no nível de carreira das IES e, principalmente, pela observação desta prática explicitada na leitura inicial dos documentos

Por fim, a categoria relacionada aos instrumentos de comunicação pondera sobre os meios que são utilizados pelas instituições para realizar a interação com os diversos públicos. O documento para coleta dos dados é o Relatório de Autoavaliação Institucional, com periodicidade anual, pois devem apresentar dados atualizados das ações de comunicação conforme expressa as Orientações Gerais para o Roteiro de Autoavaliação (MEC, 2004), em especial, nas informações referentes à dimensão “Comunicação com a sociedade”.

Compõem a categoria instrumentos de comunicação as seguintes subcategorias: Portal (ou site); Jornal Impresso; Revista; Boletim eletrônico (Newsletter); Jornal Mural; Redes Sociais; Intranet; Rede IFES e; Capes WEBTV. Na análise dos resultados também foram incluídos os dados referentes à Rádio e TV, originalmente relacionados à categoria Estrutura, mas que também representam meios de comunicação utilizados pelas IES.

A exploração do material a partir das categorias estabelecidas foi realizada em duas etapas. Na primeira análise, quantitativa, foi verificada a menção aos termos relacionados às subcategorias. A pesquisa considerou ainda o contexto da menção (ou ausência de citação) dos termos relacionados às respectivas categorias. Site ou Portal; Jornal ou Boletim impresso; Revista; Boletim eletrônico ou *newsletter*²⁴; Jornal Mural; Rádio, Televisão ou TV, Redes Sociais (Twitter, Facebook, Flickr, Youtube e Instagram); Intranet; e Fotografia ou Banco de Imagem.

O objetivo dessa investigação vai além da simples contabilização de práticas, e configura oportunidade de mensurar em que medida as ações estão refletidas nos documentos de avaliação e inseridas no planejamento estratégico da instituição.

Ao propor a análise da menção ao site ou portal institucional no relatório de avaliação, por exemplo, que sabidamente é utilizado por todas as universidades, espera-se verificar se este item é considerado como instrumento de comunicação e, conseqüentemente, incluído na gestão da comunicação.

²⁴ Boletim eletrônico encaminhado para um público específico, via e-mail.

Quadro 1 – Categorias de análise

Categoria	Conceito	Subcategorias	Documentos para Pesquisa
Política	Relacionada à existência de documento formal que relacione os valores, princípios e objetivos da IES com as questões e processos relacionados à interação com a sociedade	Política de Comunicação	PDI e Relatório de Autoavaliação
Plano	Verifica a existência de um plano de comunicação que explicita o planejamento da IES para a Comunicação, inclusive orientando as possíveis ações de comunicação com a sociedade.	Plano de Comunicação	PDI e Relatório de Autoavaliação
Estrutura	Está relacionada à disponibilidade de recursos humanos e materiais e culmina com a formatação dos setores de Comunicação das IES.	Organograma institucional Rádio Televisão Relações públicas ou cerimonial Assessoria de imprensa ou departamento de jornalismo Publicidade Ouvidoria Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) Banco de imagem ou setor de fotografia	PDI
Instrumentos	Busca elencar os meios de comunicação utilizados pelas IES para realizar a Comunicação com a sociedade	Site ou portal Jornal impresso Revista Boletins eletrônicos (newsletters) Jornal mural Redes Sociais (Twitter, Facebook, Youtube, Instagram) Intranet RedelFes Capes Web TV	Relatório de Autoavaliação

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão central é investigar em que medida a ação está contextualizada na avaliação ou no PDI. Se não há menção da prática no documento há um forte indicativo de carência de planejamento, o que será abordado na fase de inferência e interpretação dos dados.

No Quadro 1 são apresentadas as categorias e subcategorias que serão mensuradas na pesquisa, assim como os conceitos que amparam a escolha e os respectivos documentos que serão utilizados para a coleta de dados.

3.8 Inferência e interpretação dos dados a partir da relação com outros meios de informação

A partir dos dados obtidos pela decodificação dos documentos será possível ponderar os dados com a utilização de outras fontes de informação, abrindo caminho para a inferência, ou o “procedimento intermediário”, entre a descrição dos dados obtidos na pesquisa e a interpretação, fase de conclusão dos estudos. É o momento de reflexão sobre as causas que originaram os dados e as possíveis consequências.

A interação dos três índices (planejamento, estrutura e instrumentos) é importante para traçar um quadro da comunicação das universidades federais. As possíveis evidências e lacunas, explicitadas pelos indicadores ou categorias avaliadas, devem fundamentar as inferências. “Não é possível que o pesquisador detenha sua atenção exclusivamente no conteúdo manifesto dos documentos. Ele deve aprofundar sua análise, tratando de desvendar o conteúdo latente que eles possuem” (TRIVINÕS, 1987, p. 162).

Bardin (2009, p.43) traz exemplos práticos em outras áreas de atuação profissional para ilustrar esta fase da pesquisa.

O médico faz deduções sobre a saúde do cliente graças aos sintomas, do mesmo modo que o grafólogo que pretende proceder com seriedade infere dados sobre a personalidade do seu cliente a partir de índices que se manifestam com frequência suficiente, ou em associação significativa, com outros índices, na grafia do escritor.

Para ampliar o olhar para a comunicação também é importante cruzar as informações com outras fontes. A inferência nesta pesquisa foi consolidada com dados disponibilizados a partir de outros meios: 1) relatório de avaliação externa; 2)

consulta realizada pelo SIC; e 3) informações disponibilizadas no Portal Transparência.

A inserção do relatório de avaliação externa visa contribuir na leitura geral sobre os dados obtidos por meio do PDI e do relatório de autoavaliação, haja vista que cada dimensão prevista no SINAES recebe um conceito, acrescido de justificativas.

Considerando o contexto de aproximação necessária entre o planejamento, a avaliação e a comunicação, a inferência foi baseada na conceituação atribuída a três dimensões: Missão e o Plano de Desenvolvimento (dimensão 1); Comunicação com a Sociedade (dimensão 4); e Planejamento e Avaliação (dimensão 8). A avaliação externa, item do AVALIES, considerada nesta pesquisa, refere-se aos pedidos de credenciamento das instituições. Os relatórios foram obtidos a partir da publicação no Diário Oficial da União.

O segundo item que compõe a etapa de inferência, foi a utilização das informações obtidas via SIC no início da pesquisa. A utilização do portal de Acesso à Informação ocorreu para ponderar sobre a existência das políticas de comunicação das universidades. A intervenção foi realizada com o envio de duas indagações, acrescida de um pedido. “A Universidade possui política de comunicação institucionalizada? Caso positivo como posso ter acesso? Favor enviar o link para acessar o documento no portal institucional ou o arquivo com a informação.”

O contato foi feito no dia 30 de abril de 2013 com as 59 universidades federais pesquisadas. O prazo para resposta, conforme orientação da Lei Geral de Acesso à Informação, é de até vinte dias.

Com o contato direto com as instituições, foi possível avaliar algumas questões fundamentais para a pesquisa. O primeiro aspecto refere-se à existência de políticas de comunicação, ou seja, quantificar as universidades que relatam possuir um documento de gestão para o setor. Até mesmo a informação sobre a ausência da política de comunicação seria útil para fazer um mapeamento das condições de organização destas instituições. Um segundo aspecto está relacionado ao acesso aos documentos, o que de antemão contribuiria na análise das políticas adotadas pelas universidades. E o terceiro, e último, aspecto de análise está vinculado ao teste de eficiência do SIC como meio de comunicação oficial.

Para fazer a análise das respostas recebidas também foi utilizada como metodologia a análise de conteúdo, com o intuito de tabular as instituições que

afirmaram a existência ou ausência das políticas de comunicação. No segundo momento foi feita pesquisa sobre os documentos considerados pelas instituições como políticas de comunicação e, finalmente, tabulados os resultados quanto ao prazo e qualidade do atendimento prestado pelas universidades.

A consulta sobre as políticas de comunicação foi necessária para verificar em que medida os resultados apontados no PDI e no Relatório de Autoavaliação se relacionam com a realidade, apresentada nas respostas obtidas por meio do SIC. Aqui considera-se a possibilidade, mesmo que pareça descontextualizada de uma gestão eficiente, de que as políticas de comunicação, embora existentes, não tenham sido mencionadas nos documentos de análise.

É importante confrontar os dados obtidos com o posicionamento oficial das instituições. A consulta é um mecanismo importante para avaliar o formato de produção do relatório de autoavaliação e o PDI no que tange à Comunicação e também para ter acesso às políticas de comunicação.

O terceiro elemento para contribuir com a inferência está relacionado a informações sobre os recursos humanos disponíveis para o setor de comunicação. Os dados contribuem para o entendimento do índice estrutura e os indicadores correspondentes, principalmente em questões relacionadas a recursos humanos.

A distribuição dos cargos entre as habilitações específicas ligadas à comunicação, o perfil dos gestores e seu respectivo enquadramento no organograma institucional serão elementos importantes para visualizar as condições de atuação.

Ao conceber, por exemplo, o quantitativo de profissionais do jornalismo, relações públicas e publicidade será possível sinalizar qual o grau de atuação em cada subárea da comunicação social e criar elemento importante para a análise do quadro geral da comunicação, nos três níveis de planejamento (estratégico, tático e operacional). Os recursos humanos habilitados são fundamentais para a gestão da comunicação.

Outro exemplo de utilização destes dados está na verificação do perfil dos gestores de comunicação. A formação e área de atuação original destes profissionais podem influenciar nas estratégias de comunicação adotadas. A ausência de representantes da comunicação com cargo diretivo também configura indicativo importante da pesquisa.

A partir da mensuração dos resultados obtidos na coleta de dados nos documentos oficiais e das informações obtidas na etapa de inferência (com os relatórios de avaliação externa, a pesquisa no SIC e os dados referentes aos recursos humanos), é possível abrir caminho para a interpretação dos resultados da pesquisa.

Nesta etapa, além do cruzamento de informações, será dada especial atenção à categoria relacionada à política de comunicação, que na escala do planejamento da Comunicação pode ser considerada como fundamento, pois influencia a criação de planos de comunicação, direciona o investimento na estrutura do setor e é elemento essencial para a realização das atividades inerentes da área.

Além de quantificar as instituições que possuem política de comunicação, foi verificado em que medida os normativos contemplam, conceitualmente, a política, ou seja, verificar se as universidades, de fato, possuem um documento norteador que vincule a Comunicação aos princípios, valores, missão e objetivos da instituição.

3.9 Percurso da pesquisa

A apresentação setorializada da pesquisa visualizada nas páginas anteriores pode deixar alguma margem de incerteza em relação ao processo de investigação científica proposto neste trabalho.

A Comunicação, um dos pilares da Universidade, também possui suas bases de sustentação. A política, o plano de comunicação, a estrutura (subsetores, recursos humanos e materiais) e os instrumentos (meios de comunicação) representam, neste estudo, o alicerce da gestão da comunicação.

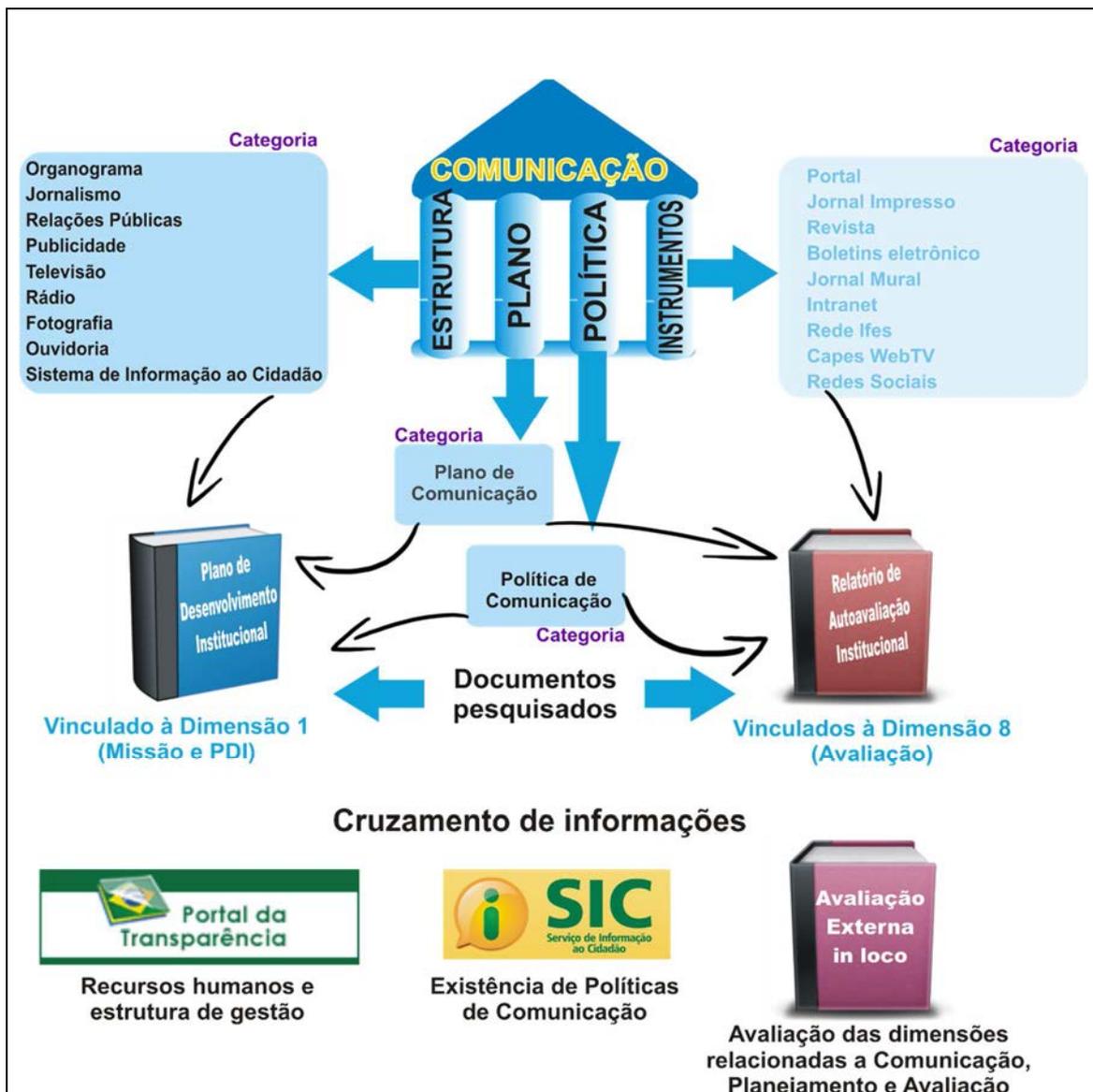
Para cada uma das quatro bases de sustentação da Comunicação foram criados indicadores de avaliação, que serão aferidos na etapa de coleta de dados. Assim, por exemplo, na base relacionada à Estrutura será verificada a existência do departamento de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, totalizando nove indicadores. O mesmo ocorre com a categoria relacionada aos Instrumentos de Comunicação. Já para Política e Plano de Comunicação serão verificados o contexto das citações e a existência de documentos formais.

Para mensurar a qualidade das bases da Comunicação foram considerados os normativos de avaliação do MEC, o que acabou por direcionar os documentos que são utilizados na etapa de coleta de dados: os relatórios de

autoavaliação e os PDIs das universidades. Os dados referentes à Estrutura foram coletados nos PDIs²⁵ e as informações sobre os Instrumentos de Comunicação nos relatórios de avaliação interna. As citações referentes à Política de Comunicação e Plano de Comunicação foram coletadas nos dois documentos.

A Figura 7 ilustra a estrutura da pesquisa e a integração de vários elementos.

Figura 7 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: Relatórios de Avaliação Externa / Elaborado pelo autor

²⁵ Exceto as informações sobre a existência do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC). Informação foi coletada nos relatórios de autoavaliação.

As informações obtidas na coleta de dados serão confrontadas com outras três fontes. Assim, os dados obtidos no Portal Transparência contribuem na apresentação do quadro de recursos humanos e, em especial dos gestores de comunicação. O SIC apresenta informações relacionadas à existência de políticas de comunicação, enquanto os Relatórios de Avaliação Externa apresentam o resultado das avaliações das dimensões do SINAES e contribui para traçar uma visão geral da gestão das universidades, principalmente no que tange à relação entre três elementos importantes para a administração pública e protagonistas nesta pesquisa: Planejamento, Avaliação e Comunicação.

4 A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS SOB O PRISMA DA AUTOAVALIAÇÃO E DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Os resultados da pesquisa realizada nos documentos de gestão serão apresentados. Os dados referentes à existência de políticas de comunicação serão expostos a partir da análise das citações nos dois documentos pesquisados, o Relatório de Autoavaliação e o PDI. O mesmo ocorre com as informações em relação ao plano de comunicação, verificado nos mesmos documentos.

Os dados relacionados à estrutura das universidades federais foram concebidos a partir das informações obtidas no PDI. Já a mensuração dos instrumentos de comunicação ocorreu a partir da análise somente dos Relatórios de Avaliação.

O intuito é apresentar o quadro da Comunicação apresentado nos documentos de gestão (PDI e Relatório de Autoavaliação). O resultado não delimita a atuação do setor, mas indica qual a interação com os processos de avaliação e planejamento institucional.

4.1 Políticas de Comunicação na Autoavaliação Institucional

Para analisar a existência de política de comunicação nas universidades federais foi feita a verificação de menção nos dois documentos (Relatório de Autoavaliação e o PDI) e com duas abordagens: a primeira para verificar quantitativamente as menções e a segunda, para verificar o contexto da citação.

Nos Relatórios de Autoavaliação foi possível realizar a pesquisa em 58 das 59 universidades federais²⁶ que compõem o *corpus* da pesquisa. Para verificar a existência de algum documento norteador da gestão de comunicação foi feita análise do documento a partir da citação do termo “política de comunicação”.

Esse direcionamento está vinculado à recomendação de formatação do Relatório de Autoavaliação feito pelo MEC. No documento Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições, no núcleo básico e comum referente da dimensão Comunicação com a sociedade, é clara a solicitação de informações sobre o planejamento. O item que deve ser respondido obrigatoriamente refere-se a

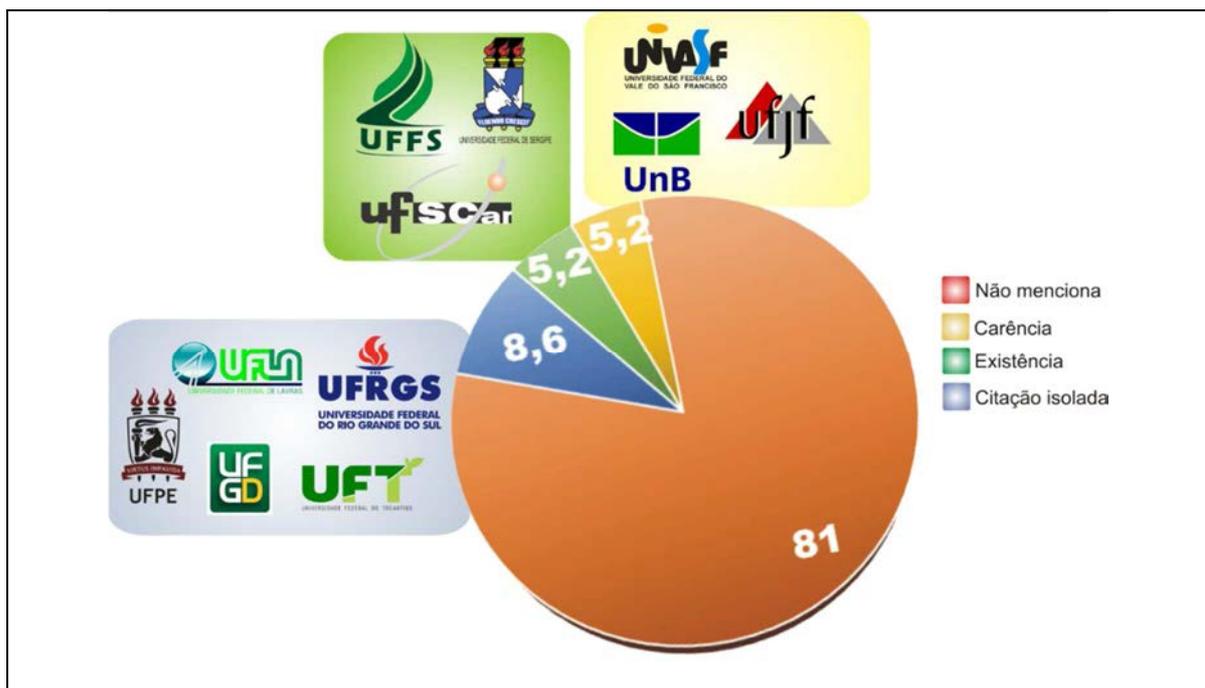
²⁶ A Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) não divulgou (ou publicou) o Relatório de Autoavaliação Institucional.

“estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa”. Assim, é esperado que as universidades expressem o planejamento, por meio de um possível Plano de Comunicação, e as bases para os direcionamentos da Comunicação, com a política.

A solicitação por citação da política de comunicação não é explícita, mas recomendada no documento que orienta a formatação da avaliação institucional. No entanto, a recomendação não foi suficiente para a maioria expressar a política de comunicação. A grande maioria das universidades não mencionou a política de comunicação, 81%.

A Figura 8 apresenta o quadro de carência da política de comunicação nos relatórios de autoavaliação das universidades e destaca as instituições que fizeram alguma menção ao termo.

Figura 8 – Política de comunicação no Relatório de Autoavaliação (%)



Fonte: Relatórios de Autoavaliação / Elaborado pelo autor

A ausência de citação no documento de autoavaliação representa um indicativo importante a partir da consideração que a política de comunicação deve ser constantemente monitorada à luz do planejamento e os respectivos resultados das ações propostas para a área.

Entre as 11 universidades (19%) que citam a expressão política de comunicação, há diferentes indicativos. Mesmo com diferentes formatos de

ponderação é possível identificar três situações para classificar as referências às políticas de comunicação nos relatórios de autoavaliação: 1) Relacionada à indicação de existência de política de comunicação, mesmo sem documentação formal; 2) Indica a carência de política de comunicação e aponta a necessidade de implantação e; 3) Citação isolada, desconexa do contexto desta pesquisa e do próprio conceito de política de comunicação.

Considerando estes direcionamentos a pesquisa apresentou o seguinte resultado: Três universidades (5,2%) indicam a existência de política de comunicação, outras três (5,2%) explicitam a carência e cinco (8,6%) apresentam menções isoladas ou fora de contexto.

Na primeira situação, ou seja, a indicação de existência de política de comunicação somente as federais de Sergipe (UFS), São Carlos (UFSCar) e de Fronteira do Sul (UFFS) se enquadram, mesmo com algumas distorções em relação ao conceito de política de comunicação considerado nesta pesquisa.

A UFS relaciona a existência da política aos meios de comunicação utilizados. “A implementação da política de comunicação social da UFS também conta com os seguintes instrumentos produzidos ou gerenciados pela Ascom: o Jornal UFS – jornal impresso, trimestral...” (UFS, 2012, p.39). No relatório de autoavaliação é possível conceber a política como o formato de comunicação utilizado para interagir com a sociedade, no entanto, sem a existência de um documento que integre as ações do setor com a dinâmica de atuação da universidade. A política, segundo a menção da UFS, representa a prática.

Situação semelhante apresenta a UFSCar que assume a inexistência de um registro formal da política, mas cita que há uma orientação para mudança de quadro com a publicação, em 2006, do documento “Subsídios para uma política de comunicação e informação da UFSCar: Diretrizes e Produtos” (UFSCar, 2012). A UFSCar foi a única universidade que indicou a existência de um documento relacionado à política de comunicação no Relatório de Autoavaliação.

A UFSCar apresenta o contexto em que devem ser criadas as políticas de comunicação, ou seja, integrado com o planejamento institucional, no entanto, inverte o papel de cada documento ao ponderar que a política deve ser resultado do plano. “O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI - 2004) da UFSCar é o principal documento norteador da Política de Comunicação da Universidade” (UFSCar, PDI, 2012, p.121).

Entre as instituições que mencionaram o termo política de comunicação nos documentos de autoavaliação, a UFFS é quem mais aprofunda na análise do tema. Apesar de não citar a existência de um documento norteador para a Comunicação, apresentou uma série de conceitos que refletem os direcionamentos apontados nesta dissertação.

O relatório de autoavaliação apresentado pela universidade apresenta com clareza o posicionamento institucional referente à Comunicação, expõe os meios de interação utilizados e publica os dados da consulta aos públicos sobre o serviço prestado na área. O planejamento é colocado como fundamento para a implantação de políticas de comunicação e diferencia as estratégias específicas de atuação da Comunicação com as vinculadas à universidade.

Segundo a DCO (Diretoria de Comunicação) a diferença entre as diretrizes e a política é que a primeira estabelece um conjunto de princípios e critérios de atuação da equipe de comunicação e a segunda, além de incorporar esses elementos, amplia o foco para toda a instituição (UFFS, 2012, p.74).

A UFS, UFSCar e a UFFS estabelecem a política de comunicação inserida na gestão, no entanto, não sistematizaram um documento que marca este indicativo. A presença da política restrita ao discurso institucional configura entrave para a efetividade de vinculação entre os valores, princípios e diretrizes destas universidades com as práticas de comunicação. A política de comunicação deve ser acessível, clara e compartilhada desde o seu processo de formulação.

No segundo grupo, das universidades que apontam a carência de política de comunicação, estão as federais de Juiz de Fora (UFJF), do Vale do São Francisco (UNIVASF) e a Universidade de Brasília (UnB). Estas instituições estabeleceram como meta, objetivo ou necessidade a explicitação de diretrizes para a Comunicação.

A UFJF identificou a carência da política de comunicação e estabeleceu como meta a formulação da gestão da comunicação e define que irá “até setembro de 2014, criar políticas, estabelecer diretrizes e coordenar as ações de comunicação da UFJF” (UFJF, 2013, p.74).

A UNIVASF também demonstra intenção de criar uma política de comunicação e propõe que a formulação do documento aconteça de forma coletiva. “Entre as metas para o ano de 2013 está a criação de um comitê de comunicação

com a participação de representantes da comunidade acadêmica, visando a construção da política de comunicação institucional” (UNIVASF, 2012, p.78).

Já a UnB apresenta uma situação emblemática. No relatório de autoavaliação reconhece que há uma estrutura de comunicação que necessita de direcionamento das ações. A solicitação por formulação da política de comunicação é recorrente e deve ser conduzida pela reitoria. O pedido expresso na autoavaliação de 2012 já havia sido feito no ano anterior. “Entende-se que há ausência de uma política de comunicação interna efetiva na instituição, embora exista uma estrutura especializada. Essa constatação já havia sido mencionada no Relatório de Autoavaliação 2011 e requer intervenção da Administração superior” (UnB, 2012, p.166). A citação da UnB representa um verdadeiro “pedido de socorro” e explicita a necessidade de implantação de política de comunicação como apoio para o planejamento das ações do setor.

Tanto a UnB, quanto a UFJF e a UNIVASF, reconhecem a necessidade de elaboração da política como fundamento para a gestão da comunicação. Essa constatação é etapa importante e contribui para promover diretrizes que vinculem os princípios e valores da universidade ao formato de comunicação desejável.

O terceiro grupo é composto pelas universidades que mencionaram o termo “política de comunicação” de forma isolada ou desconexa do conceito original. Esta vertente foi apresentada pelas universidades federais de Lavras (UFLA), Tocantins (UFT), da Grande Dourados (UFGD), de Pernambuco (UFPE) e do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Há situações que sinalizam a falta de zelo na utilização do termo. A Universidade Federal de Lavras (UFLA), por exemplo, relaciona a política de comunicação à oferta do curso Básico de Desenvolvimento de *Web* e *WordPress*. (UFLA, Avalia, 2013a, p.96). A UFGD, por sua vez, cita a política de comunicação somente no título de um subcapítulo, sem prestar mais informações.

A UFPE e a UFRGS também contribuem para promover o distanciamento entre a teoria e a prática e restringem a política de comunicação às atribuições do setor responsável pela Comunicação. As instituições somente mencionam a responsabilidade pela gestão da comunicação.

A Assessoria de Comunicação Social da UFPE (ASCOM) é responsável pela coordenação da política de comunicação da Universidade com a comunidade interna e externa. Deste modo, cabem à ASCOM o planejamento, a definição de estratégias, a execução, o monitoramento e avaliação das ações. (UFPE, 2012, p.54)

A SECOM foi implantada em outubro de 2004 como órgão executivo da política de comunicação da Universidade, ligado diretamente ao Gabinete do Reitor. Suas atribuições são estabelecer e executar a política de comunicação da UFRGS, através da qual agiliza os serviços de comunicação existentes na Instituição e cria novos, de acordo com as necessidades. (UFRGS, 2012, p.175)

A UFT associa a existência de política à criação de manuais de redação, marca e de publicações oficiais, itens que poderiam ser solicitados no documento de política de comunicação. No relatório de autoavaliação a universidade pondera o valor estratégico atribuído à Comunicação e cita a existência de documento relacionado ao planejamento. “O Plano de Comunicação e Divulgação Institucional passou a ser delineado em 2003. Desde então, a comunicação é tratada como uma política institucional estratégica” (UFT, 2012, p.121).

A mera menção do termo política de comunicação nos documentos de autoavaliação institucional não garante a existência de diretrizes para a Comunicação. Em nenhuma das universidades pesquisadas foi possível confirmar a presença de uma efetiva política de comunicação. Não há nenhum indicativo de documento que, de fato, represente uma política de comunicação.

Este cenário merece especial atenção, pois os a avaliação interna deve ser feita à luz de políticas e planos, e configura um momento importante de reflexão. A avaliação é uma etapa importante do planejamento.

Goldberg (1973) cita que há quatro momentos da avaliação no momento de estabelecimento do planejamento: a diagnóstica, antes da elaboração do plano; a “ex-ante”, após a elaboração, mas antes da aprovação; a “in processu”, durante a execução e; a “ex-post”, ou seja, após a obtenção dos resultados.

A finalidade de todos esses momentos de avaliação é produzir informações capazes de confirmar ou modificar as próprias decisões e ações dentro do planejamento, funcionando, portanto, como dispositivos auto reguladores do sistema” (GOLDBERG, 1973, p.64)

De fato, todo o processo de avaliação visa, em última análise, o aprimoramento das atividades e a melhoria dos resultados, o que, no serviço público, significa qualificar a prestação de serviço ofertada para a sociedade.

4.2 A política de comunicação no PDI

Na análise dos PDIs foi possível acessar os documentos de todas as 59 universidades federais pesquisadas. A estratégia adotada para obter os dados referentes à política de comunicação foi similar à utilizada na autoavaliação, ou seja, a partir da leitura integral dos textos verificar a incidência do termo “política de comunicação”.

Como não há menção específica à comunicação nas Instruções para elaboração do PDI²⁷, foi necessário contextualizar as interações propostas nos documentos e a possível citação da política de comunicação. Cabe considerar que o documento que explicita o planejamento deve estar inserido no contexto do SINAES, haja vista que configura uma das dimensões de avaliação e deve dialogar com os documentos de avaliação institucional (interna e externa), pois os resultados destas avaliações devem balizar o planejamento.

No PDI a ausência de menção ao termo pesquisado também representa a maioria, com 69% (40 universidades). O dado é preocupante por dois aspectos: 1) ao relacionar esta carência aos objetivos do PDI, ou seja, o planejamento da universidade para o período de cinco anos e; 2) ao considerar a política como norteadora do planejamento da comunicação.

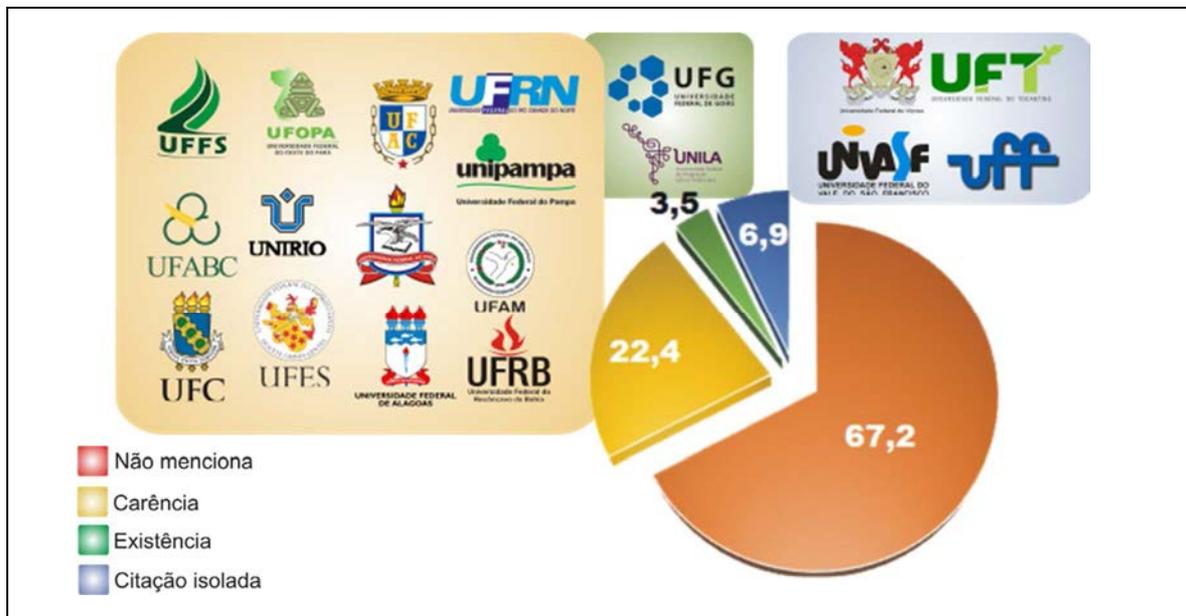
Entre as 18 universidades que citaram a política de comunicação no PDI, 31% do total, este quadro é dividido da seguinte maneira: 20,7% citaram o termo relacionado à necessidade de formulação de políticas, 6,9% fizeram somente citação isolada e 3,4% apresentaram a política de comunicação no documento de planejamento institucional.

A carência de citação no PDI não define a inexistência de política de comunicação, mas é um indício importante de inexistência de direcionamento que relacione a Comunicação com os princípios institucionais.

²⁷ Documento pode ser acessado no seguinte endereço eletrônico: www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html.

A Figura 9 apresenta as universidades que mencionaram o termo política de comunicação no PDI e o quadro de ausência de citação na maioria das instituições.

Figura 9 – Política de Comunicação no PDI (%)



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais / Elaborado pelo autor

Entre as 18 universidades que apresentaram alguma menção relacionada à política de comunicação, a maioria destas, 13 (o que representa 22,4% do total das universidades), referem-se à necessidade de implantação das políticas de comunicação, ou seja, refletem a carência de planejamento na área e, ao mesmo tempo, explicitam uma preocupação em promover um direcionamento estratégico para a comunicação. Quatro universidades, 6,9% das menções, apresentaram citações isoladas ou desconexas do conceito de política de comunicação considerado nesta pesquisa e duas, 3,4%, inseriram as suas respectivas políticas de comunicação no próprio PDI.

As universidades federais de Goiás (UFG) e da Integração Latino Americana (UNILA) foram as únicas que anexaram a política de comunicação ao PDI.

A UFG apresentou a política de comunicação na íntegra, conforme indicado também na resposta enviada pelo SIC. No entanto, é importante frisar que o texto inserido no PDI apresenta uma visão geral da comunicação, colocando como

parâmetro de atuação a comunicação integrada, em rede. No texto também são apresentados os setores que compõem a UFG e as ações que devem nortear a atuação da universidade. A relação da Comunicação com conceitos apresentados na fundamentação teórica desta dissertação e que compõem a comunicação pública é expressada.

Assim, esta política deve ter como eixo norteador a execução de uma comunicação efetivamente atuante, dialógica, transparente e consistente. Uma comunicação calcada na transparência das informações, das ações e posições da UFG, que busca divulgar e promover a instituição e o necessário diálogo entre a universidade e a sociedade. Trata-se, pois, de enaltecer o papel social da universidade e reforçar a importância da instituição para a cidadania e para o desenvolvimento social e cultural da região (UFG, 2010, p.45-46).

Já a UNILA apresenta a política de comunicação de maneira suscita, expressando como objetivo geral “Contribuir à consolidação da UNILA, a seu projeto, suas ideais e sua produção de conhecimento para a legitimação dos mesmos na sociedade latino-americana e caribenha” (UNILA, 2013a, p.46-47). O documento restringe-se a apresentar três objetivos específicos e dez metas, inclusive com proposição de data para início das atividades, o que configura características de um plano de comunicação.

A política apresentada pela UNILA no PDI não corresponde à resposta enviada pela universidade via SIC. “A universidade não tem institucionalizada a sua Política de Comunicação. A proposta foi encaminhada para constar no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que está em fase de discussão e aprovação” (UNILA, 2013b). Cabe ressaltar que o questionamento, via SIC, foi realizado no dia 30 de abril de 2013 e o PDI da UNILA foi concluído em setembro do mesmo ano.

Se para a UFG e a UNILA a publicação da política de comunicação no PDI é realidade, outras universidades não apresentam o mesmo quadro. As federais de Viçosa (UFV), de Tocantins (UFT), do Vale do São Francisco (UNIVASF) e Fluminense (UFF) mencionaram o termo política de comunicação de forma isolada, restrita ou descontextualizada.

A UFV e a UFF limitam-se a relacionar o órgão responsável pela Comunicação com a política de comunicação.

A Superintendência de Comunicação Social (SCS) é a responsável pela proposta e execução da política de comunicação institucional da universidade, de modo a fixar e consolidar a imagem da UFF junto à sociedade com ética, transparência e vinculação ao interesse público. (UFF, 2012, p.59).

Assim como aconteceu no Relatório de Autoavaliação, a UFT também menciona a política de comunicação no PDI. Apenas as universidades federais do Vale do São Francisco e de Fronteira do Sul também fizeram a citação nos dois documentos. No PDI, a política de comunicação da UFT é relacionada à atuação regional e ao planejamento estratégico da instituição.

A política de comunicação da UFT consiste em construir e projetar a imagem de uma universidade forte e autônoma, integrada no contexto socioeconômico do Tocantins e da Amazônia, conforme a missão e visão de futuro definidas no Planejamento Estratégico da Instituição. (UFT, 2010, p.53)

Na UNIVASF o debate sobre política de comunicação no PDI está restrito ao setor de Pesquisa e Pós-graduação e busca “aumentar a visibilidade das pesquisas” (UNIVASF, 2009, p.71).

4.2.1 A carência

Um pedido de socorro. É assim que pode ser interpretada a maioria das citações (70%) relacionadas à política de comunicação nos PDIs das universidades federais. Escancarar a carência de política no documento que marca o planejamento quinquenal foi a alternativa encontrada por 13 universidades: UFAC, UFAM, UFPA, UFC, UFRN, UFAL, UFRB, UFABC, UFES, UNIRIO, UNIPAMPA, UFFS e UFOPA.

A solicitação por política de comunicação no PDI foi feita utilizando uma diversidade de verbos, que, a priori, explicitam a necessidade de aprimoramento do setor de Comunicação das universidades federais. Fortalecer, elaborar, construir e projetar, desenvolver, redefinir, redesenhar, estabelecer, aperfeiçoar, implantar, adotar, aprovar são alguns dos termos utilizados para demonstrar o interesse em inserir a política de comunicação na estrutura de gestão das universidades.

O quadro 2 apresenta as citações das universidades em relação à política de comunicação e ilustra a necessidade de inserção da política de comunicação.

Quadro 2 – Contexto de citação do termo política de comunicação no PDI

Universidade	Citação
UFAC	Objetivo: Fortalecer a imagem interna e externa da UFAC - Estratégia: Desenvolver e aperfeiçoar uma política de comunicação interna e externa (UFAC, 2010, p.18)
UFAM	Desafios: Elaborar política de comunicação institucional eficiente (UFAM, 2006, p.58)
UFPA	A Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) é uma assessoria especial, ligada ao Gabinete do Reitor e tem como missão coordenar o processo de criação, implantação e desenvolvimento da política de comunicação institucional, bem como desenvolver estratégias de divulgação das ações institucionais para o público interno e externo da UFPA. (UFPA, 2011, p.56)
UFC	Objetivo: Desenvolver uma ampla política de comunicação que compreenda a comunicação como algo fundamental na vida da instituição, no âmbito interno e na interação com a sociedade. 2) Elaborar uma política de comunicação interna que utilize mecanismos ágeis e permanentes de divulgação de informações através de Intranet e outros dispositivos (UFC, 2012, p.143)
UFRN	Redefinição da política de comunicação, com vistas a aumentar a eficiência da comunicação interna e externa (UFRN, 2010, p.65)
UFAL	Redesenhar e implantar uma política de comunicação: regulação, intensificação de meios e visibilidade institucional (UFAL, 2012, p.23)
UFRB	Meta: Estabelecer a política de comunicação social da UFRB; Ano (implantação): 2010 (UFRB, 2009, p.150)
UFABC	Aperfeiçoar a política de comunicação da universidade, aumentando o fluxo e a confiabilidade das informações (UFABC, 2013, p.50)
UFES	Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), catalisadora das ações extensionistas, se orienta por um Plano de Ação Institucional que prioriza ações como a Mobilização da Comunidade Universitária, Autoavaliação das Atividades de Extensão, Implantação da Política de Comunicação, Implantação da Política de Fomento, Reestruturação Administrativa da PROEX e elaboração do Plano de Extensão da UFES. (UFES, 2010, p.33)
UNIRIO	Adotar uma ativa política de comunicação e divulgação (interna e externa) acerca das realizações na busca da construção da imagem institucional (UNIRIO, 2011, p.47)
UFFS	Metas 2012: Aprovação da política de comunicação e informação; Metas 2013: Implantação da política de comunicação e informação; Metas 2014: Avaliação da política de comunicação e informação; Metas 2015: Revisão da política de comunicação e informação (UFFS, 2012, p.16)

UNIPAMPA	1) Estratégias: estabelecimento de políticas de comunicação interna e externa com base em valores e premissas da missão e do papel da Universidade; 2) METAS: iniciar o processo de discussão para construção coletiva de um documento propositivo de uma política para a Comunicação, em 2009; (UNIPAMPA, 2009, p.55)
UFOPA	Objetivos estratégicos – Institucionalizar política de comunicação: Estabelecer procedimentos de comunicação efetivos e canais adequados para difundir e disseminar as informações institucionais (UFOPA, 2013, p.35)

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais / Elaborado pelo autor

A carência de política de comunicação representa um indicativo importante para análise da gestão da comunicação das universidades federais. Se não há política que direcione o planejamento da Comunicação, a possibilidade de insucesso nas ações de interação com o público aumenta. A Universidade de Rondônia (UNIR) não cita o termo política de comunicação em nenhum trecho do PDI e apresenta uma situação que se repete em outras universidades. Na relação das “debilidades mais evidentes” está incluso a comunicação. O diagnóstico é marcante. “Deficiência na comunicação interna provocando distorções nas informações, bem como a inexistência de um sistema integrado de informação gerencial” (UNIR, 2004, p.13). No mesmo documento é relatada a necessidade de criação de um “departamento de comunicação (divulgação)” (UNIR, 2004, p.76).

O relato da UNIR abre caminho para análise da estrutura de comunicação das universidades, em especial a existência de profissionais e a respectiva vinculação do setor com a administração superior, a Reitoria.

4.3 Página em branco: o plano de comunicação nos documentos de gestão

A menção ao planejamento da comunicação nas universidades federais também foi mensurada. A pesquisa buscou verificar em que medida as universidades utilizam do Plano de Comunicação como instrumento de planejamento e avaliação. A verificação também foi por meio da análise de citações nos PDIs e nos Relatórios de Autoavaliação. O termo pesquisado foi “plano de comunicação”.

Se os resultados da pesquisa sobre política de comunicação indicam a necessidade de adequação, os dados sobre o plano de comunicação refletem um quadro de ausência de planejamento da Comunicação.

Entre as universidades federais, somente seis (8,5%) fizeram alguma citação referente a plano de comunicação no seu respectivo PDI. A pesquisa nos Relatórios de Autoavaliação apresenta um quadro ainda mais preocupante, somente a UFT mencionou o termo plano de comunicação.

No PDI, das seis citações, três referem-se ao objetivo de elaboração e implementação de um Plano de Comunicação. Neste cenário estão inseridas as seguintes universidades: UFAM, UFT, UFMS e UFV.

A UFAM expõe as estratégias, metas e indicadores para a gestão da comunicação. Entre as metas está a “implantação do Plano de Comunicação Corporativa da UFAM” (UFAM, p.24).

A UFV também coloca a elaboração e implantação do Plano de Comunicação como meta, com previsão de conclusão em 2014 e inserida no objetivo de “aprimorar a comunicação entre a universidade e a sociedade, com o apoio de veículos de mídias e suportes digitais” (UFV, p.93). O mesmo ocorre com a UFMS que pretende “Implementar o Plano Estratégico de Comunicação Social e consolidar suas ações” (UFMS, 2012, p.30).

Já a UFT busca criar um plano de comunicação específico de um setor, a Extensão. Esse direcionamento está relacionado ao objetivo de ampliar a visibilidade da área a partir de algumas diretrizes e estratégias, entre elas a de “criar e implementar o plano de comunicação para a extensão”.

Tanto as citações da UFT, quanto da UFAM e UFV sinalizam a necessidade de organização das atividades relacionadas à Comunicação. Ao apontar como meta a implantação do Plano de Comunicação, as universidades confirmam a necessidade de relacionar as atividades de Comunicação com os objetivos e metas da instituição. A citação da UFT, direcionando o plano para a área de Extensão, sinaliza a ausência de um plano institucional que integre toda a universidade e que, ao mesmo tempo, reconheça as peculiaridades de atuação das diferentes áreas.

Esse cenário também pode ser identificado e relacionado na citação da UnB. “O ponto fraco que poderá causar maior comprometimento nos planos iniciados está relacionado à falta de um plano de comunicação institucional”. (UnB, p.24). A menção ao plano de comunicação no PDI da UnB é importante, pois conclui que a carência de direcionamento para a Comunicação repercute e influencia o planejamento de outros setores, inclusive orientando aos gestores destas áreas que

ponderem este cenário. “A relevância dos elementos supracitados recomenda que os gestores das áreas os considerem na definição do planejamento estratégico, ou seja, na definição de objetivos, metas e indicadores” (UnB, p.24).

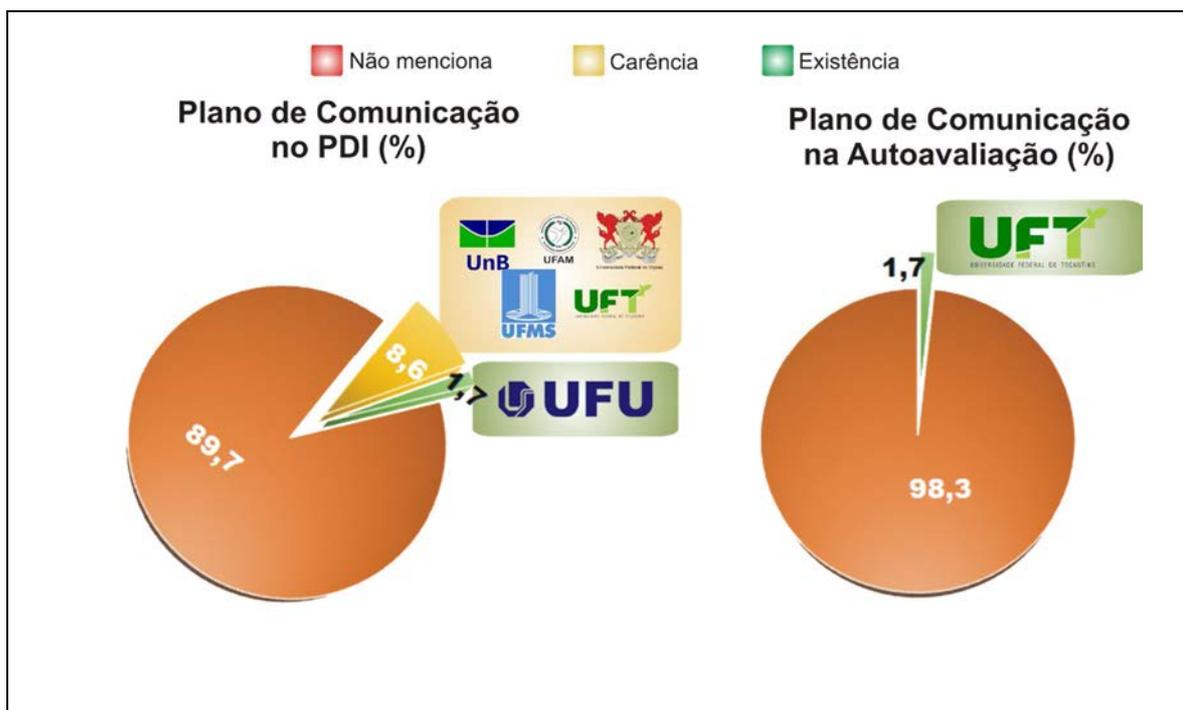
De outro lado, a UFU foi a única universidade que afirma, no PDI, ter um Plano de Comunicação. A citação indica que o Plano está inserido no documento Políticas Públicas de Comunicação para a UFU, lançado em dezembro de 2008. O documento apresenta a “importância da Comunicação na construção da identidade da Universidade, a necessidade de estimular a cultura de comunicação científica no âmbito institucional, e apresentado um Plano de Comunicação com estratégias para o incremento e aprimoramento da área”. (UFU, p.95).

As citações das universidades referentes a Plano de Comunicação no PDI representam um cenário de escassez de planejamento para a área, confirmado pela ausência de menção na maioria dos documentos. No PDI, que indica o planejamento para o período de cinco anos, por exemplo, é fundamental constar os direcionamentos para a Comunicação com a sociedade.

A ausência de planejamento de Comunicação indicado no PDI encontrou correspondência na pesquisa realizada nos Relatórios de Autoavaliação. Dos 58 documentos analisados, apenas a UFT fez menção ao Plano de Comunicação. A citação deixa implícita a existência de um documento, mas não indica mais detalhes. “De acordo com o Plano de Comunicação Institucional desenhado em 2003, a implantação de uma emissora de rádio e TV eram ações, respectivamente para médio e longo prazo. Os resultados, entretanto, quando comparados aos históricos de outras instituições foram bem mais rápidos” (UFT, 2013, p.111).

A ausência de citações não significa inexistência de um documento que integre as ações de planejamento da Comunicação, mas representa um indicativo importante, pois a avaliação deve ser estabelecida a partir do planejamento, do Plano de Comunicação.

A Figura 10 evidencia as universidades que fizeram alguma menção ao Plano de Comunicação e explicita a presença inexpressiva de citações relacionadas ao planejamento da comunicação nos documentos de gestão.

Figura 10 – Plano de Comunicação nos documentos de gestão (%)

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional Relatórios de Autoavaliação das Universidades Federais / Elaborado pelo autor

O falta de menção ao plano de comunicação nos relatórios de autoavaliação e nos PDIs não significam inexistência de planejamento das ações de comunicação, mas evidencia a falta de conexão entre os documentos de gestão institucional e a gestão da comunicação das universidades federais.

4.4 Estrutura de comunicação das universidades federais

Os indicadores relacionados à estrutura de comunicação das universidades federais foram obtidos a partir da análise das informações disponibilizadas no PDI. A escolha está vinculada à característica do documento, que apresenta o planejamento da instituição para o período de cinco anos. Além de mensurar os setores que compõem a Comunicação, a pesquisa é importante para sinalizar o destaque referendado ao setor no documento.

Para verificar a estrutura da universidade foi realizada pesquisa em dois parâmetros, a primeira que explicita a relação do setor de Comunicação com a Administração geral, ou a Reitoria. Para ponderar sobre essa relação foi analisada a presença da Comunicação no Organograma da Universidade. O segundo aspecto refere-se à composição de subsetores, ou departamentos, que estão inseridos na

Comunicação. Assim foram concebidas nove subcategorias de análise: Organograma; Ouvidoria; Rádio; Televisão; Jornalismo; Fotografia; Relações Públicas; SIC e Publicidade.

Sobre o Organograma é importante enfatizar que entre as subcategorias apresentadas aqui é a única que está prevista, explicitamente, nas instruções para elaboração do PDI (BRASIL, 2006). No entanto, a pesquisa demonstrou que a maioria das universidades não cumpre a orientação.

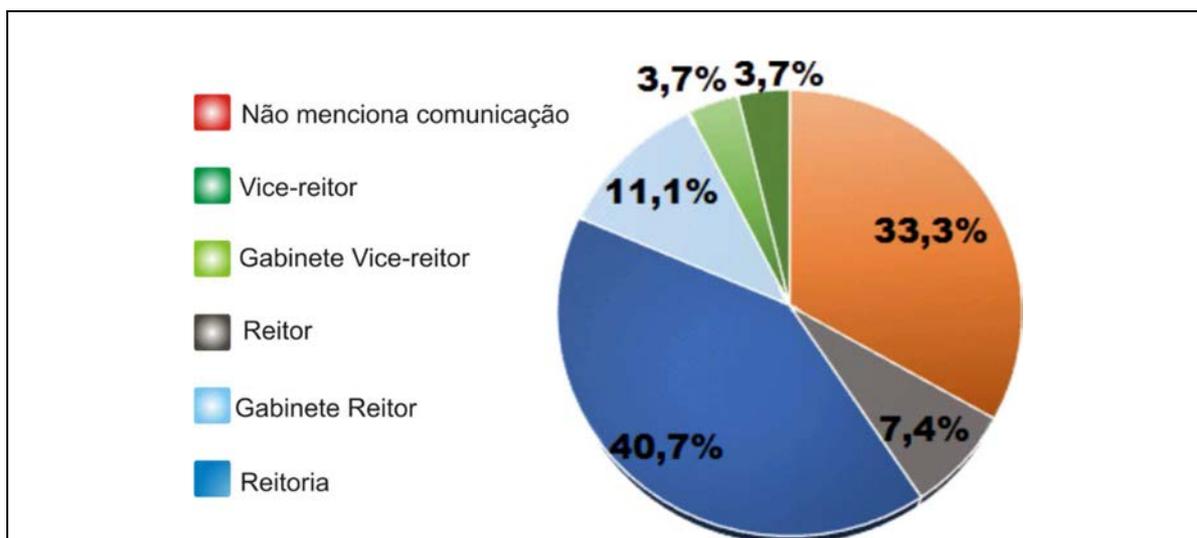
Os dados referentes ao Organograma indicaram que 45,8% publicaram a estrutura organizacional no PDI e, conseqüentemente, 54,2%, não prestaram esta informação.

Uma questão importante relacionada à publicação do Organograma refere-se à posição do setor de comunicação na estrutura organizacional. A proximidade com a administração é superior é fundamental para assegurar que a Comunicação aconteça no plano estratégico.

As decisões de comunicação, compreendidas na política da empresa, são concebidas e aprovadas no nível da direção da empresa ou instituição e causam impactos na vida cotidiana da organização. Por isso, é no âmbito da direção que o comunicador deve estar para que o planejamento e as suas ações estejam alinhados à estratégia organizacional (NASSAR, 2005, p.124)

Entre as universidades que apresentaram o organograma no PDI, 33,3%, não posicionaram o setor de comunicação na estrutura organizacional. Entre os que mencionaram a comunicação, a maioria, 59,2%, apresenta a ligação do setor diretamente com a Reitoria, ou seja, com possibilidade de participação nas decisões estratégicas da IES. Esta participação é obtida com a soma das seguintes vinculações: 40,7% relacionada à ligação com a Reitoria, 11,1% com o Gabinete do Reitor e 7,4% com o próprio Reitor. Claro que a proximidade com a administração superior não é garantia de participação nas decisões, mas é um indicativo importante.

As demais vinculações no Organograma preveem a relação com a vice-reitoria, sendo 3,7% diretamente com o vice-reitor e outros 3,7% com o Gabinete do vice-reitor. A Figura 11 apresenta o quadro de geral dos vínculos do setor de comunicação nos organogramas das universidades federais.

Figura 11 – O setor de Comunicação no Organograma das universidades federais (%)

Fonte: Planos de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais / Elaborado pelo autor

Importante frisar que em nenhuma estrutura organizacional apresentada no PDI há vinculação da comunicação com um setor, ou pró-reitoria específica, o que denota uma visão abrangente da Comunicação e não apenas como executora de ações relacionadas especificamente, por exemplo, ao ensino, pesquisa ou extensão.

Ainda sobre os Organogramas, foi verificada qual a nomenclatura do setor de Comunicação. A informação é importante porque indica o formato de atuação, seja como relacionado a apoio às atividades ou vinculado à estratégia da instituição. “A nomenclatura que a área recebe está diretamente relacionada com o poder e autonomia que a área assume internamente e com a concepção que se tem de comunicação” (DE LOURDES OLIVEIRA, 2005, p.5).

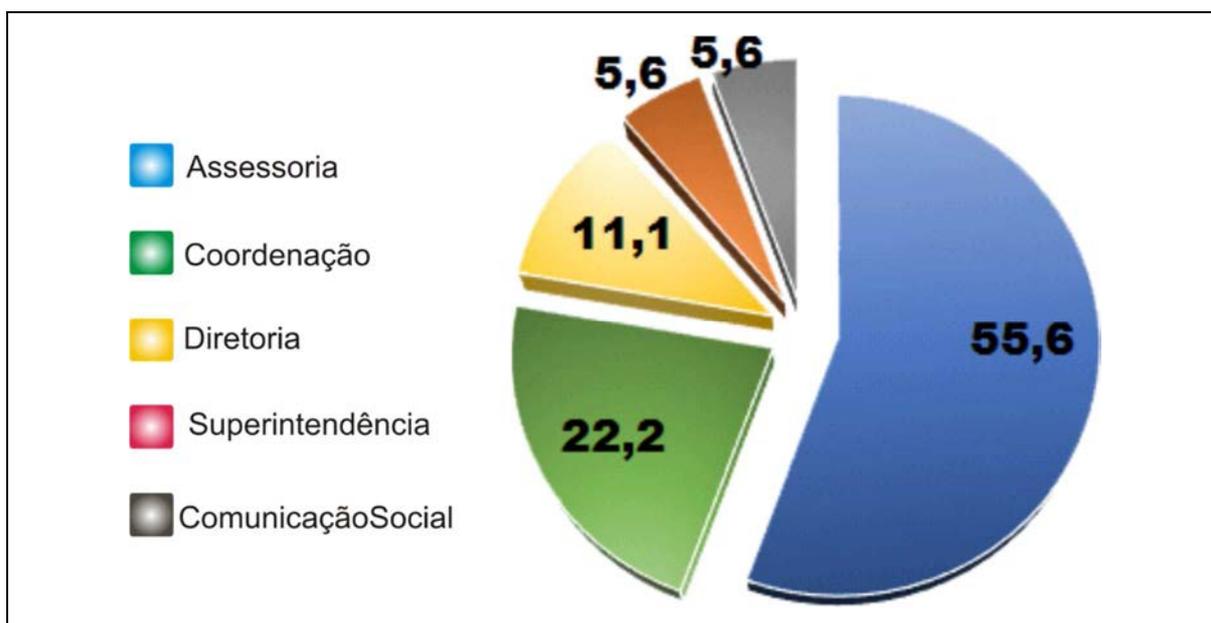
A nomenclatura mais utilizada pelas universidades federais para designar o setor de comunicação é o de Assessoria de Comunicação (55,6%). O termo assessoria está relacionado a apoio às atividades “órgão, ou conjunto de pessoas, que assessoram um chefe” (HOUAISS, 2009, p.69).

Por outro lado há universidades que situam a Comunicação no plano estratégico, atribuindo nomenclaturas relacionadas à gestão de uma área específica: Coordenação (22,2%); Diretoria (11,1%) e Superintendência (5,6%). Estas terminologias são utilizadas por outros setores (Recursos Humanos, Planejamento, Pesquisa e Extensão, por exemplo) e configuram autonomia para a administração

das respectivas áreas, possibilitando maior nível de responsabilidade em relação ao planejamento estratégico da Instituição.

Houve ainda uma menção ao setor relacionando somente à área de atuação, Comunicação Social, o que não contribui para dimensionar a atuação. A diversidade das nomenclaturas para descrever o setor de comunicação pode ser visualizada na Figura 12.

Figura 12 – Nomenclatura dos setores de Comunicação (%)



Fonte: Planos de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais / Elaborado pelo autor

A análise da participação da Comunicação na estrutura organizacional demonstra que há diversidade nas nomenclaturas utilizadas, apesar de haver certa congruência em relação ao vínculo com a administração superior (Reitoria e Vice-reitoria). No entanto, outra informação importante refere-se à formação dos subsetores que compõem a Comunicação, ou seja, quais os suportes para a realização das atividades relacionadas à interação com o público.

A pesquisa buscou evidenciar como são formados os setores de Comunicação e, conseqüentemente, quais os serviços são ofertados. A pesquisa também foi fundamentada nas citações nos respectivos PDIs das universidades federais, exceto para as informações sobre o SIC, criado em 2012, em que os dados foram apurados com base nos Relatórios de Autoavaliação, haja vista que a periodicidade do PDI é de cinco anos o que impossibilitou que a maioria das instituições mencionasse a existência deste serviço.

Foram mensuradas as citações referentes a oito setores internos, vinculados às habilitações da Comunicação Social (Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas); aos meios de comunicação (Rádio, Televisão e Fotografia²⁸) e aos formatos de interação com a sociedade (Ouvidoria e SIC).

A escolha por esses setores está relacionada à frequência de citações nos PDIs, à existência de cargos de carreira (jornalista, relações públicas, publicitário e fotógrafo) e a obrigatoriedade de serviços de atendimento ao cidadão (Ouvidoria e SIC).

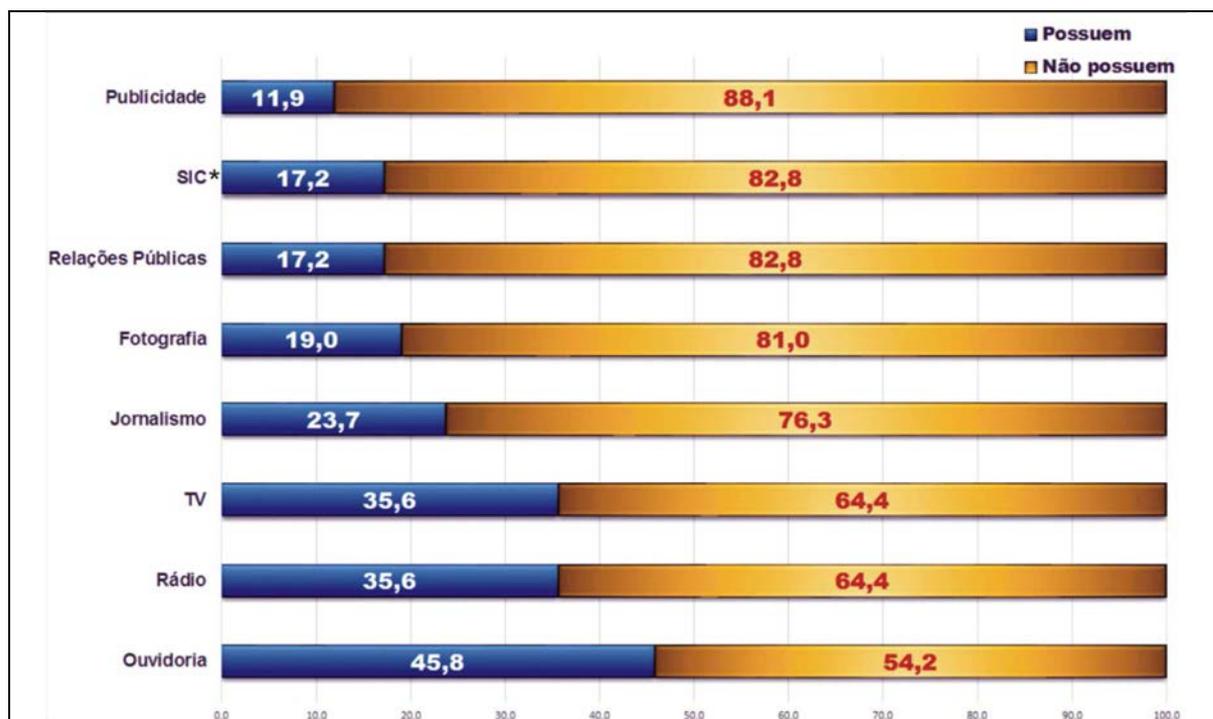
Com relação à estrutura, os departamentos que estão envolvidos com comunicação são: Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Marketing. O profissional de Relações Públicas ocupa-se de eventos, apoio cultural e esportivo e coordena visitas de grupos no interior da empresa, participa de eventos comunitários, como coleta de alimentos e campanhas do agasalho, treinamento de funcionários para lidar com a imprensa. A Assessoria de Imprensa ocupa-se da elaboração de jornais, revistas, press-releases, folhetos, vídeos. Já Marketing ocupa-se da propaganda da empresa (TOMASI, 2010, p.85)

Em relação aos setores vinculados às habilitações de Comunicação Social percebe-se que ainda há carência de atuação. O setor de Jornalismo está presente em 23,7% das universidades federais, Relações Públicas com 17,2% e Publicidade foi mencionada em apenas 11,9% dos PDIs.

Nos dados referentes aos meios de comunicação e de prestação de serviços à comunidade, o Rádio e a Televisão apresentaram resultados similares, com presença em 35,6% dos documentos pesquisados. O setor de Fotografia foi referenciado em 19%.

Entre os formatos de interação com a sociedade, a Ouvidoria foi citada em 45,8% dos PDIs e o SIC em apenas 17,2%. A discrepância pode ser explicada por dois fatores: a Ouvidoria é um dos itens avaliados especificamente nas avaliações externas e o SIC está vigente somente a partir de 2012, mesmo ano de produção do Relatório de Autoavaliação apurado nesta pesquisa.

²⁸ Rádio e Televisão também podem ser consideradas habilitações da Comunicação Social por ofertarem cursos com formação específica nas respectivas áreas, no entanto, para facilitar a compreensão foram enquadradas, nesta pesquisa, como meios de comunicação.

Figura 13 – Estrutura de Comunicação das universidades federais segundo PDI (%)

Fonte: Planos de Desenvolvimento Institucional das Universidades Federais / Elaborado pelo autor.

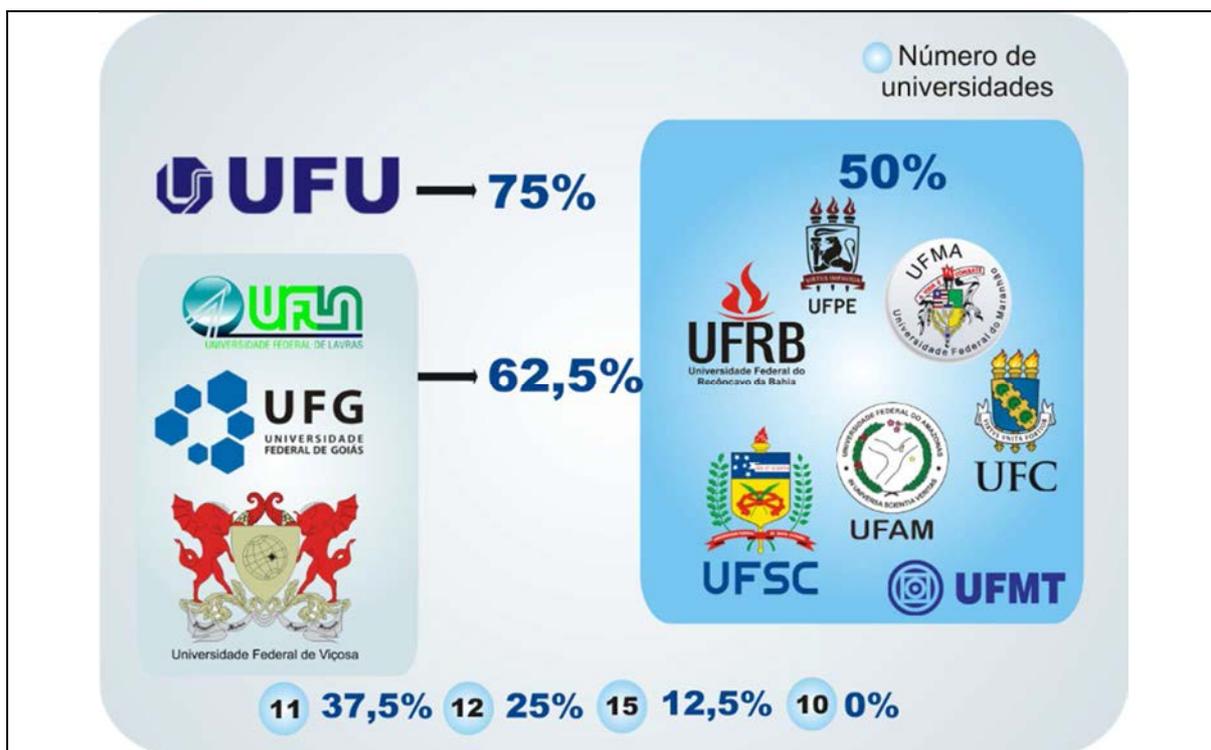
* Dados do SIC referem-se à citação no Relatório de Autoavaliação institucional

Na verificação geral dos itens que compõem a estrutura de Comunicação das universidades federais é interessante notar que em nenhum dos itens pesquisados a presença superou a ausência de menção. Este cenário, sem dúvida, não configura a falta do setor na Universidade, mas a falta de planejamento, haja vista que o estudo considerou a citação no PDI.

Entre as universidades que apresentaram mais itens relacionados à estrutura, destaque para a UFU, com 75% de citação em relação aos elementos pesquisados. As federais de Lavras (UFLA), de Goiás (UFG) e de Viçosa (UFV) atingiram 62,5%.

A partir do conhecimento da estrutura disponível para a Comunicação é o momento de verificar quais as atividades são realizadas e os meios de comunicação utilizados para estreitar o relacionamento com a sociedade, seja por meio de veiculação de informações ou na própria interação com os diversos públicos.

Figura 14 – Estrutura de comunicação, por universidade (%)



Fonte: Relatórios de Autoavaliação Institucional / Elaborado pelo autor.

4.5 Instrumentos de comunicação das universidades federais

Para verificar quais os meios de comunicação são utilizados pelas universidades federais, o presente estudo utilizou as citações dos respectivos instrumentos de comunicação nos relatórios de Autoavaliação. Foram considerados 11 questões para verificação: Quatro relacionados aos meios tradicionais de comunicação (Rádio, Televisão, Jornal Impresso e Revista); outros quatro vinculados às mídias eletrônicas (Redes Sociais, Sites, Intranet e Boletim Eletrônico); dois itens referentes ao vínculo com outras instituições (Capes WebTV e Rede IFES) e um ligado à comunicação interna (Jornal Mural).

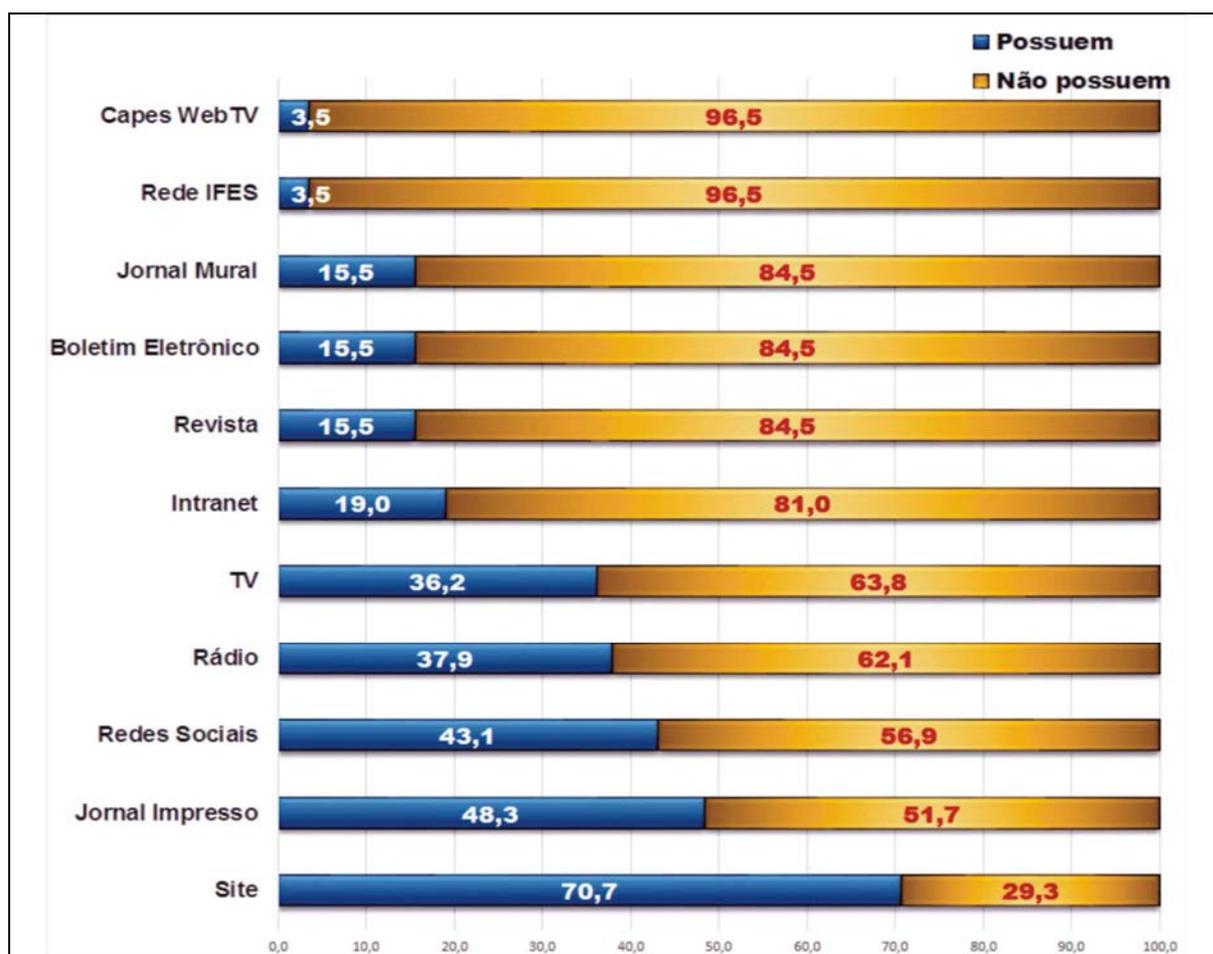
Rádio e Televisão são mencionados tanto na categoria de estrutura quanto nos instrumentos de comunicação, a diferença é que os dados colhidos na estrutura referem-se ao PDI e aos meios de comunicação ao Relatório de Autoavaliação.

No resultado geral dos meios de comunicação utilizados pelas universidades federais, a partir, das citações nos Relatórios de Autoavaliação, o portal institucional ou *site* foi o mais mencionado, com 70,7%.

Cabe ressaltar que é de notório saber que todas as universidades pesquisadas possuem um portal institucional, no entanto, os dados do estudo referem-se somente às citações no Relatório de Autoavaliação.

O Jornal Impresso foi citado em 48,3% dos documentos, seguido das Redes Sociais com 43,1%. A utilização do Rádio como meio de comunicação atingiu 37,9% e a Televisão 36,2%. A *Intranet* foi mencionada por 19% das universidades. Revista, Boletim eletrônico (ou Newsletter) e o Jornal Mural foram citados por 15,5%. Completam a lista a Capes WebTV e a Rede IFES com 3,5% cada.

Figura 15 – Meios de Comunicação das universidades federais (%)



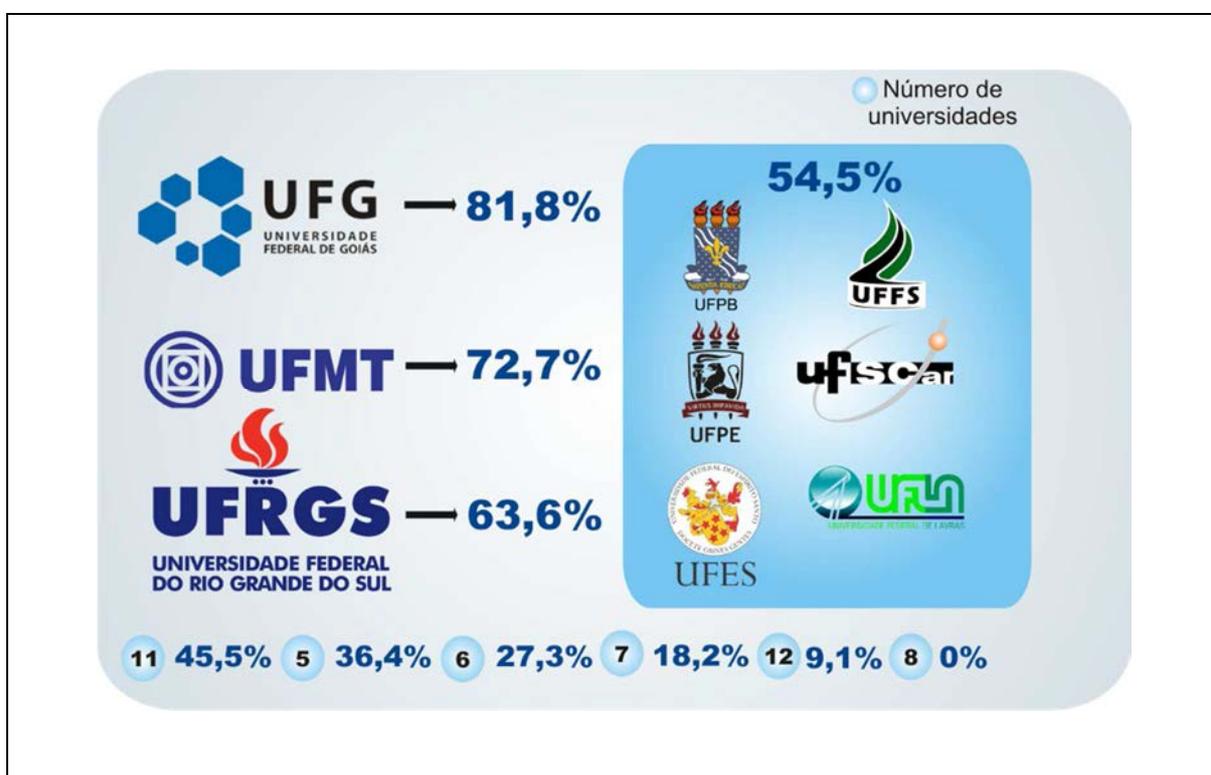
Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa sobre a utilização dos meios de comunicação pelas universidades federais também mensurou os dados por instituição. A UFG obteve

destaque ao mencionar a utilização de nove dos 11 itens avaliados (o que corresponde a 81,8%). A UFMT com 72,7% e a UFRGS, 63,6%, completam a lista das três universidades que relatam a utilização de instrumentos de comunicação ponderados neste estudo.

Na outra ponta, oito instituições não citaram nenhum dos itens pesquisados, o que pode indicar duas situações: 1) a inexistência do setor de Comunicação ou 2) a falta de critério na elaboração do Relatório de Autoavaliação Institucional.

Figura 16 – Utilização dos instrumentos de comunicação, por universidade (%)



Fonte: Relatórios de Autoavaliação Institucional / Elaborado pelo autor.

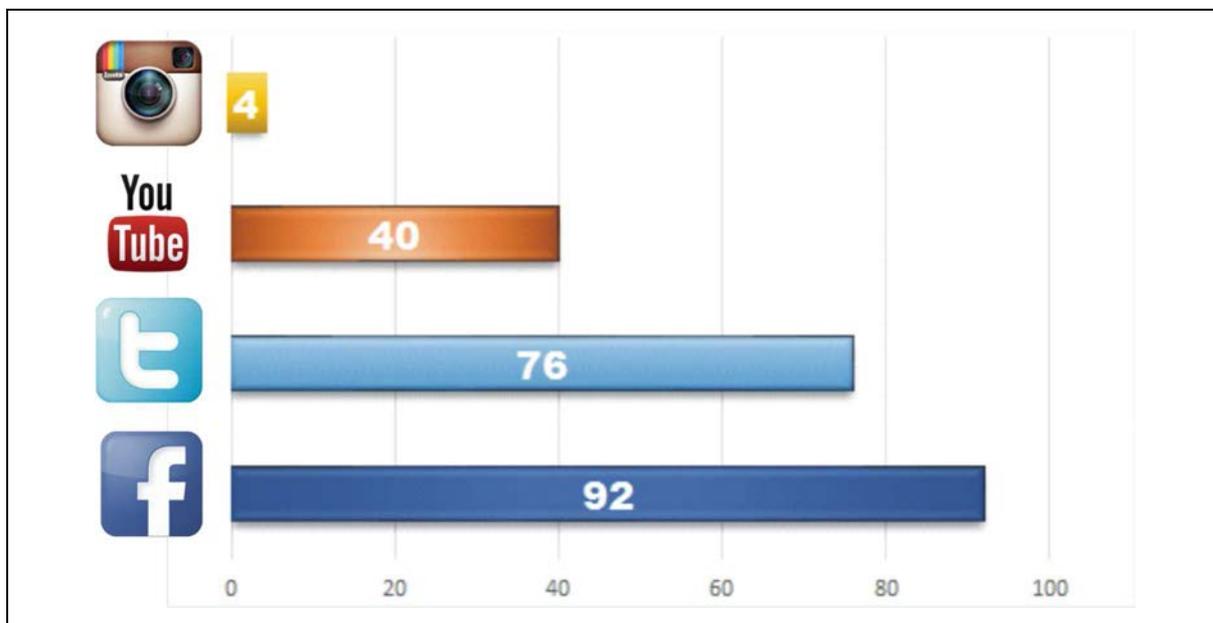
5.5.1 - As redes sociais

A pesquisa considerou como Redes Sociais as seguintes páginas eletrônicas: *Facebook* (páginas institucionais); *Twitter* (microblog); *Youtube* (canal de vídeos) e *Instagram* (canal de fotos).

Entre as universidades que mencionaram a utilização das redes sociais no Relatório de Autoavaliação, a maioria utiliza *Facebook* (92%), seguida do *Twitter*

(76%) e *Youtube* (40%). Apenas uma universidade, a UFJF, citou o *Instagram* como meio de comunicação, o que contabiliza 4% das universidades.

Figura 17 – As redes sociais no Relatório de Autoavaliação das universidades que citaram utilizar alguma rede social (%)



Fonte: Elaborado pelo autor

Na contabilização das universidades que utilizam a rede social de forma integrada como instrumento de comunicação, a universidade mineira também tem destaque. A UFJF foi a única a mencionar as quatro redes sociais consideradas nesta pesquisa como meio de comunicação. Seis universidades mencionaram a utilização de três redes sociais, 13 citaram duas e cinco universidades utilizam apenas uma rede social.

Os resultados apresentados nesta etapa de coleta de dados serão confrontados com os relatórios de avaliação externa, a consulta via SIC e as informações relacionadas à gestão dos recursos humanos obtidas via portal da transparência.

5 O CENÁRIO, ALÉM DOS DOCUMENTOS DE ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentadas informações de outras fontes de pesquisa com o objetivo de verificar em que medida os dados coletados nos Relatórios de Autoavaliação e nos PDIs correspondem à realidade. É a etapa de inferência e interpretação dos dados.

Para fazer esta relação foram utilizadas três vias de pesquisa: 1) Contato com as universidades, via SIC, para verificar a existência de uma política de comunicação; 2) Análise dos relatórios de Avaliação Externa, com o objetivo de mensurar as dimensões relacionadas à comunicação, planejamento e avaliação, e 3) Pesquisa sobre os dados referentes a recursos humanos, em especial, o quantitativo de profissionais de Comunicação que estão inseridos nas universidades federais.

5.1 Política de Comunicação no SIC

Após a etapa de pré-análise e os primeiros contatos com os documentos de planejamento e avaliação das universidades federais, foi verificada a carência de menção de documentos que norteassem a Comunicação. Apesar de explicitarem algumas ações, metas e objetivos relacionados à interação com os públicos de interesse, havia pouca citação sobre política de comunicação.

Para verificar em que medida a primeira impressão correspondia à realidade, a opção foi pelo contato direto com as universidades federais pelo Sistema de Informação ao Cidadão (SIC). A escolha por este canal, além de contribuir para o direcionamento da pesquisa, também foi importante para verificar a qualidade do atendimento prestado por um meio de interação criado pela Lei Geral de Acesso à Informação.

O contato teve como objetivo verificar a existência de política de comunicação nas universidades e solicitava acesso ao documento. O pedido de informação foi enviado às 59 universidades federais no dia 30 de abril de 2013. O prazo para resposta, previsto na legislação, é de 20 dias.

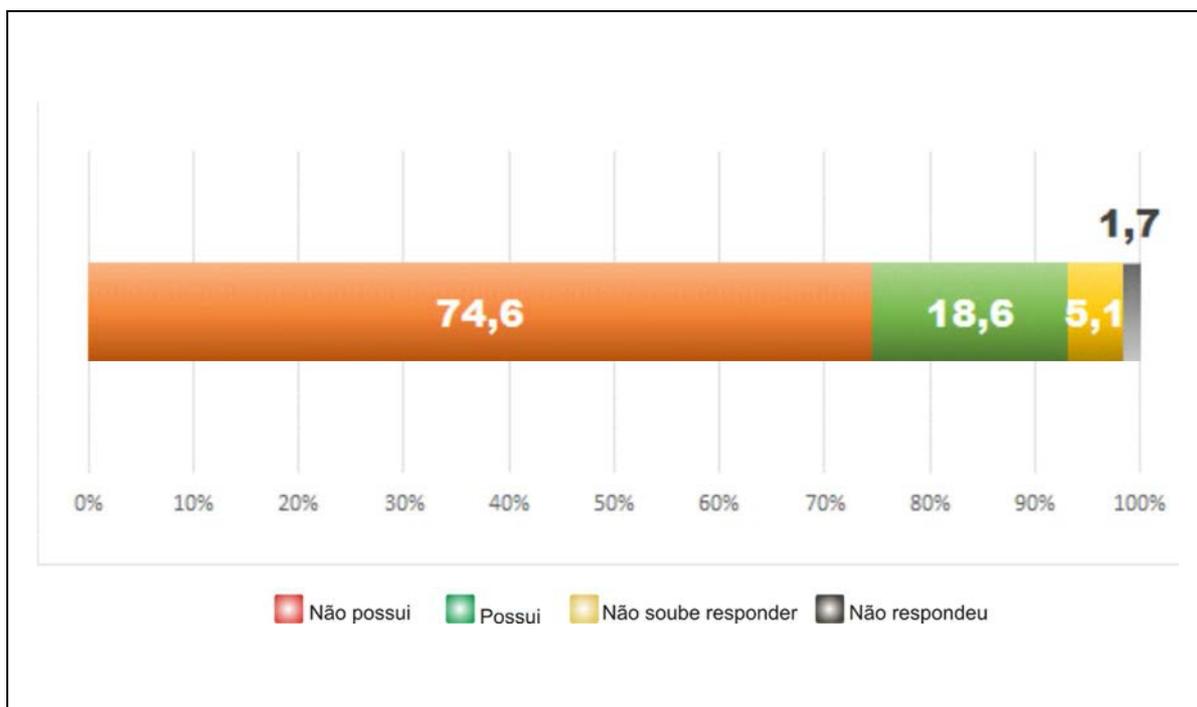
A maioria das universidades, 74,6%, responderam no prazo, 23,7% após os 20 dias e apenas a Universidade Federal do Pará (UFPA) não retornou ao pedido de informação. Em relação ao tempo de resposta cabe destacar que sete

universidades responderam prontamente, em menos de 24 horas, de outro lado, a Universidade Federal da Bahia (UFBA) foi quem mais demorou para responder a solicitação: exatos 285 dias para informar que não possui política de comunicação.

Após esta breve abertura sobre o tempo de atendimento é o momento de analisarmos o conteúdo, as respostas das universidades federais perante a seguinte questão: “A universidade possui política de comunicação institucionalizada? Caso positivo, como posso ter acesso? Favor enviar o link para acessar o documento no portal institucional ou o arquivo com a informação.”

Em relação à primeira indagação, as respostas indicaram inexistência de política de comunicação na maioria das universidades federais, 74,6% das instituições admitiram não possuir um documento norteador da Comunicação, 18,6% afirmaram ter política de comunicação, 5,1% não souberam responder e 1,7% não atendeu ao pedido de informação.

Figura 18 – Políticas de Comunicação das universidades federais (%)



Fonte: Respostas obtidas via SIC / Elaborado pelo autor

A primeira reflexão está centrada entre as universidades que confirmaram o indicativo apresentado no período de pré-análise dos documentos de avaliação e planejamento, ou seja, a ausência de política de comunicação. Entre as 44 universidades que confirmaram a carência, 24 (o que corresponde a 54,5%) afirmam

que o tema está sendo discutido e que providências estão sendo tomadas para formulação e posterior publicação da política de comunicação. A resposta da Universidade Federal de Roraima (UFRR, 2013b) ilustra essa situação.

Em atenção ao que demandou Vossa Senhoria, informamos que a Universidade Federal de Roraima ainda não possui uma política formal de comunicação. Informamos, porém, que a matéria é objeto de discussão nas instâncias próprias, que logo deverão fornecer condições e critérios, para, depois de aprovados nas instâncias competentes, entrarem em vigência. (UFRR, 2013b)

A carência de política de comunicação é atribuída, entre outros motivos, à falta de estrutura do setor de Comunicação. A situação é citada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ, 2013b). “Há um projeto de alteração da estrutura organizacional da UFRJ onde se propõe a criação da Superintendência Geral de Comunicação Social da UFRJ, de onde partiriam as orientações referentes ao assunto”.

A falta de profissionais também é apontada como entrave para a criação de política de comunicação. A condição apresentada pela Universidade de Rondônia (UNIR) exemplifica essa condição.

A Ascom, setor responsável por gerir a comunicação na/da instituição, não tem estrutura e servidores suficientes para realizar tal ação (criar a política de comunicação), conforme inciso I, do artigo 4º, do Regimento Interno da Reitoria (o setor dispõe uma servidora técnica-administrativa e uma jornalista). A elaboração de um projeto de política de comunicação para a instituição está inserida no plano de reestruturação do setor bem como a contratação de servidores específicos para a área (jornalistas, relações públicas e programador visual) (UNIR, 2013)

Se a situação apresentada pelas universidades que declaram não possuir política de comunicação merece especial atenção, entre as que afirmaram ter institucionalizada a política, o cenário não é diferente. Entre as 11 universidades que indicaram possuir política de comunicação, apenas três confirmaram essa condição após a análise do documento indicado nas respostas obtidas por meio do SIC.

As universidades federais de Lavras (UFLA) e do Ceará (UFC) confundem os objetivos e metas para a comunicação com o conceito de política de comunicação. O mesmo acontece com a Federal de São Paulo (UNIFESP) que

caracteriza o Guia de Assessoria de Imprensa como a política de comunicação institucional.

A UFLA indica como política de comunicação as “diretrizes para a gestão da comunicação na Universidade” (UFLA, 2013b), apresentada no PDI por meio de objetivos, metas, ações e indicadores de mensuração. Na UFC a política de comunicação também está relacionada a objetivos, acrescida de estratégias e ações.

Condição semelhante é apresentada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que aponta como documento de política de comunicação a “Implantação do Sistema de Comunicação Digital na UFMG”.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) indica o PDI como referência para a política de comunicação, no entanto, o documento apresenta somente a necessidade de “redefinição da política de comunicação com vistas aumentar a eficiência da comunicação interna e externa” (UFRN, 2010, p.65).

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) também afirma possuir política de comunicação, no entanto, restringe a uma frase. “Estabelecer fluxos de comunicação permanentes com os públicos (interno e externo) da UFAM, buscando conhecer suas expectativas, necessidades e interesses e assim planejar, organizar e executar atividades necessárias a bom relacionamento com eles”.

A Universidade do Piauí (UFPI) declarou, via SIC, possuir política de comunicação, no entanto, não indicou onde foi publicado. A Universidade Federal Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) afirmou ter uma política quando, na verdade, possui um plano de comunicação em que apresenta os objetivos para a Comunicação no período de 2009 a 2013.

As afirmativas das universidades sobre a existência de política que estão descontextualizadas da realidade explicitam uma clara dificuldade de entendimento dos conceitos de política de comunicação, o que, sem dúvida, configura entrave para a gestão da comunicação.

No computo geral das 11 universidades federais que declararam possuir política de comunicação, apenas três apresentam os documentos: as federais de Goiás (UFG), do Amapá (UNIFAP) e de Ouro Preto (UFOP). No entanto, até mesmo nestas instituições é necessário apresentar algumas ressalvas.

O documento da UFG está inserido no PDI e estabelece parâmetros relacionados a objetivos e metas pontuais e expõe alguns conceitos gerais da

comunicação pública. Apesar de suscitar, apresenta uma diretriz para o relacionamento com o público.

Assim, esta política deve ter como eixo norteador a execução de uma comunicação efetivamente atuante, dialógica, transparente e consistente. Uma comunicação calcada na transparência das informações, das ações e posições da UFG, que busca divulgar e promover a instituição e o necessário diálogo entre a universidade e a sociedade. Trata-se, pois, de enaltecer o papel social da universidade e reforçar a importância da instituição para a cidadania e para o desenvolvimento social e cultural da região. (UFG, 2010, p.45-46)

No entanto, o texto inserido no PDI não é respaldado pela equipe de comunicação da UFG. Em encontro realizado na Andifes, as profissionais que representavam a UFG demonstraram desconhecer a existência de uma política de comunicação, inclusive afirmaram estar iniciando o processo de formulação desta política. Sem reconhecimento dos profissionais envolvidos no planejamento da comunicação não há política que se sustente.

A UNIFAP apresenta a política de comunicação inserida no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), publicado em 2001. O documento também carece de abrangência e apresenta a filosofia de comunicação, as ferramentas e funções da Assessoria Especial, ligada à Reitoria e responsável pela gestão da comunicação da universidade. O texto apresenta conceitos gerais sobre Comunicação sem vincular à realidade da UNIFAP.

A Comunicação praticada de forma integrada é a responsável pela satisfação do cliente e o sucesso do marketing da Universidade. A coleta de dados necessários à configuração da situação em pauta e o planejamento de ação detectam a demanda e conduzem a estratégia apontada para o alvo correto (UNIFAP, 2001, p.123)

Já a UFOP considera que a política de comunicação está explicitada no Projeto Acadêmico e de Desenvolvimento para o Sistema de Comunicação Integrada. De fato, o documento apresenta características relacionadas a planos e políticas de comunicação. O objetivo geral do projeto traz este indicativo.

O Projeto Acadêmico e de Desenvolvimento Institucional para o Sistema de Comunicação Integrada na UFOP versão 2009 tem por objetivo apresentar a Assessoria de Comunicação Institucional da

Universidade Federal de Ouro Preto, com todas as suas áreas constituintes, como setor de apoio às atividades educacionais atuando por meio de propostas ou atendendo às demandas da Administração Central, das Unidades, Departamentos e demais setores da UFOP. (UFOP, 2009, p.9)

No entanto, o documento que deveria expor a política de comunicação da UFOP está centrado na organização interna, dos setores que compõem a Comunicação, não abrindo caminho para o relacionamento com os diversos públicos.

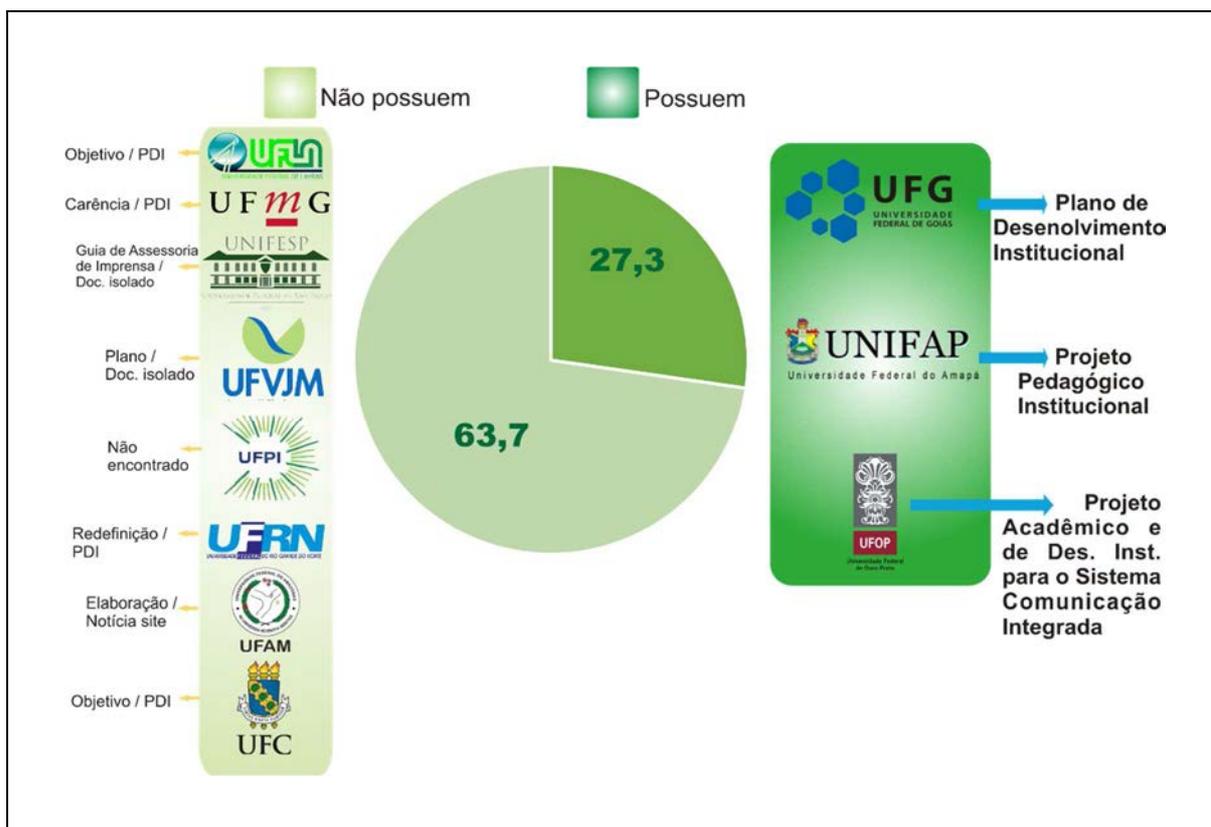
O presente Projeto Acadêmico e de Desenvolvimento Institucional para o Sistema de Comunicação Integrada na UFOP se justifica pela necessidade de definir o funcionamento orgânico da Assessoria de Comunicação Institucional, estruturado dentro da Universidade Federal de Ouro Preto, para conferir maior clareza às ações desenvolvidas dentro e fora da Instituição e para disseminar de forma mais efetiva o conhecimento gestado dentro da UFOP, além de aproximar toda a comunidade acadêmica e as comunidades das cidades onde a universidade atua, seja com unidades de cursos presenciais, polos do ensino a distância, ações de extensão ou trabalhos de pesquisa. (UFOP, 2009, p.7)

Na avaliação geral das respostas enviadas e dos respectivos apontamentos sobre a política de comunicação, a carência de documentos norteadores foi confirmada. Mesmo entre as universidades que indicaram ter a política de comunicação há evidentes problemas de conceituação.

A carência evidente de política de comunicação nas universidades federais pode influenciar no planejamento e na execução das atividades de comunicação. Os dados apresentados na Avaliação Externa podem contribuir para a avaliação da gestão da comunicação.

A Figura 19 evidencia o distanciamento entre o discurso e a realidade das universidades federais em relação à existência de política de comunicação.

Figura 19 – Situação das universidades que declararam possuir política de comunicação (%)



Fonte: Respostas obtidas via SIC / Elaborado pelo autor

5.2 Os relatórios de Avaliação Externa

Como medida de comparar o quadro da gestão da comunicação apresentado na coleta das informações nos documentos de planejamento e autoavaliação, foram analisados os resultados das avaliações externas, in loco, em processos de credenciamento das universidades.

A avaliação externa considera as dimensões do SINAES e logo possibilita a verificação dos resultados vinculados especificamente à Comunicação (dimensão 4). Para complementar as informações também foram verificadas as avaliações de itens relacionados ao planejamento e avaliação (dimensões 1 e 8, respectivamente). Assim, as seguintes dimensões foram objeto de verificação: Missão e PDI; Comunicação com a sociedade e Planejamento e Avaliação.

Entre as 59 universidades federais, 26 (44,1%) tiveram seus relatórios de avaliação externa concluídos e publicados pelo Conselho Nacional de Educação Superior (CNES) até o dia 31 de dezembro de 2013. Os dados obtidos nestes relatórios embasam a pesquisa. Outras 26 universidades possuem processos em

andamento e sete ainda não haviam iniciado o procedimentos para a realização da avaliação externa.

Antes de verificar os resultados referentes ao planejamento e a avaliação interna é importante apresentar o quadro da Comunicação na avaliação externa. Importante ressaltar que esta dissertação não pretende discutir a razoabilidade dos critérios de avaliação adotados, mas apresentar os resultados utilizados pelo MEC e suas respectivas observações. Vale ressaltar que para avaliar a dimensão Comunicação com a Sociedade os avaliadores deveriam verificar especificamente três quesitos: 1) Coerência entre as ações de comunicação previstas no PDI e as atividades efetivamente realizadas; 2) Comunicação interna e externa e 3) Ouvidoria.

Para ponderarmos os conceitos atribuídos pelos avaliadores é essencial a compreensão da escala de avaliação, de 1 a 5, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Conceitos da Avaliação Externa

Conceito	Descrição
1	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
2	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro AQUÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
3	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro SIMILAR ao que expressa o referencial mínimo de qualidade.
4	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.
5	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um quadro MUITO ALÉM do que expressa o referencial mínimo de qualidade.

Fonte: Roteiro de Avaliação Externa

Na avaliação quantitativa os resultados indicam que dez universidades (38,5%) receberam o conceito 3, ou seja, apresentam o referencial mínimo de qualidade. Oito (34,6%), ou nove, foram avaliadas com conceito 2 por estarem

abaixo do limite de excelência esperado. Quatro, 15,6%, obtiveram conceito 4, o que representa a superação do nível de competência esperado. Para completar o quadro de avaliação, três universidades (11,5%) apresentaram um cenário para a comunicação muito além do esperado e receberam conceito 5. Na Figura 20 é possível verificar a avaliação obtida de cada universidade e a divisão por conceito atribuído.

Os dados indicam que mais de um terço das universidades apresentam deficiências na comunicação que culminaram com a atribuição do conceito 2. Entender o contexto que levou ao resultado é um importante passo para gerar mudança de quadro.

A inexistência ou ineficiência da Ouvidoria foi apontada como principal fator do mau desempenho na dimensão Comunicação com a sociedade em sete universidades: UFAM, UFS, UFSCar, UFPI, UFTM, UFSM e UFV.

A observação no relatório da UFAM ilustra a situação. “IES não mantém sistema de ouvidoria implantado, desse modo, encontra-se aquém do padrão mínimo de qualidade” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012a, p.7).

Os comentários contidos na avaliação da UFV apontam que “há limitações referentes aos serviços prestados pela Ouvidoria” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012h, p.4)

FURG e UFCG apresentaram deficiências diferentes das demais, no entanto, o conceito atribuído foi o mesmo, 2, abaixo do padrão mínimo de qualidade.

O relatório de avaliação aponta que a FURG deve aprimorar a comunicação com servidores e estudantes. “Aperfeiçoe o seu processo de comunicação interna, considerado pouco eficiente pelos avaliadores” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2011g, p17).

Já para a UFCG a falta de divulgação das ações da universidade foi a principal deficiência apontada pelos estudantes e culminou com a avaliação aquém do esperado da universidade. “Na reunião realizada com os representantes discentes foram apresentadas evidências de falhas no processo de comunicação tais como divulgação de: PIBIC, monitoria, projetos de extensão em andamento e apresentação de teses” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012D, P.5).

A dimensão 1, por exemplo prevê como um dos critérios de avaliação a relação com a Autoavaliação. Os seguintes itens são avaliados nesta dimensão: 1) Implementação do PDI e; 2) Articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional (autoavaliação e avaliações externas).

Na avaliação da dimensão 1, Missão e PDI, o resultado foi o seguinte: uma universidade (o que corresponde a 3,8%), a UFRN, obteve conceito 5; outras cinco universidades (19,2%) obtiveram conceito 4; 11 (46,2%) foram conceituadas com nota 3; sete (26,9%) com nota 2; e a UFV (3,8%) foi avaliada com o conceito mínimo, 1. A média ponderada nesta dimensão foi de 2,9, ou seja, abaixo do nível mínimo de qualidade.

Já os resultados referentes à dimensão 8, Planejamento e Avaliação, foram fundamentados em três itens de avaliação: 1) Relação entre Planejamento e Autoavaliação; 2) Autoavaliação e 3) Planejamento após a avaliação. (MEC, 2010).

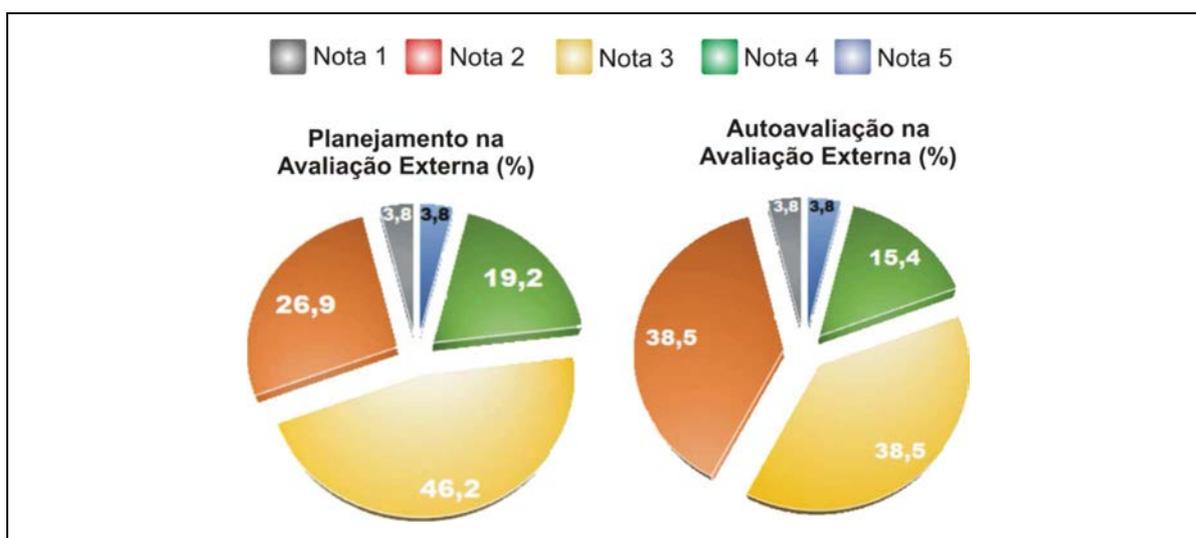
Na dimensão 8 o resultado foi o seguinte: uma universidade (3,8%), a UFSC, obteve nota máxima, 5; quatro foram avaliadas com conceito 4 (15,4%); 10 universidades obtiveram nota 3 (38,5%); outras 10, nota 2; e a UFES (3,8%), obteve nota 1. A média das notas foi de 2,7, também abaixo do referencial mínimo.

O resultado da avaliação externa destas dimensões é reflexo dos processos de elaboração do PDI e dos relatórios de autoavaliação e influencia diretamente os resultados de outras dimensões, inclusive a Comunicação. Compreender o formato ideal para a formulação dos documentos de gestão contribui para aprimorar o planejamento e a gestão da Comunicação.

Os resultados globais expõem a excelência de algumas universidades e evidenciam a necessidade de aprimoramento de outras. Conhecer estas realidades torna-se fundamental para embasar o planejamento da Comunicação.

A UFRN, única universidade a receber conceito máximo na dimensão 1 (Missão e PDI), ganhou destaque por relacionar planejamento e avaliação. “A articulação entre o PDI e os processos de avaliação institucional estão consolidados” (UFRN, 2013).

Figura 21 – Avaliação externa da dimensões relacionadas ao Planejamento e Autoavaliação (%)



Fonte: Relatórios de Avaliação Externa / Elaborado pelo autor

A UFSC, por sua vez, recebeu conceito 5 na avaliação da dimensão 8 (Planejamento e Avaliação), primordialmente pela qualidade na condução do processo de autoavaliação e o vínculo com o planejamento.

Durante a visita in loco verificou-se que a IES cumpre muito além do que está nos seus documentos oficiais, o planejamento e a avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional, pois iniciou o seu processo de avaliação institucional mesmo antes da introdução do SINAES a partir de 2004. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012c, p.6)

Os bons exemplos apresentados pela UFRN e pela UFSC representam exceção no desenvolvimento de processos de planejamento e avaliação, na formulação do PDI e dos relatórios de autoavaliação. A UFV, na dimensão 1, missão e PDI, e a UFES, na dimensão 8, planejamento e avaliação, estão na outra ponta, ou seja, obtiveram a nota mínima na avaliação interna o que configura um quadro muito aquém do esperado.

A universidade com sede em Viçosa obteve o pior resultado, considerando as três dimensões pesquisadas nesta dissertação. A falta de um documento que explicita o planejamento, as deficiências apresentadas no serviço de Ouvidoria e a ineficiência na formulação do relatório de autoavaliação culminaram com atribuição de conceitos abaixo do referencial mínimo de qualidade. A universidade obteve nota 2 nas dimensões relacionadas à Comunicação (dimensão

4) e Planejamento e Avaliação (dimensão 8) e nota 1 na dimensão 1 que trata da Missão e do PDI.

As fragilidades apontadas pela Comissão de Avaliação, que determinaram os conceitos para as Dimensões 1, 4 e 8, consistem no seguinte: 1. Não foi apresentado PDI, mas apenas um plano de gestão para o período 2004-2008, já superado no período de avaliação, em maio de 2009. Um documento sintético foi registrado no sistema e-MEC; 2. Há limitações referentes aos serviços prestados pela Ouvidoria; 3. As finalidades da Comissão Própria de Avaliação e os resultados dos seus trabalhos não são eficazes. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2012h, p.3)

A UFES também obteve desempenho abaixo do esperado nas dimensões 1 e 8 que tratam, respectivamente, do PDI (nota 2) e do Relatório de Autoavaliação (nota 1). O relatório de avaliação externa aponta que relação entre planejamento e avaliação não estão inseridas na gestão da universidade.

Quanto à Dimensão 8, a Comissão considerou a existência de uma condição muito aquém da adequada, visto que o planejamento e a avaliação não estão coerentes com o especificado no PDI, a CPA não tem a efetiva participação da comunidade interna ou externa nos processos de autoavaliação e que as ações acadêmico-administrativas baseadas nos resultados da autoavaliação estão parcialmente implantados (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2011i, p.5)

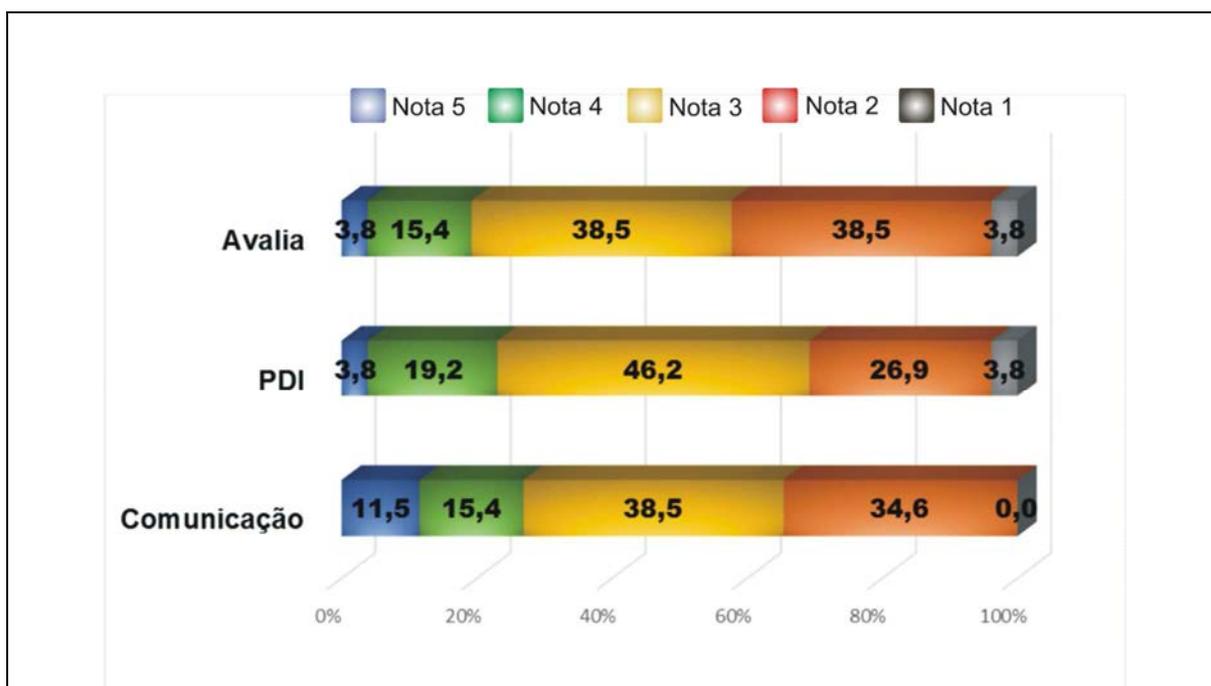
Outras universidades também apresentaram resultados abaixo da expectativa considerando apenas as dimensões propostas para esta pesquisa. A UFSM, a UFTM e a UFPI obtiveram conceito 2 nas dimensões relacionadas à Comunicação, PDI e Relatório de Autoavaliação. As indicações de aprimoramento nas considerações do relator da avaliação externa da universidade piauiense são emblemáticas e reflete o quadro de outras IFES. Dos quatro pontos de melhoria apontados três fazem referência às dimensões elencadas nesta pesquisa.

No entanto, para a permanência da Universidade Federal do Piauí no sistema federal de ensino com devida qualidade, cabe recomendar que a UFPI: a) Adote, no âmbito do programa de capacitação docente, providências cabíveis para que a constituição do seu quadro docente contemple, na sua totalidade, pelos menos, a formação em cursos de pós-graduação lato sensu, conforme preconiza a Lei nº 9.394/96 (LDB), no seu artigo 66: A preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado;

b) Reveja o seu PDI considerando que as metas e as ações não foram cumpridas na sua totalidade e que o Plano não é adequadamente percebido pelo público acadêmico; c) Aperfeiçoe o seu processo de comunicação interna e externa, notadamente o sistema de ouvidoria, que não funciona de forma adequada ao porte da IES, não possuindo padrões de qualidade claramente estabelecidos. Ademais, foi verificado que a ouvidoria atua com quantidade de pessoal e infraestrutura aquém da necessidade; d) Aprimore e amplie o processo de autoavaliação institucional e, conseqüentemente, o trabalho da CPA, face à pouca participação da comunidade interna e externa na construção do processo avaliativo, ao desconhecimento [da comunidade acadêmica] das conclusões da CPA e à constatação dos avaliadores de que as ações conseqüentes das avaliações vêm sendo implementadas de forma tímida e não vem sendo percebidas pela comunidade acadêmica (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2011h, p.16)

Na análise do resultado isolado entre as três dimensões há equilíbrio na atribuição dos conceitos, no entanto, a Comunicação obteve mais avaliações máximas (11,5%) e não obteve nenhum conceito mínimo. A dimensão relacionada ao Planejamento foi a que teve menos incidências na soma dos conceitos que representam desempenho aquém do esperado (1 e 2) e liderou as estatísticas nos conceitos 3 e 4. Já a dimensão relacionada à avaliação teve mais ocorrências no conceito 2. Na média de todas as notas atribuídas por dimensão o resultado foi o seguinte: Comunicação, 3,03; Planejamento, 2,92 e; Avaliação, 2,76.

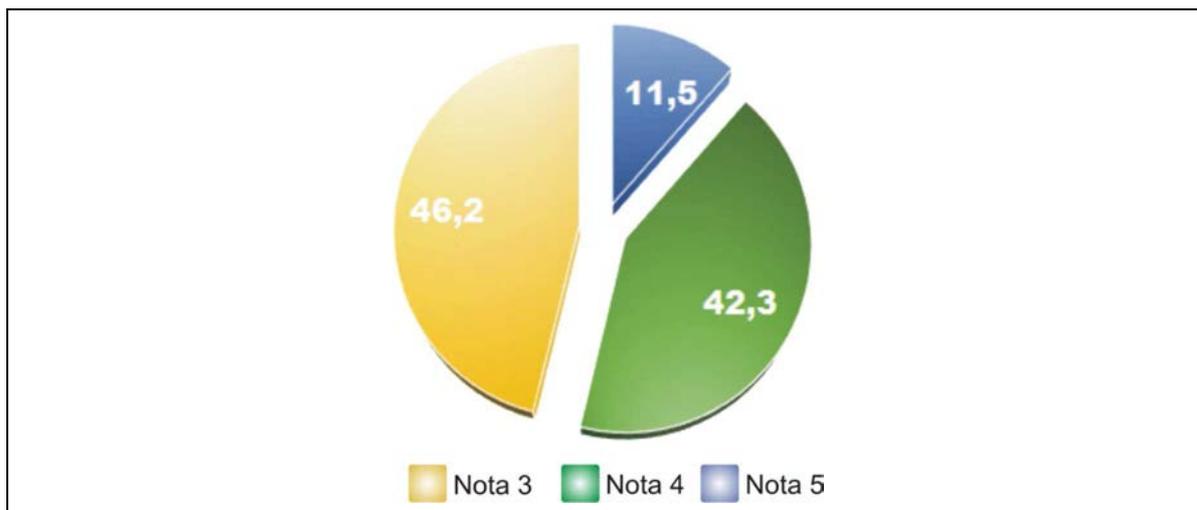
Figura 22 – Conceitos atribuídos por dimensão (%)



Fonte: Relatórios de Avaliação Externa / Elaborado pelo autor

No comparativo com o resultado atribuído às universidades considerando as 10 dimensões, o chamado Conceito Institucional, é notória a diferença. Nenhuma das instituições avaliadas obteve conceito inferior ao mínimo esperado. Entre as universidades que participaram da avaliação externa, destaque para as que obtiveram conceito máximo (5): UFRN, UFRJ e UFF.

Figura 23 – Conceito Institucional considerando a avaliação das 10 dimensões (%)

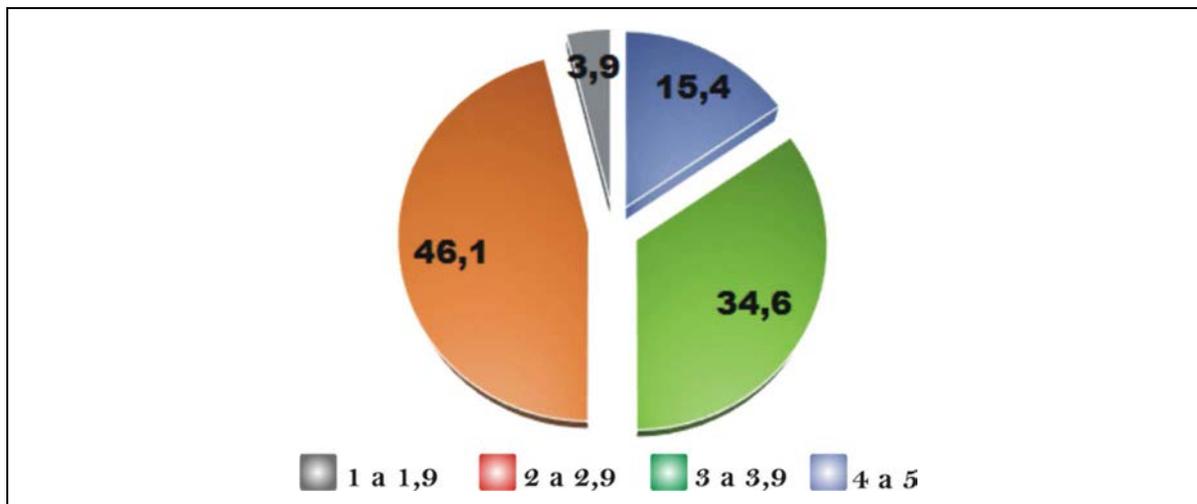


Fonte: Relatórios de Avaliação Externa / Elaborado pelo autor

Os resultados da avaliação externa demonstram que há um longo caminho para as universidades atingirem a excelência na tríade Comunicação, Planejamento e Avaliação. Se na avaliação geral, considerando as 10 dimensões, nenhuma universidade obteve como resultado final conceito abaixo de 3, na média ponderada das três dimensões mensuradas nesta pesquisa, 50% das instituições obtiveram nota inferior ao mínimo esperado. Na análise geral, 3,9% obtiveram média inferior ao conceito 2 e 46,1% com conceito menor que o mínimo, 3. Estes dois grupos tiveram desempenho abaixo do esperado. Por outro lado, 15,4% das universidades superaram a média de 4 e 34,6% obtiveram média entre 3 e 3,9.

Na avaliação externa considerando somente a soma simples das três dimensões enfatizadas nesta dissertação (Comunicação, Planejamento e Avaliação) o melhor desempenho foi da UFRN com 14 pontos, em um total de 15. UFU, UTFPR e UFSC também apresentaram resultados positivos, com um total de 12 pontos.

Figura 24 – Média ponderada das dimensões relacionadas à Comunicação, Planejamento e Avaliação, por universidade (%)



Fonte: Relatórios de Avaliação Externa / Elaborado pelo autor

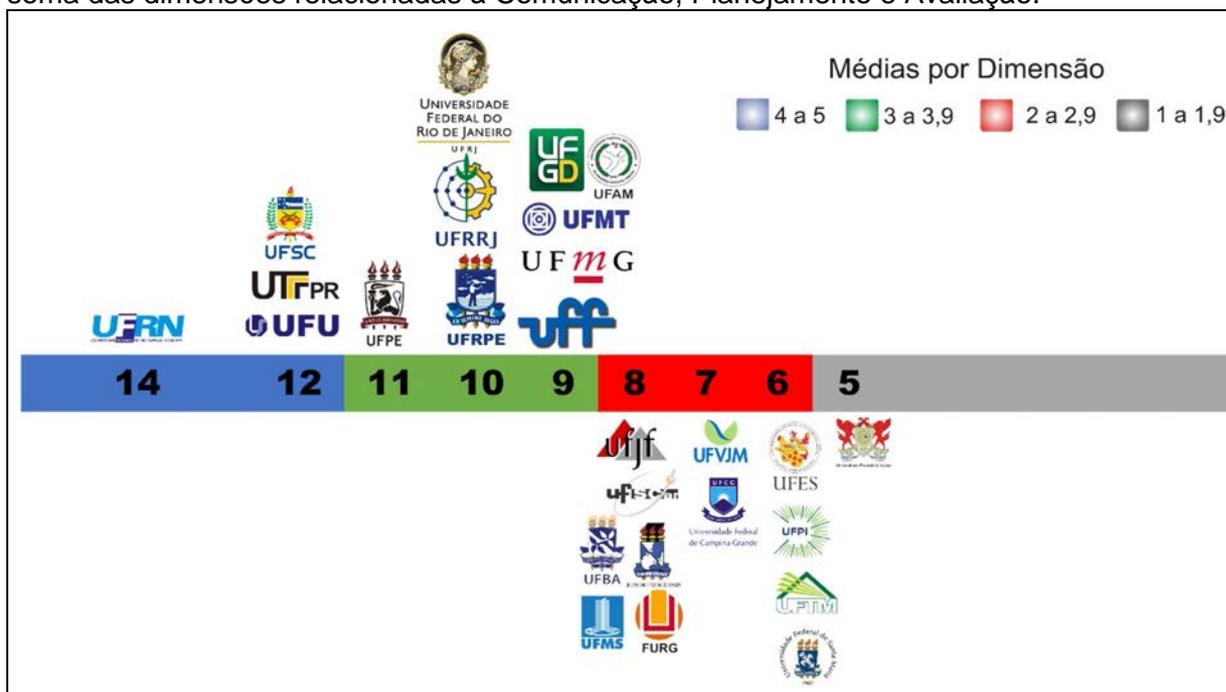
Já entre as universidades que tiveram desempenho aquém do esperado a UFV apresentou a menor pontuação na soma das três dimensões. Recebeu o conceito mínimo (muito aquém do esperado, nota 1) na dimensão Missão e PDI e conceito 2 em Comunicação e Avaliação, atingindo um total de 5 pontos.

A UFES também foi contemplada com o conceito mínimo em uma dimensão, a da Avaliação, e recebeu conceito 3 em Comunicação e 2 no Planejamento.

Os resultados comprovam que há uma forte relação entre o desempenho obtido nas dimensões de Planejamento e Avaliação com a Comunicação. A excelência na gestão administrativa das universidades federais passa pelo aprimoramento do planejamento e dos mecanismos de avaliação.

Para iniciar o processo de planejamento é necessário fazer um diagnóstico da situação atual e, a partir destas informações, promover as alterações. Este tipo de análise contribui para a compreensão do quadro atual da gestão da comunicação nas universidades federais.

Figura 25 – Pontuação das universidades na Avaliação Externa considerando somente a soma das dimensões relacionadas à Comunicação, Planejamento e Avaliação.



Fonte: Relatórios de Avaliação Externa / Elaborado pelo autor

Uma das questões fundamentais para a compreensão do cenário da Comunicação está relacionada aos recursos humanos disponíveis e as características de gestão estabelecidas.

5.3 Falta recursos humanos

Os setores de comunicação das universidades apresentam diversidade na composição do quadro de pessoal. Notadamente os jornalistas são maioria em relação a outras formações ligadas a área de comunicação social. Segundo dados obtidos no Portal Transparência*, em dezembro de 2013 havia 352 profissionais de comunicação em efetivo exercício nas universidades federais, destes 295 no cargo de jornalista, o que representa 83,8%, 39 Relações Públicas (13,1%) e apenas 11 publicitários (3,1%).

Essa configuração está diretamente relacionada à falta de planejamento no que concerne às questões relacionadas à Comunicação. É notório que o quadro geral não apresenta as especificidades de cada instituição, no entanto, demonstra que há um desequilíbrio nocivo ao setor. Mesmo que não seja a pretensão desta

análise chegar a uma equação ideal para a distribuição dos cargos, a discrepância dos números comprova a necessidade de rever tal quadro.

A situação ganha ainda mais importância quando a análise aponta para o trabalho em conjunto realizado por esses profissionais nas universidades. Apenas 11,9%, ou sete instituições (UFAC, UFES, UNIRIO, UFF, UFSC, UFPEL e UFESM), possuem em seus quadros profissionais das três áreas, enquanto mais da metade (51%) apresenta apenas um cargo. Cinco instituições (UNIR, UFRA, UNIFAP, UFPI e UNILA) até o final de 2013 não possuíam em seus quadros profissionais de comunicação.

Figura 26 – Profissionais de Comunicação nas universidades federais (%)*



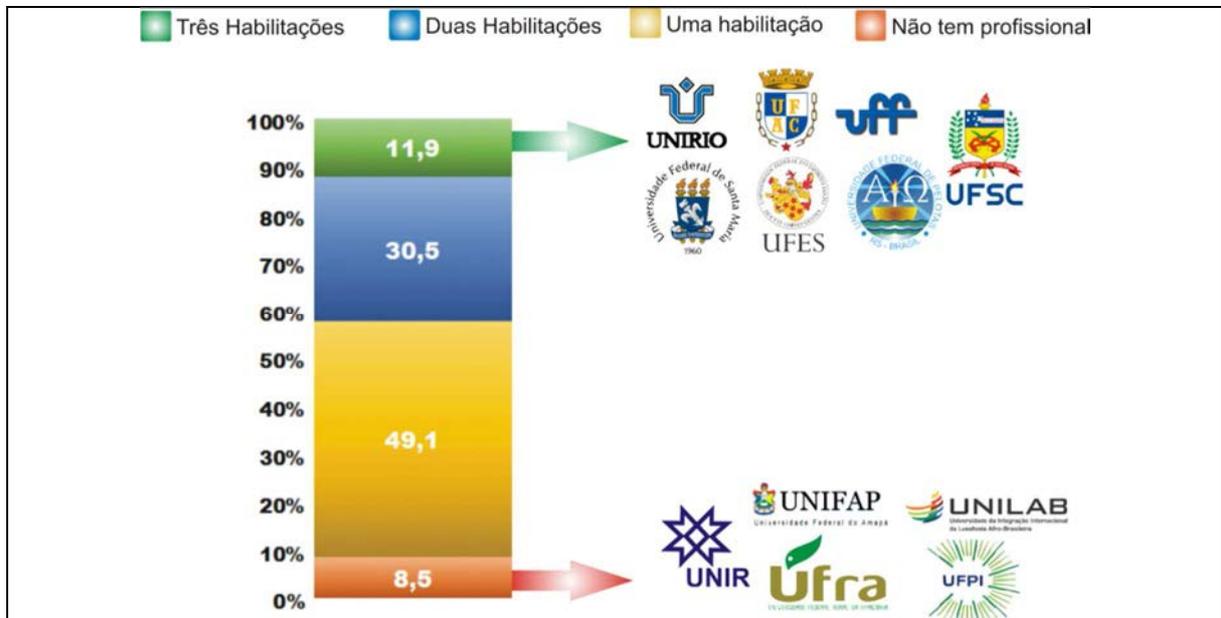
Fonte: Portal Transparência / Elaborado pelo autor. *Dados referentes a dez/2013.

Os números denotam que a interatividade entre os profissionais, tão requerida em qualquer planejamento estratégico de comunicação, torna-se tarefa difícil nas condições atuais.

A ausência de profissionais de comunicação nas universidades federais configura um entrave para o aprimoramento das atividades. Na área de publicidade a carência é de 83,1%, o que representa 49 universidades, 61% de relações públicas (36 universidades) e 10,2% das universidades (seis instituições) não possuem jornalistas no seu quadro de pessoal. Aqui cabe ressaltar que a pesquisa restringiu-se a quantificar os servidores públicos efetivos, ou seja, não foram contabilizados possíveis funcionários contratados, estagiários ou vinculados a empresas terceirizadas.

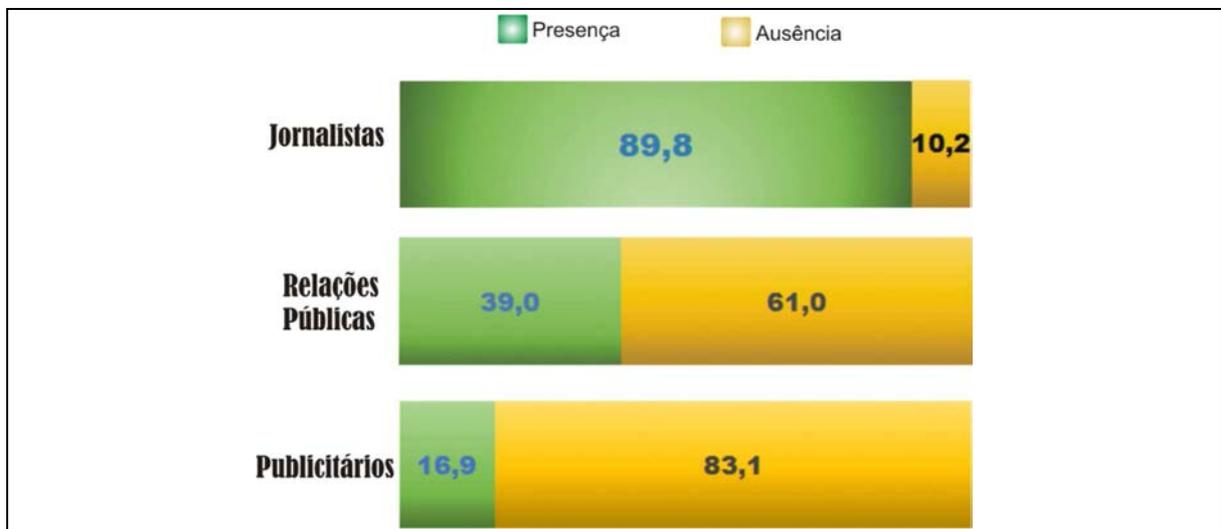
Entre as instituições que possuem mais profissionais de comunicação em seus quadros destaque para a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que possui 23 cargos relacionados a uma das três áreas. A UFRN e UFPE têm 21 profissionais. Um dado interessante é que mesmo entre as instituições que, quantitativamente, possuem mais servidores de comunicação também não há uma diversidade de formação. A ampla maioria é de profissionais do jornalismo em detrimento às outras duas habilitações. O quadro da UFRN, por exemplo, é composto apenas de jornalistas.

Figura 27 – Comunicação Integrada – Quantidade de habilitações por universidade (%)*



Fonte: Portal Transparência / Elaborado pelo autor. *Dados referentes a dez/2013.

Figura 28 – Presença dos profissionais de Comunicação nas universidades federais (%)*



Fonte: Portal Transparência / Elaborado pelo autor. *Dados referentes a dez/2013.

Entre as instituições que possuem mais profissionais de relações públicas destaque para a UFRGS, com seis servidores, seguido da UFSM com quatro, UFG e UFRJ com três. Já em relação aos publicitários, apenas a UFF possui mais de um servidor no cargo.

A carência de pessoal explicitada nesta pesquisa abre caminho para outra abordagem relacionada aos recursos humanos, o formato de gestão da comunicação adotado. Verificar em que medida o quadro apresentado reflete na administração de um dos pilares da universidade.

Figura 29 – Universidades que possuem mais profissionais de Comunicação, por habilitação*



Fonte: Portal Transparência / Elaborado pelo autor. *Dados referentes a dez/2013.

5.3.1 Gestão da comunicação nas universidades

A proximidade entre os gestores da comunicação com a administração superior de cada universidade é um elemento importante para a compreensão das políticas e estratégias adotadas pela comunicação institucional. É impossível

desvincular as ações de comunicação dos objetivos estratégicos e da própria missão da universidade. A interatividade entre a Reitoria e as pró-reitorias com a Comunicação é essencial para dar clareza aos atos da administração e propicia abertura para o diálogo com a sociedade. A transparência é elemento essencial na gestão de qualquer instituição pública e que vincule suas ações ao interesse público.

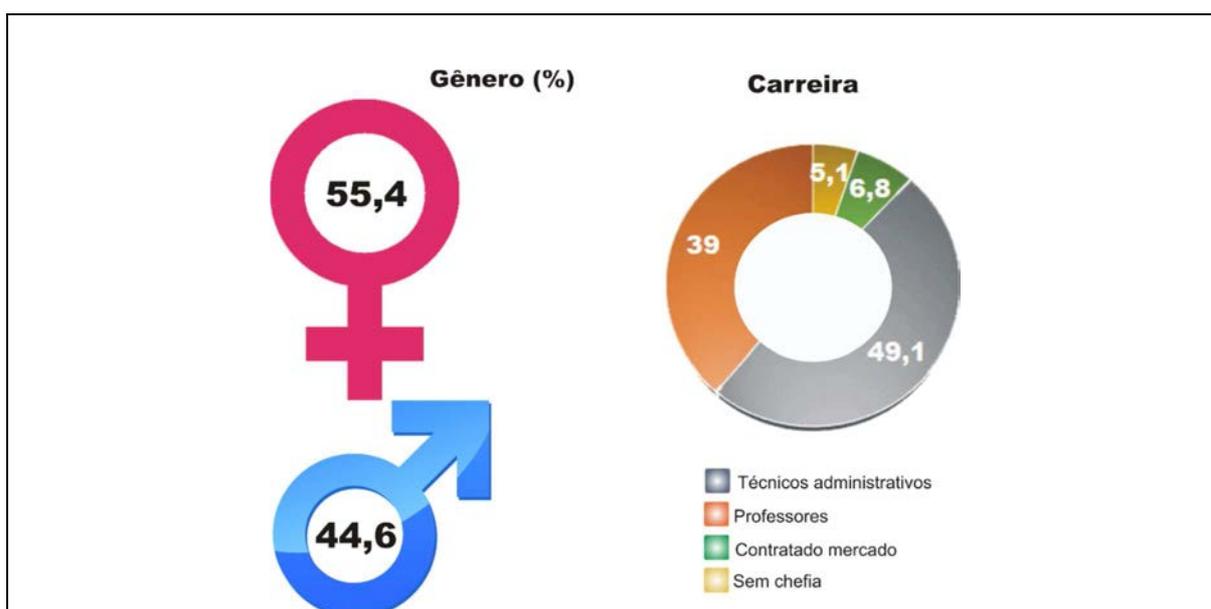
Respeitando a diversidade de nomenclaturas atribuídas ao setor de comunicação (Coordenação, Assessoria, Diretoria, Secretaria, Superintendência ou Gerência), cabe uma análise de como está inserido o setor na rotina administrativa e no planejamento estratégico das universidades.

Para compreender a relação entre os setores de comunicação e a administração superior de cada universidade é preciso analisar como está configurada no organograma institucional (verificado na etapa de coleta de dados) a comunicação e também conhecer como é formado o gestor da Comunicação.

Entre os gestores de comunicação a maioria é formada de mulheres, com 55,4%, enquanto os homens representam 44,6%.

Na distribuição dos gestores por carreira, 49,1% são técnicos-administrativos e 39% professores. O restante dos cargos de direção da Comunicação é composto de funcionários contratados no mercado (6,8%) e há ainda instituições que não nomearam um gestor da Comunicação (5,1%).

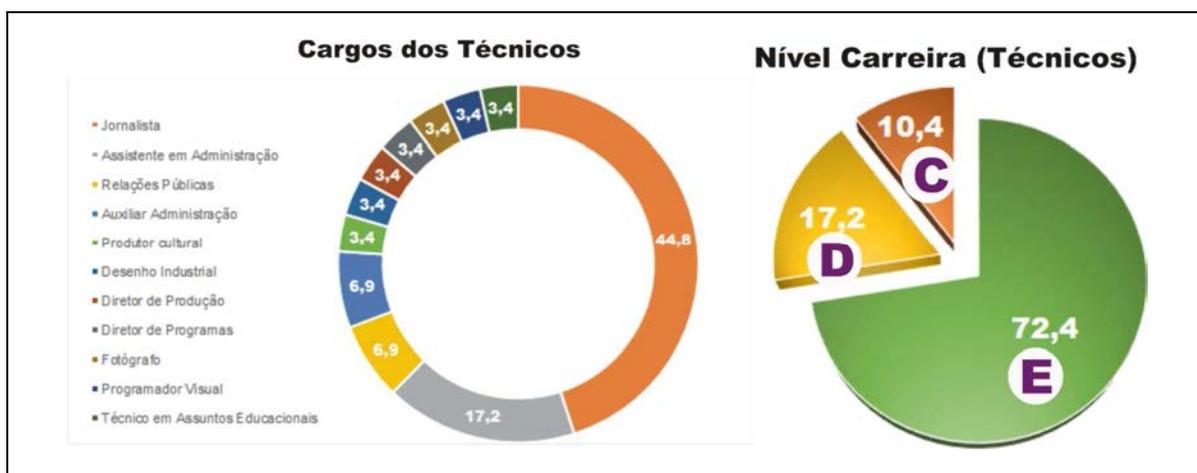
Figura 30 – Perfil dos gestores de Comunicação das universidades (%)*



Fonte: Portal Transparência / Elaborado pelo autor. *Dados referentes a mar/2014.

Há predomínio de gestores com cargos que exigem ensino superior para ingresso no serviço público. Assim, entre os técnicos-administrativos que gerenciam a comunicação, 72,4% pertencem à classe E (nível superior), 17,2% à D (exigência mínima do ensino médio) e 10,4% à classe C (no mínimo com ensino fundamental). Cabe salientar que, apesar de ocuparem níveis de carreiras inferiores, têm formações em nível superior.

Figura 31 – Carreira dos gestores de Comunicação das universidades (%)*



Fonte: Portal Transparência / Elaborado pelo autor. *Dados referentes a mar/2014.

Esse cenário é fundamental para entendermos qual o direcionamento das ações de comunicação. E aqui cabe uma reflexão sobre o que significa a escolha de um docente ou de um profissional técnico. A intenção não é apresentar um veredito sobre qual o perfil correto para o gestor da comunicação, mas mostrar que pode haver diferenças no direcionamento das ações a partir desta escolha.

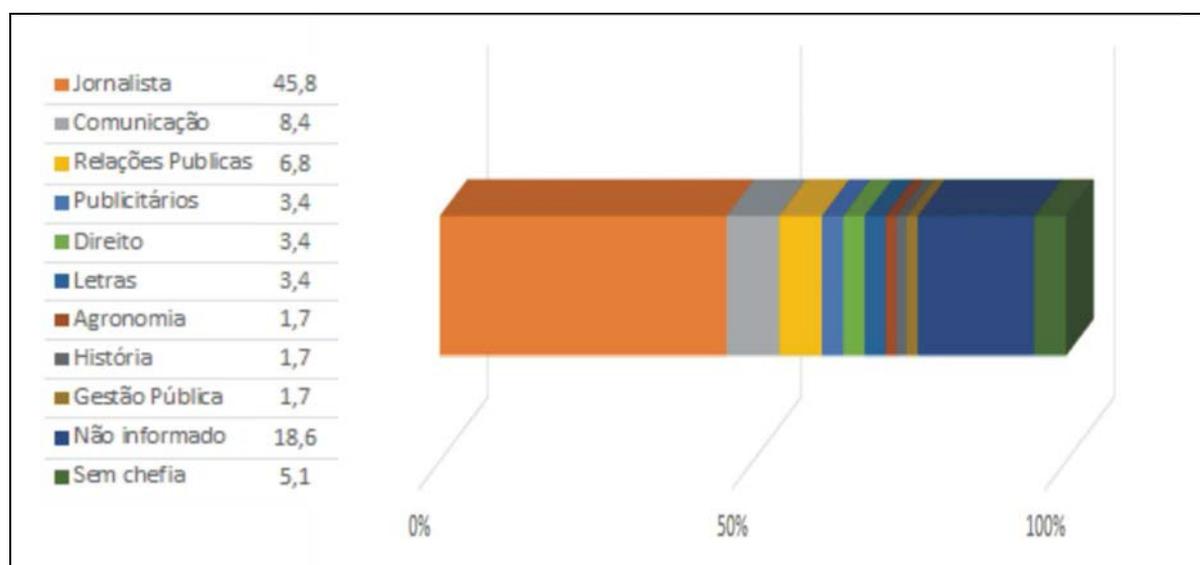
Entre as possíveis vantagens em ter o professor como dirigente de comunicação está a possibilidade de inserir o setor com projetos de pesquisa e de extensão e criar, melhorar ou ampliar a política de estágio, por exemplo. A presença de um docente pode trazer aproximação com a tríade (ensino, pesquisa e extensão) que compõe a atuação das universidades. No entanto, também pode significar distanciamento da prática profissional voltada para o atendimento à imprensa e à sociedade.

Já os gestores com carreira técnica, os técnicos-administrativos, tendem a direcionar a atuação valorizando a prática profissional, ou seja, privilegiando o relacionamento com a imprensa, o público interno e a sociedade. A dedicação

exclusiva para a gestão da comunicação é outro ponto importante entre os técnicos, haja vista, que um dirigente professor continua com suas responsabilidades acadêmicas. Aos docentes pode haver o entrave no que condiz à possibilidade de intercalar o serviço de gestão da comunicação com as aulas e os possíveis projetos de pesquisa e extensão. A importância estratégica da comunicação exige do responsável pelo setor dedicação total às atividades, essa afirmativa é ainda mais importante quando visualizada a partir do quadro de carência de pessoal observada na maioria das instituições.

Independente qual a carreira do dirigente da comunicação algumas características devem ser comuns. O primeiro item está relacionado à formação. Ao dirigente é necessária formação na área de Comunicação Social, seja em nível de graduação ou pós-graduação. A afirmativa parece óbvia, mas merece apreciação a partir do momento em que há situações discrepantes nas universidades federais. Por mais incomum que possa parecer, há profissionais do Direito, História e Agronomia à frente de setores de Comunicação. A credibilidade do setor e a própria gestão dos recursos humanos tende a ficar comprometida mediante tal situação.

Figura 32 – Formação dos gestores de Comunicação



Fonte: Portal Transparência / Lattes / Elaborado pelo autor

Se a formação é fundamental para a administração há outro elemento importante para compreender a posição da Comunicação na estrutura organizacional das universidades federais. Trata-se do cargo que será exercido pelo

gestor e sua respectiva remuneração. Para a análise duas questões são importantes: a nomenclatura do cargo e a remuneração correspondente.

Em relação à nomenclatura a predominância está para os cargos de coordenação e assessoria, com 28,8% e 27,1%, respectivamente. Este cenário demonstra que a Comunicação é direcionada para o planejamento tático e setorial na maioria das universidades federais, cumprindo função de apoio à administração superior. O cargo de diretor de Comunicação, vinculado às decisões estratégicas e mais abrangentes, é ofertado em 13,5% das instituições pesquisadas. Outras terminologias são utilizadas para o gestor da Comunicação, tais como: Chefe (10,2%); Secretário (6,8%); Superintendente (5,1%); Assistente (1,7%) e Gerente (1,7%). Em 5,1% das universidades não foi designado gestor.

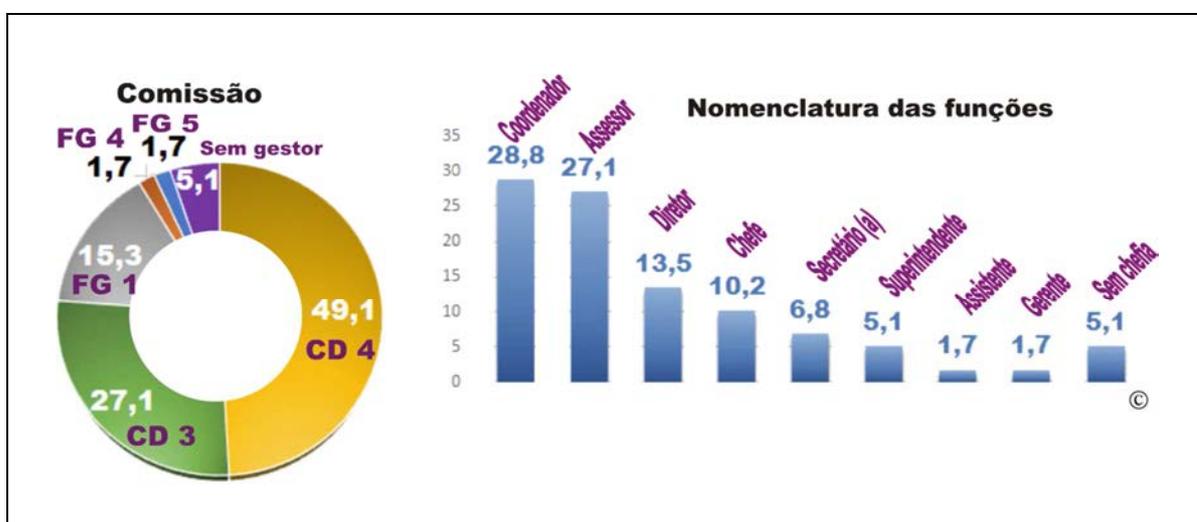
A nomenclatura não define o formato de atuação, mas sugere qual a participação do gestor de comunicação e, conseqüentemente, da área de Comunicação na estrutura organizacional das instituições.

Em relação às gratificações oferecidas aos dirigentes é importante salientar qual o quadro geral de funções comissionadas e explicar como é feita a distribuição destas gratificações nas universidades federais. Há dois tipos de função, o chamado Cargo de Direção (conhecida como CD, e dividida em quatro níveis: CD1, CD2, CD3 e CD4) e a Função Gratificada (ou FG, dividida em sete níveis). A ordem de responsabilidade é decrescente, ou seja, o cargo de CD2 é inferior ou CD1 e superior ao CD3, por exemplo. Nas universidades, ao reitor é atribuído o único cargo de CD1, enquanto o vice-reitor e pró-reitores ficam com a CD2. As diretorias, de faculdades e de outros departamentos estão com CD3 ou CD4 (aqui, a priori, se enquadrariam os gestores da comunicação institucional). Já as FGs são atribuídas aos coordenadores de setores e subsetores e também com ordem decrescente.

Feita essa explicação inicial, vamos aos dados referentes aos dirigentes de comunicação. A maioria dos gestores de comunicação está enquadrada nos níveis de comissão condizentes com o cargo que ocupam, sendo que 49,1% possuem CD4 e 27,1% com CD3. Somados chegam à marca de 76,2%. De outro lado há instituições que ofertam aos dirigentes FGs, em desacordo com o grau de responsabilidade que exige o cargo, assim, 15,3% se enquadram na FG1, 1,7% com FG4 e também 1,7% com FG5. Em 5,1% das instituições não há gestor de comunicação.

Importante salientar que além da valorização com base na remuneração a consideração do grau correto de responsabilidade do cargo contribui para participação mais efetiva do setor de comunicação junto à administração superior, ou seja, há uma proximidade entre os interesses institucionais das ações de comunicação. Se não há reconhecimento do setor, via atribuição de responsabilidade, abre-se uma lacuna no relacionamento diretor entre a comunicação e a reitoria, o que configura entrave para o exercício profissional das atividades do setor.

Figura 33 – Comissão e nomenclatura atribuída aos gestores de Comunicação (%)



Fonte: Portal Transparência / Lattes / Elaborado pelo autor

Os dados sobre os profissionais e gestores de Comunicação demonstram a necessidade de readequação do formato de administração dos recursos e da própria condução das questões referentes à Comunicação. Não é possível exigir um relacionamento com a sociedade pautado na excelência se não há investimento em recursos humanos e reconhecimento do papel do gestor de uma área considerada estratégica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação apresentou um quadro para a gestão da comunicação das universidades federais a partir de quatro elementos: a política; o plano; a estrutura e os instrumentos de comunicação. A pesquisa revelou que há necessidade de aprimoramento e implantação de políticas e planos de comunicação que considerem a contexto histórico e de atuação de cada universidade.

A gestão da comunicação das universidades é notadamente marcada pela carência de planejamento. Esse cenário confirma a hipótese levantada no início desta pesquisa. O resultado é evidenciado pelos dados coletados nos documentos de gestão (Relatório de Autoavaliação e PDI) e pelo cruzamento com outros meios de informação (pesquisa no SIC, Relatório de Avaliação Externa e dados disponíveis no Portal Transparência).

Este quadro, no entanto, não representa um contexto isolado perante outras áreas de atuação das universidades federais. A falta de planejamento da Comunicação evidencia as falhas no próprio processo de gestão institucional. Os dados apresentados nos Relatórios de Avaliação Externa apontam que o desempenho em itens relacionados à integração entre avaliação e planejamento está abaixo do esperado. Se há falta de organização administrativa, as consequências para a Comunicação são perceptíveis. As médias ponderadas dos itens relacionados ao Planejamento e Avaliação foram abaixo das obtidas pela Comunicação.

Embora haja universidades que apresentaram resultados além do referencial mínimo de qualidade, elas expressam uma minoria. O resultado é similar à conclusão encontrada por Dal Magro e Rausch (2012) em pesquisa que visava identificar se os PDIs produzidos pelas universidades federais contemplam os requisitos e dimensões propostas pelo MEC.

[...] as Universidades Federais Brasileiras não elaboram planos, que visam o desenvolvimento institucional. Assim, é exposto que as Universidades Federais Brasileiras possuem pouca preocupação com a reorganização e o planejamento da gestão acadêmica e administrativa (DAL MAGRO, RAUSCH, 2012, p. 450)

Mesmo com orientações claras sobre os itens que são mensurados pelo MEC, diversas universidades não apresentam as informações solicitadas.

Importante ressaltar que esta dissertação não coloca em debate os pontos positivos e negativos dos processos de avaliação conduzidos pelo MEC, mas pondera, a partir dos normativos e orientações atuais, qual o posicionamento das universidades em relação à gestão da comunicação.

É evidente que a configuração das dez dimensões do SINAES, as orientações para a formulação do relatório de autoavaliação e os critérios de mensuração da avaliação externa suscitam debates, no entanto, a intenção é verificar a gestão da comunicação a partir das regras (boas ou não) estabelecidas.

A reflexão sobre a questão que norteou o trabalho, ou seja, a relação entre a gestão da comunicação com o planejamento estratégico e a política de comunicação, traz à tona mais preocupações que boas perspectivas.

Na etapa de coleta de dados, a gestão da comunicação foi balizada a partir de quatro categorias: Política, Plano, Estrutura e Instrumentos de Comunicação. Entre os itens pesquisados o que apresentou o pior cenário está relacionado ao planejamento. O plano de comunicação não está inserido nos processos de avaliação e na formulação do PDI. O mesmo ocorre com a política de comunicação, que deveria orientar todo o processo de interação com a sociedade, mas é formulada apenas em algumas universidades.

A situação das universidades federais é similar ao contexto geral apresentado por Nassar (2005). As atividades de Comunicação são realizadas sem planejamento, sem análise de situações, internas e externas, que devem influenciar os direcionamentos dos processos de interação com a sociedade.

No mundo da comunicação das empresas e instituições, pouco se pensa sobre os conceitos de "política de comunicação", "plano de comunicação" e "ações de comunicação". Essa falta de reflexão sobre os aspectos estratégicos e táticos da comunicação empresarial - e suas influências - sobre a empresa e a sociedade tem entre suas causas principais o posicionamento, ainda reativo, imposto ao profissional desse campo de atividade organizacional (NASSAR, 2005, p.122).

A ausência de planejamento, explicitada pela carência de política e plano de comunicação, é nociva para as universidades. A implantação de política de comunicação, por exemplo, não significa a mera normatização, mas envolve a ponderação sobre a integração necessária entre a missão, a cultura, os princípios e

objetivos da universidade com as atividades de interação com a comunidade interna e a própria sociedade.

A carência de planejamento dificulta as ações de comunicação projetadas a partir do interesse público, prejudica a promoção de atividades voltadas para a transparência e acaba por inibir a participação dos cidadãos em questões relevantes para sociedade. A valorização do planejamento está intrinsicamente relacionada ao reconhecimento da necessidade de prestar serviço público que valorize a cidadania.

Sem o planejamento, previsto na definição de comunicação organizacional, as atividades vinculadas ao interesse público, presente na conceituação de comunicação pública, são enfraquecidas. O grande entrave para o aprimoramento das ações de comunicação das instituições públicas e privadas reside na realização de ações paliativas, sem uma perspectiva de futuro.

O ciclo virtuoso da comunicação pública está condicionado pela tríade política, plano e “produtos” de comunicação numa escala sucessiva em que o primeiro orienta o segundo que, por sua vez, norteia o terceiro.

A política de comunicação expressa mais do que uma simples intenção, ela tem a ver com o compromisso que a organização assume no sentido de promover o melhor relacionamento possível com seus stakeholders. Trata-se basicamente de um aspecto singular que caracteriza uma filosofia ou modelo de gestão e deve, nas organizações modernas, estar comprometida com a ética, a transparência, o profissionalismo, a proatividade e a cidadania. (BUENO 2009, p. 310)

As universidades federais brasileiras também estão inseridas neste contexto. A carência de pessoal, a falta de investimentos e ausência de planejamento podem contribuir para a inexistência de direcionamentos objetivos para a comunicação institucional. Se não há princípios que norteiem a atividade de comunicação é evidente que haverá dificuldades de assimilação de propostas isoladas.

Ao omitir a política de comunicação, as instituições acabam por inibir a transparência das ações, o acesso à informação e a promoção da cidadania. A carência de política de comunicação apontada na análise dos documentos de gestão foi confirmada pela pesquisa realizada via SIC.

Com a ausência de política de comunicação o processo de implantação do plano de comunicação também é prejudicado. Se não há direcionamentos

estratégicos, de longo prazo, explicitados pela política, atingir os objetivos e metas previstos no plano de comunicação torna-se tarefa difícil. É preciso integrar o planejamento, as ações e a avaliação, num ciclo constante de aperfeiçoamento.

Nos itens relacionados à estrutura e instrumentos de comunicação, a coleta de dados nos relatórios de pesquisa demonstrou que há diversidade no campo de atuação. Há mais ação que planejamento nas universidades federais.

Na avaliação da interação entre as categorias não foi possível conceber que as universidades com política ou plano de comunicação institucional são as melhores estruturadas e com mais instrumentos de comunicação. Isto porque a carência de política e planejamento não está restrita às instituições com menos recursos disponíveis, mas configura um cenário mais amplo.

Como a pesquisa restringiu-se a quantificar os subsetores que compõem a Comunicação, não é possível fazer uma análise qualitativa, no entanto, os números referentes à distribuição dos cargos referentes às três habilitações da Comunicação Social indicam a necessidade de investimento.

Apesar da presença de jornalistas na maioria das universidades, há uma evidente carência de profissionais de Relações Públicas e da Publicidade. Essa falta de profissionais, sem dúvida, é um fator preponderante para a inexistência de planejamento das ações de Comunicação.

França (2008, p.133) aponta que a presença do profissional de comunicação é fundamental para a qualificação do setor, inclusive com uma visão estratégica. "A prioridade dos comunicadores é estabelecer políticas que orientem a formulação de projetos de comunicação de modo a responder aos interesses estratégicos da organização".

A carência de profissionais de Comunicação ocasiona falta de política de comunicação. Este cenário é reforçado pela visão errônea apresentada por gestores públicos. "Infelizmente, para boa parte dos administradores públicos, comunicação é apenas o esforço de divulgação das ações de governo" (DUARTE, 2009, p.124).

A mudança do quadro geral da Comunicação nas universidades federais passa pela consideração de alguns fatores.

A comunicação deve ser calcada no nível estratégico, ou seja, deve ser abrangente e ligada aos objetivos gerais da instituição. A configuração da política de comunicação é o instrumento ideal para marcar esse posicionamento. A partir do processo de implantação da política, de forma conjunta com a comunidade interna e

diversos setores da sociedade, abre caminho para a configuração de um plano de comunicação e para a organização administrativa, relacionada à estrutura, e dos próprios instrumentos que serão utilizados para promover a interação com os diversos públicos.

O planejamento deve prever a participação mais efetiva da Comunicação nos processos de avaliação interna e de elaboração do PDI, inclusive, com análise sobre os investimentos em recursos humanos e materiais para o aprimoramento das atividades.

As lacunas na gestão da comunicação apresentadas nesta dissertação configuram oportunidade de aprimoramento para as universidades federais. É incontestável a necessidade de implantação de política e plano de comunicação.

Os resultados desta pesquisa podem suscitar novas abordagens em relação à gestão da comunicação das universidades federais. A análise qualitativa dos instrumentos de comunicação, por exemplo, podem trazer novos elementos para a contextualização. Conhecer a periodicidade, o formato, o público a quem se destina determinada mídia, pode contribuir para conhecer melhor o relacionamento que as instituições mantêm com os diversos públicos.

A qualificação na análise da estrutura disponível para a realização das atividades de comunicação também servirá para ampliar o leque de investigação.

O quadro geral da pesquisa pode ser ampliado também para outras organizações, públicas e privadas, haja vista que a necessidade de integrar política, planejamento e ações de comunicação não é uma premissa restrita às universidades.

No campo mais prático, os dados apresentados nesta dissertação devem servir de estímulo para alteração no quadro da gestão da comunicação das universidades federais. A divulgação das informações coletadas será fundamental para promover as necessárias mudanças e readequações na organização das atividades relacionadas à Comunicação.

A participação em eventos científicos e em encontros, como os promovidos pela Andifes, serão fundamentais para promover o debate sobre a implantação de políticas de comunicação nas universidades federais e suas conseqüentes implicações, como a implantação do plano de comunicação e o aprimoramento da estrutura e dos instrumentos de comunicação utilizados.

O caminho da excelência da Comunicação passa pela consideração da Comunicação a partir de um contexto de mais abrangente de gestão. A melhoria da qualidade do serviço prestado para a sociedade ocorre a partir da integração entre política e plano de comunicação, da integração da estrutura e os meios utilizados para a interação. O aprimoramento dos processos de planejamento e avaliação também é vital neste processo.

O reconhecimento das fragilidades é o primeiro passo numa caminhada para a profissionalização da gestão da comunicação das universidades federais.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo, edição revisada e atualizada**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. In: Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Vozes, 2012.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner; 1984.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (org.). Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: diretrizes para elaboração**. Brasília: MEC/SESu, 2002.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. **Orientações Gerais para o Roteiro da Autoavaliação das Instituições**. Brasília: MEC/INEP, 2004a.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES. **Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília: MEC/INEP, 2004b.

_____. Lei Nº. 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior–SINAES e dá outras providências disponível em <http://www.planalto.gov.br>, acesso em, v. 19, 2004c.**

_____. Decreto nº 5.773, de 09 de Maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 mai. 2006.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007: **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais-REUNI**. Diário Oficial da União, 2007a.

_____. Ministério da Educação. Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007. **Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação da educação superior no sistema federal de educação.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 2007b.

_____. Ministério da Educação. Portaria Nº 821, de 24 de agosto de 2009. **Define procedimentos para avaliação de Instituições de Educação Superior e Cursos de Graduação no âmbito do 1º Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dá outras providências.** DF, Brasília, 2009.

_____. Ministério da Educação. Nota Técnica 14 de 31 de janeiro de 2014. **Define procedimentos para avaliação de Instituições de Educação Superior e Cursos de Graduação no âmbito do 1º Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dá outras providências.** DF, Brasília, 2009

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação, iniciativa privada e interesse público.** In: DUARTE, Jorge (Org.) Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2012a

_____. **Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática.** São Paulo: All Print: Mojoara, 2012b.

_____. **Conceito de Lobby.** Comunicação Empresarial online. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/lobby.php>>. Acesso em 22 de fev.2014.

CARVALHO, José Murilo. **Cidadania no Brasil: o longo caminho.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

CGU – Controladoria Geral da União. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios.** 1ª edição. Brasília: CGU, abr. 2013. Disponível em www.cgu.gov.br/publicacoes/BrasilTransparente/Manual_LAI_EstadosMunicipios.pdf Acesso em 18 jan. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CHIAVENATO, Idalberto; ARÃO, Sapiro. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DA SILVA, Heloiza Dias; DUARTE, Jorge. **Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa.** Revista Organicom, v. 4, n. 6, 2011.

DAL MAGRO, Cristian Bau; RAUSCH, Rita Buzzi. **Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras**. In: CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management. 2012.

DE LOURDES OLIVEIRA, Ivone. **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. In: XXVI Congresso anual em Ciência da Comunicação. Belo Horizonte-MG Brasil. 2003.

DIAS, Reinaldo e MATOS, Fernanda. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DINIZ, Eli. **“Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”**. In: *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, volume 38, no 3, 1995.

DURHAM, Eunice R. A autonomia universitária: extensão e limites. **Os Desafios do Ensino Superior no Brasil**, 2005.

DUARTE, Jorge. **Sobre a emergência do (s) conceito (s) de comunicação pública**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011

_____. **Instrumentos de Comunicação Pública**. In: DUARTE, Jorge. *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2009.

DURHAM, Eunice Ribeiro. **Os desafios da autonomia universitária**. NUPES, 1989.

ESCARPIT, R. **Teoría general de información y de la comunicación**. Barcelona: Icaria, 1981.

FENAJ. **Manual de Assessoria de Comunicação** – Imprensa 2007. DF: Fenaj, 2007. 4ªed.

FERNANDES, Rubem Cesar. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRARI, Maria Aparecida. **Uma leitura crítica da Comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina**. In GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Ap., FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2008.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge University Press, 2010.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra 1969.

FREY, Klaus. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**. Planejamento e políticas públicas, n. 21, 2009.

FURG. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Fundação Universidade Federal de Rio Grande 2007-2010**. Rio Grande/RS: FURG, 2006.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Fundação Universidade Federal de Rio Grande 2012**. Rio Grande/RS: FURG, 2013.

GOMES, Pedro Gilberto. **Tópicos de teoria de comunicação**. São Leopoldo: Unisinos, 1997.

GOULART, I. B.; PAPA FILHO, S. **Gestão de instituições de ensino superior: teoria e prática**. Curitiba: Juruá, 2009.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas: Teoria, contexto e relacionamentos**. 1ed., São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Planejamento estratégico da comunicação**. In: _____ (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2009.

LASSWELL, Harold D. **The structure and function of communication in society**. The communication of ideas, v. 37, 1948

LYRA, Rubens Pinto. **O ouvidor universitário**. REVISTA POLÍTICA & TRABALHO, v. 16, 2000.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. **O relações-públicas como gestor da imagem e a importância da mensuração dos resultados em Comunicação Corporativa**. Revista Organicom, v. 2, n. 2, 2011.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 205-222.

_____. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 9, n. 17, 2010.

MARSHALL, Thomas Humprey. **Cidadania, classes sociais e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MARTINS, Marcos Francisco. **Ensino técnico e globalização: cidadania ou submissão?** Autores Associados, 2000.

MARTINO, Luiz. C. **Contribuições para o estudo dos meios de comunicação** in: Revista Famecos. Porto Alegre: PUC-RS, 2000, nº 13, pp. 103-114

MATOS, Heloiza. **Comunicação Pública, Esfera Pública e Capital Social** in: DUARTE, Jorge. (Org.). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Comunicação Pública, democracia e cidadania: o caso do Legislativo.** In: SILVA, Luiz Martins da. (org.) Comunicação Pública. Brasília, DF: Casa das Musas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal da Amazônia. Brasília, 2012a.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal da Bahia. Brasília, 2011a.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal da Grande Dourados. Brasília, 2011b.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Brasília, 2012b.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Mato Grosso. Brasília, 2011c.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Santa Catarina. Brasília, 2012c.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Santa Maria . Brasília, 2010a.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Campina Grande. Brasília, 2012d.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Pernambuco. Brasília, 2011d.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Sergipe. Brasília, 2012e.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Juiz de Fora. Brasília, 2011e.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Minas Gerais. Brasília, 2011f.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de São Carlos. Brasília, 2012f.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Uberlândia. Brasília, 2012g.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal de Viçosa. Brasília, 2012h.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Rio Grande. Brasília, 2011g.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Piauí. Brasília, 2011.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasília, 2012i.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Espírito Santo. Brasília, 2011h.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasília, 2013.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. Brasília, 2012j.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri. Brasília, 2012l.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal Fluminense. Brasília, 2012m.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Brasília, 2012n.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Brasília, 2011i.

_____. Relatório de Recredenciamento da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Brasília, 2012o.

MONTEIRO, Graça França. **A singularidade da comunicação pública**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009, p. 34-46.

NASSAR, Paulo. **Política e Comunicação – A comunicação com pensamento**. In: Nassar, Paulo (org.). **Comunicação Empresarial: estratégia das organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005

_____. **Comunicação Empresarial: estratégias de organizações vencedoras**. Coleção Inteligente, v. 1, 2006.

_____. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Comunicação pública e os setores não estatais**. In: _____. **Comunicação pública**. Campinas: Alínea, 2004.

PEIXE, Blênio César Severo. **Finanças Públicas: controladoria governamental**. Curitiba: Juruá, 2002

PINHO, José Antônio Gomes de. **Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia**. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 3, p. 471-493, 2008.

PINHO, José Benedito. **Relações públicas na internet técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. Summus Editorial, 2003.

POLIDORI, Marlis Morosini; MARINHO-ARAUJO, Claisy M.; BARREYRO, Gladys Beatriz. **SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira**. *Ensaio*, v. 14, n. 53, p. 425-436, 2006.

QUEIROZ, Kelli Consuelo Almeida de Lima. **Eu avalio, tu avalias, nós nos autoavaliamos?: uma experiência proposta pelo SINAES**. Campinas, SP: Autores Associados, 2011.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. **Aspectos jurídicos da autonomia universitária no Brasil**. *Revista CEJ*, v. 9, n. 31, p. 19-30, 2005.

RISTOFF, Dilvo; GIOLO, Jaime. **O SINAES como sistema**. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, v. 3, n. 6, 2006.

RUA, Maria das Graças; VALADAO, Maria Izabel. **O Estudo da Política: Temas Selecionados**. Brasília: Paralelo 15, 1998.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC: gestão de ensino superior, gestão profissionalizada e qualidade de ensino para instituições de ensino privado**. Curitiba: Juruá, 2009.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. Summus Editorial, 2001.

_____. **Relações públicas: função política**. Summus Editorial, 1995.

SOARES, José Viegas. **Apresentação**. In: FIDALGO, António; SERRA, Paulo. Campos da Comunicação: Volume IV. Covilhã: LabCom, 2005.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa; NERY, Vanda Cunha Albieri. **Para entender as teorias da comunicação**. Uberlândia: EDUFU, 2009.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. Thomson, 2002.

_____. **Comunicação empresarial**. Summus Editorial, 1986.

UFABC. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do ABC 2013-2022**. Santo André/SP: UFABC, 2013.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do ABC 2011-2012**. Santo André/SP: UFABC, 2012.

UFAC. **Avaliação Institucional: Relatório final da Universidade Federal do Acre 2012**. Rio Branco/AC: UFAC, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Acre 2011-2014**. Rio Branco/AC: UFAC, 2010.

UFAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alagoas 2013-2017**. Maceió/AL: UFAL, 2013a.

_____. **Relatório Final do Ciclo Avaliativo da Universidade Federal de Alagoas 2012**. Maceió/AL: UFAL, 2013b.

UFAM. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amazonas 2006-2015**. Manaus/AM: UFAM, 2006.

_____. **Relatório de Avaliação da Universidade Federal do Amazonas 2012**. Manaus/AM: UFAM, 2013.

UFBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal da Bahia 2012-2016**. Salvador/BA: UFBA, 2012a.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional da Universidade Federal da Bahia 2012**. Salvador/BA: UFBA, 2012b.

UFC. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Ceará 2013-2017**. Fortaleza/CE: UFC, 2012.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará 2012**. Fortaleza/CE: UFC, 2013.

UFCG. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Campina Grande 2013-2017**. Campina Grande/PB:UFCG, 2012.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Campina Grande 2006-2008**. Campina Grande/PB:UFCG, 2009.

UFCSPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre 2005**. Porto Alegre/RS: UFCSPA, 2005.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre 2009-2012**. Porto Alegre/RS: UFCSPA, 2013.

UFERSA. **Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Rural do Semi-árido 2012**. Mossoró/RN: UFERSA, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Semi-árido 2009-2013**. Mossoró/RN: UFERSA, 2009.

UFES. **Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Espírito Santo 2013**. Vitória/ES: UFES, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Espírito Santo 2010-2014**. Vitória/ES: UFES, 2010.

UFF. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Fluminense 2013-2017**. Niterói/RJ: UFF, 2012a.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Universidade Federal Fluminense 2012**. Niterói/RJ: UFF, 2012b.

UFFS. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Fronteira do Sul 2012-2016**. Chapecó/SC: UFFS, 2012.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Fronteira do Sul 2012**. Chapecó/SC: UFFS, 2013.

UFG. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Goiás 2011-2015**. Goiânia/GO:UFG, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Goiás 2011-2012**. Goiânia/GO:UFG, 2013.

UFGD. **Autoavaliação Institucional: Relatório Geral da Universidade Federal de Grande Dourados 2012**. Dourados/MS: UFGD, 2013a.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Grande Dourados 2013-2017.**Dourados/MS: UFGD, 2013b.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora 2009-2013.** Juiz de Fora/MG: UFJF, 2009.

_____. **Relatório Anual: Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Juiz de Fora 2012.** Juiz de Fora/MG: UFJF, 2013.

UFLA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Lavras 2011-2015.** Lavras/MG: UFLA, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Lavras 2012.** Lavras/MG: UFLA, 2013a.

_____. **Sistema de Informação ao Cidadão Protocolo 23480.025693/2013-16.** Disponível em: < www.acessoinformacao.gov.br/sistema>. Acesso em: 20 dezembro 2013b.

UFMA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Maranhão 2012-2016.** São Luís/MA:UFMA, 2012.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Maranhão 2012.** São Luís/MA: UFMA, 2013.

UFMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais 2013-2017.** Belo Horizonte/MG: UFMG, 2013a.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Universidade Federal de Minas Gerais-2010-2012.** Belo Horizonte/MG: UFMG, 2013b.

UFMS. **Autoavaliação Institucional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul 2012.** Campo Grande/MS: UFMS, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul 2011-2015.** Campo Grande/MS: UFMS, 2010.

UFMT. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Mato Grosso 2013-2017.** Cuiabá/MT: UFMT, 2013a.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Mato Grosso 2012.** Cuiabá/MT: UFMT, 2013b.

UFOP. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Ouro Preto 2011-2015.** Ouro Preto/MG:UFMG, 2010.

_____. **Relatório Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal de Ouro Preto 2012.** Ouro Preto/MG :UFOP, 2013.

_____. **Projeto Acadêmico e de Desenvolvimento para o Sistema de Comunicação Integrada.** Ouro Preto/MG :UFOP, 2009.

UFOPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Oeste do Pará 2012-2016.** Santarém/PA: UFOPA, 2013.

UFPA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Pará 2011-2015.** Belém/PA: UFPA, 2011.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Pará 2012.** Belém/PA: UFPA, 2013.

UFPB. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal da Paraíba 2009-2013.** João Pessoa/PB: UFPB, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal da Paraíba 2013.** João Pessoa/PB: UFPB, 2014.

UFPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Pernambuco 2009-2013.** Recife/PE: UFPE, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Pernambuco 2012.** Recife/PE: UFPE, 2013.

UFPel. **Plano de Ação da Universidade Federal de Pelotas 2005.** Pelotas/RS: UFPel, 2005.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Universidade Federal de Pelotas 2012.** Pelotas/RS: UFPel, 2013.

UFPI. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Piauí 2010-2014.** Teresina/PI:UFPI, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Piauí 2012.** Teresina/PI:UFPI, 2013.

UFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Paraná 2012-2016.** Curitiba/PR: UFPR, 2012.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Universidade Federal do Paraná 2012.** Curitiba/PR: UFPR, 2013.

UFRA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia 2010-2014.** Belém/PA: UFRA, 2010.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional da Universidade Federal Rural da Amazônia 2012.** Belém/PA: UFRA, 2013.

UFRB. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia 2010-2014.** Cruz das Almas/BA:UFRB, 2009.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia 2012**. Cruz das Almas/BA:UFRB, 2013.

UFRGS. **Avaliação Institucional Permanente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2012**. Porto Alegre/RS: UFRGS, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2011-2015**. Porto Alegre/RS: UFRGS, 2010.

UFRJ. **Plano Diretor da Universidade Federal do Rio de Janeiro 2020**. Rio de Janeiro/RJ: UFRJ, 2009.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Rio de Janeiro 2012**. Rio de Janeiro/RJ: UFRJ, 2013a.

_____. **Sistema de Informação ao Cidadão Protocolo 23480.025709/2013-91**. Disponível em: <www.acaoainformacao.gov.br/sistema>. Acesso em: 20 dezembro 2013b.

UFRN. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte 2010-2019**. Natal/RN: UFRN, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte 2012**. Natal/RN: UFRN, 2013.

UFRPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2013-2020**. Recife/PE: UFRPE, 2012.

_____. **Relatório Final da Autoavaliação da Universidade Federal Rural de Pernambuco 2011-2012**. Recife/PE: UFRPE, 2013.

UFRR. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Roraima 2011-2016**. Boa Vista/RR:UFRR, 2011.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Universidade Federal de Roraima 2011-2012**. Boa Vista/RR:UFRR, 2013a.

UFRR. **Sistema de Informação ao Cidadão Protocolo 23480.025712/2013-12**. Disponível em: <www.acaoainformacao.gov.br/sistema>. Acesso em: 20 dezembro 2013b.

UFRRJ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro 2013-2017**. Seropédica/RJ: UFRRJ, 2013a.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro 2012**. Seropédica/RJ: UFRRJ, 2013b.

UFS. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Sergipe 2010-2014**. São Cristóvão/SE: UFS, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Sergipe 2011-2012.** São Cristóvão/SE: UFS, 2013.

UFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina 2010-2014.** Florianópolis/SC: UFSC, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina 2012.** Florianópolis/SC: UFSC, 2013.

UFSCar. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de São Carlos 2013.** São Carlos/SP: UFSCar, 2014a.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de São Carlos 2012.** São Carlos/SP: UFSCar, 2014b.

UFSJ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de São João Del Rei 2009-2018.** São João Del Rei/MG: UFSJ, 2009.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de São João Del Rei 2012.** São João Del Rei/MG: UFSJ, 2013.

UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria 2011-2015.** Santa Maria/SC: UFSM, 2013a.

_____. **Relatório de Avaliação Interna: Autoavaliação da Universidade Federal de Santa Maria 2012.** Santa Maria/SC: UFSM, 2013b.

UFT. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Tocantins 2011-2015.** Palmas/TO: UFT, 2010.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional da Universidade Federal do Tocantins 2012.** Palmas/TO: UFT, 2013.

UFTM. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Triângulo Mineiro 2012-2016.** Uberaba/MG: UFTM, 2012.

_____. **Relatório Anual de Autoavaliação Institucional Universidade Federal do Triângulo Mineiro 2012-2013.** Uberaba/MG: UFTM, 2013.

UFU. **Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Uberlândia 2012.** Uberlândia/MG: UFU, 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Uberlândia 2010-2015.** Uberlândia/MG: UFU, 2010.

UFV. **Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Viçosa 2011.** Viçosa/MG: UFV, 2012a.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa 2012-2017**. Viçosa/MG: UFV, 2012b.

UFVJM. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri 2011-2015**. Diamantina/MG: UFVJM, 2011.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri 2011**. Diamantina/MG: UFVJM, 2012.

UnB. **Bases do Planejamento Estratégico da Universidade de Brasília 2011-2015**. Brasília/DF: UnB, 2011.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade de Brasília 2012**. Brasília/DF: UnB, 2013.

UNESCO. *Um solo mundo, voces multiples: comunicación e información em nuestro tiempo*. Mexico: Fondo de Cultura Econômica, 1980.

UNIFAL. **Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Alfenas 2012**. Alfenas/MG: UNIFAL, 2013a.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Alfenas 2011-2015**. Alfenas/MG: UNIFAL, 2013b.

UNIFAP. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amapá 2010-2014**. Macapá/AP: UNIFAP, 2010.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Amapá 2012**. Macapá/AP: UNIFAP, 2013.

_____. **Projeto Pedagógico Institucional**. Macapá/AP: UNIFAP, 2001.

UNIFEI. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Itajubá 2012**. Itajubá/MG: UNIFEI, 2013.

UNIFESP. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de São Paulo 2011-2015**. São Paulo/SP: UNIFESP, 2011.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de São Paulo 2006**. São Paulo/SP: UNIFESP, 2006.

UNILA. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Integração Latino Americana 2013-2017**. Foz do Iguaçu/PR: UNILA, 2013a.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal de Integração Latino Americana 2010-2012**. Foz do Iguaçu/PR: UNILA, 2014.

_____. **Sistema de Informação ao Cidadão Protocolo 23480.025728/2013-17**. Disponível em: < www.acessoinformacao.gov.br/sistema>. Acesso em: 20 dezembro 2013b.

UNILAB. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Internacional da Integração da Lusofonia Afro-brasileira 2013-2017**. Redenção/CE:UNILAB, 2013.

_____. **Relatório de Autoavaliação da Universidade Internacional da Integração da Lusofonia Afro-brasileira 2012**. Redenção/CE:UNILAB, 2013.

UNIPAMPA. **Projeto Institucional da Universidade Federal do Pampa 2009**. Bagé/RS:UNIPAMPA, 2009.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Pampa 2010-2012**. Bagé/RS:UNIPAMPA, 2013.

UNIR. **Avaliação Institucional Interna da Universidade Federal de Rondônia 2004-2012**. Porto Velho/RO: UNIR, 2004a.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Rondônia 2004-2012**. Porto Velho/RO: UNIR, 2004b.

_____. **Sistema de Informação ao Cidadão Protocolo 23480.025730/2013-96**. Disponível em: < www.acessoainformacao.gov.br/sistema>. Acesso em: 20 dezembro 2013.

UNIRIO. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro 2012-2016**. Rio de Janeiro/RJ: UNIRIO, 2011.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro 2012**. Rio de Janeiro/RJ: UNIRIO, 2013.

UNIVASF. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Vale do São Francisco 2009-2014**. Petrolina/PE: UNIVASF, 2009.

_____. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do Vale do São Francisco 2012**. Petrolina/PE: UNIVASF, 2012.

UTFPR. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná 2009-2013**. Curitiba/PR:UTFPR, 2009.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná 2012**. Curitiba/PR:UTFPR, 2013.

VILANOVA, Fátima. **Ouvidoria na UECE: seis meses de experiência: Relatório**. Fortaleza: UECE, 1997.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Paulus, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

ZÉMOR, P. *La Communication Publique*. PUF. Col. Que sais-je? Paris, 1995. Tradução livre de Elizabeth P. Brandão. Brasília, DF: 2000.