

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

SILVÂNIA CÁSSIA DE LIMA

**A COMUNICAÇÃO NA UFG E A
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO**

Goiânia
2011

SILVÂNIA DE CÁSSIA LIMA

**A COMUNICAÇÃO NA UFG E A
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada ao curso pós-graduação em Comunicação, da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de Concentração: Mídia e Cidadania
Orientador: Prof. Dr. Magno Luiz Medeiros da Silva

Goiânia
2011

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

L732c Lima, Silvânia de Cássia.
A comunicação na UFG e a assessoria de comunicação
[manuscrito] / Silvânia de Cassia Lima. - 2011.
199 f.

Orientador: Prof. Dr. Magno Medeiros da Silva.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Goiás,
Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, 2011.

Bibliografia.

Inclui lista de figuras, siglas, tabelas e gráficos.

Apêndices.

Anexos.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interna
3. Comunicação pública. I. Título.

CDU:070.4:005

SILVÂNIA DE CÁSSIA LIMA

**A COMUNICAÇÃO NA UFG E A
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada ao curso de mestrado em Comunicação da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do grau de mestre, aprovada em 31 de outubro de 2011, e aprovada pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Magno Medeiros da Silva – UFG
Presidente da Banca

Prof^a Dr^a Maria do Amparo Albuquerque Aguiar – UFG

Prof^a Dr^a Maria Francisca Magalhães Nogueira – UFG

A todos os mestres de vida, em especial:

Caio e Isis, que me enchem de amor e alegria!
Mario Augusto e Maria Augusta,
com carinho e gratidão.
Aparecida Mascarenhas e
Samuel Nobre (*in memorian*), com afeto.
Dianaru Sales Lima (*in memorian*)
e Iolanda Reimer (*in memorian*),
exemplos inesquecíveis.

AGRADECIMENTOS

Ninguém é sozinho. Todos crescemos sob os préstimos e cuidados de alguém. Nesta oportunidade, agradeço a alguns daqueles que mais têm contribuído para a minha formação profissional e (pela impossibilidade de dissociação) pessoal:

- Primeiramente, a Deus, fonte inesgotável de energia.
- A Maria José Soares, com admiração. Pela amizade, incentivo, dedicação e colaboração constantes. Pela crença e persistência na instituição pública e pela clareza sobre a importância da comunicação nos processos organizacionais.
- Aos professores Magno Medeiros, pela orientação, e Silvana Coleta, pela compreensão e paciência, permitindo meu afastamento temporário do trabalho para a realização deste estudo. E, mais do que isso, por serem ambos pensadores e executores de melhorias da comunicação na UFG, especialmente nos últimos seis anos.
- À professora Maria Francisca Magalhães Nogueira, pelas contribuições fundamentais à conclusão deste trabalho e pela forma como conduz o grupo de pesquisa Comunicação e Complexidade.
- Aos colegas Armando Honório da Silva, sempre interessado na memória da UFG, Carlos Siqueira e Cleomar Nogueira, exemplos de dignidade e respeito ao trabalho. Pelo apoio sempre disponível.
- Aos demais colegas da Coordenadoria de Imprensa: Agnes Arato, Ana Paula Ribeiro, Michele Martins, Kharen Stecca, Patrícia Veiga, Reuben Lago, pela integração, criatividade, iniciativa e competência, atributos que só contribuem para a qualidade de vida no trabalho e que se refletem no avanço da comunicação na UFG.
- Aos ex-colegas da Ascom: Amâncio Araújo (*in memoriam*), Cleide Vilela, Clewerson de Sousa Netto, Elma Dutra Santana, Ivo Pinto de Melo (*in memoriam*), Maria Augusta e Nelsindo Rosa, pelo apoio e amizade nos meus primeiros passos naquele órgão.
- Às colegas do mestrado, pela cumplicidade e apoio: Carolina, Tatiana, Tatiane e, novamente, Patrícia Veiga, com admiração pela fibra, competência e espírito de combatividade.
- À família, que sofreu os reflexos dessa empreitada, em especial a minha mãe Maria Augusta, ao companheiro Cleiton e à doce Isis, que por vezes reclamava do ‘para casa’ da mamãe que não terminava nunca. Aos irmãos Nobre, sempre torcendo por mim: Suely, Santília, Saira, Salma e Saulo.
- Aos dirigentes e membros da comunidade universitária da UFG, pela gentileza e disposição de participar das entrevistas.

RESUMO

Este trabalho é uma reflexão acerca do lugar da comunicação na Universidade Federal (UFG), tendo como objeto de análise a Assessoria de Comunicação (Ascom). Transcendendo a abordagem funcionalista/tecnicista que marca os estudos nessa área, o foco da análise foram as ações de comunicação da instituição, especialmente no que concerne ao seu alcance na comunicação interna. Para representar o público interno da UFG, foram escolhidos estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos, mais diretamente envolvidos com a dinâmica da instituição. O objeto foi tratado em dois movimentos estratégicos. No primeiro, buscou-se compreender as ações de comunicação estruturadas pela Ascom, à luz das ideias de pensadores contemporâneos, como Dominique Wolton e Jürgen Habermas, entre outros. Manteve-se a preocupação de desenvolver um contexto de usos e funções, de elementos e relações, bem como da história da comunicação na UFG, que permitisse conceber a comunicação e suas significações. O segundo movimento foi dedicado a explorar, por meio da pesquisa empírica, qualitativa, o pensamento de membros da comunidade universitária acerca do que seja comunicação, comunicação estratégica e política de comunicação, bem como sua opinião sobre as perspectivas da comunicação na UFG e os mais expressivos veículos de comunicação produzidos pela Ascom – o Jornal UFG e o Portal UFG. Desses veículos, extraiu-se o que foi considerado pertinente ao entendimento do que eles representam no contexto da comunicação interna da UFG. A fim de conhecer mais essa realidade e obter subsídios com quem vive e sente a comunicação na instituição, foram realizadas 43 entrevistas, subdivididas em três grupos: 1. membros da administração superior da universidade (reitor e pró-reitores) e lideranças das entidades representativas do segmento dos discentes (Diretório Central dos Estudantes – DCE), dos servidores técnico-administrativos (Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação – Sint-IfesGO) e dos servidores docentes (Sindicato dos Docentes da Universidade Federal de Goiás – Adufg Sindical); 2. dirigentes dos órgãos de comunicação (Ascom, Rádio Universitária, TV UFG e Ouvidoria) e 3. outros membros da comunidade universitária. Sem a ambição de captar todo o feixe de elementos e significações que regem o universo amplo da comunicação, com seu enorme aparato de meios e processos, esse esforço investigativo foi norteado pela preocupação de projetar alguns de seus ângulos e facetas em uma organização tão complexa como a universidade pública. Sustentou-o o intuito de compreender o que existe, com a percepção de que a comunicação é um processo *in fieri*, que precisa incessantemente ser alimentado, repensado e recriado, requerendo uma política própria, consonante com os princípios básicos da instituição, assentados no interesse público.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna.
Comunicação estratégica. Comunicação Pública.
Política de comunicação.

ABSTRACT

This study analyzes communication developed at Universidade Federal de Goiás (UFG), particularly at its press service (Ascom). By surpassing the functionalist/technicist approach that is traditionally linked to this field of expertise, the analysis focused on UFG's communication actions to verify the extent of internal communication. Part of the university community defined as the internal public is made up mainly of alumni, faculty and administrative staff members, all directly involved with the dynamics of the institution. The object of study was approached in two strategic movements. In the first, the aim was to understand communication actions structured at Ascom based on contemporary thinkers, such as Dominique Wolton and Jürgen Habermas. My concern was to establish a context of uses and functions, of elements and relations, in addition to establishing a proper history of communications at UFG, all of which would enable me to define communication and its meanings. The second movement was dedicated to exploring, through empirical research and qualitative methods, notions brought up by university community members regarding institutional communication, communication policy, perspectives for communication at UFG and for Ascom's most important communications media: Jornal UFG and Portal UFG. From such media I extracted what I considered to be relevant towards understanding what they represent within the context of internal communication at UFG. To find out more about this reality and to obtain information from those that deal with and feel communication at UFG, I carried out interviews with the following three groups: 1. members of UFG's higher administration (rector and deans) and leaders of organizations representing alumni (Diretório Central dos Estudantes – DCE), administrative staff members (Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação – Sint-IfesGO) and faculty members (Sindicato dos Docentes da Universidade Federal de Goiás – Adufg Sindical); 2. heads of communication channels (Ascom, Rádio Universitária, TV UFG and Ombudsman Department); 3. other members of the university community. Far from attempting to encompass the entire range of elements and meanings that rule a world as wide as communication, with its huge apparatus of media and processes, this investigation was guided by the concern to project some of its angles and perspectives on an organization as complex as a university. My aim was to reflect upon what already exists, bearing in mind that communication is an *in fieri* process that requires constant feeding, rethinking and recreating, as well as a policy of its own that stands on an institution's basic principles, especially public interest.

Keywords: Organizational communication. Internal communication.
Public communication. Communication policy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fotografia I – Assinatura do decreto de criação da UFG	24
Fotografia II – Concentração pública no ato de criação da UFG	24
Fotografia III – Imprensa Universitária em 1962	25
Fotografia IV – Equipe da Coordenadoria de Imprensa da Ascom	53
Fotografia V – Equipe da Coordenadoria de Relações Públicas	58
Fotografia VI – Edifício do Centro de Cultura e Eventos	59
Fotografia VII – Coordenadoria de Publicidade Institucional	60
Fotografia VIII – Estúdio da Rádio Universitária	62
Fotografia IX – Primeiras transmissões da TV UFG	63
Imagem I – Jornal <i>4^o Poder</i>	26
Imagem II – Capa do Jornal UFG, julho/2011	140
Imagem III – Portal UFG	151

LISTA DE SIGLAS

Adufg Sindical– Sindicato dos Docentes da Universidade Federal de Goiás
Andifes – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais
de Ensino Superior
Ascom – Assessoria de Comunicação da UFG
CAI – Coordenadoria de Assuntos Internacionais
Cegraf – Centro Editorial e Gráfico da UFG
Cercomp – Centro de Recursos Computacionais
Cidarq – Centro e Documentação Arquivística da UFG
Conpeex – Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFG
DCE – Diretório Central dos Estudantes
Facomb – Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia
Fenaj – Federação Nacional dos Jornalistas
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
MEC – Ministério da Educação
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
Procom – Pró-reitoria de Assuntos Comunitários
Prodirh – Pró-reitoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos
Proec – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
Prograd – Pró-reitoria de Graduação
PRPPG – Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
UFG – Universidade Federal de Goiás
UFLA – Universidade Federal de Lavras
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
RTVE – Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultural
SIBIS – Sistema de Bibliotecas
Sint-IfesGO – Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em
Educação das Universidades Brasileiras

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPITULO I – A COMUNICAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	
1.1 A comunicação na UFG: antecedentes	23
1.2 Relato de uma experiência	32
1.3 As assessorias de comunicação das universidades federais	35
1.4 Da assessoria de imprensa à assessoria de comunicação: do assessor ao gestor	40
1.5 Informação, comunicação e o lugar da Assessoria de Comunicação	44
1.6 O sistema de comunicação da UFG	48
1.6.1 Assessoria de Comunicação	51
1.6.1.1 Coordenadoria de Imprensa	53
1.6.1.2 Coordenadoria de Relações Públicas	58
1.6.1.3 Coordenadoria de Publicidade Institucional	60
1.6.2 Rádio Universitária	62
1.6.3 TV UFG	63
1.6.4 Ouvidoria: mais um importante espaço de interação	64
1.6.5 Páginas eletrônicas da UFG: acesso direto	70
1.7 As assessorias e a comunicação cidadã	72
CAPITULO II – A COMUNICAÇÃO E A UNIVERSIDADE	
2.1 A instituição, a assessoria e a comunicação estratégica	78
2.2 (Novos) desafios da comunicação na UFG	84
2.2.1 Necessidades internas de comunicação: o potencial da comunicação interna	88
2.2.1.1 Outros lugares da comunicação na UFG	92
2.3 A comunicação, o comunicador e a responsabilidade social	95
2.4 A política, a gestão e a cultura da instituição	97
CAPITULO III – COMUNICAÇÃO E SOCIEDADE: COM E ALÉM DA MÍDIA	
3.1 O poder da comunicação: da escrita à mídia globalizante	103
3.2 Esfera pública e esfera privada	105
3.3 A articulação sistema e mundo da vida	110
3.3.1 Esferas públicas e relações sistêmicas	113
3.4 Novos espaços da pós-modernidade	117

3.4.1 A invasão das tecnologias x cidadania	119
3.4.2 Comunicação e cidadania: uma questão de política pública?	122
3.4.3 Responsabilidade social pela promoção da cidadania	126
3.4.4 Cultura organizacional e gestão da comunicação	128

CAPITULO IV – A ASSESSORIA NO CONTEXTO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

4.1 A metodologia investigativa	134
4.2 Impresso e <i>on line</i> aproximam instituição de seus públicos	139
4.2.1 Jornal UFG: o lugar do impresso na comunicação interna	140
4.2.1.1 Conhecendo a publicação	145
4.2.1.2 A comunidade opina	146
4.2.2 Portal UFG: a vitrine da comunicação institucional	150
4.2.2.1 Comunidade aprova comunicação visual	154
4.3 Interação universidade-comunidade	156
4.3.1 Por uma comunicação que flua na UFG	157
4.3.2 Por uma comunicação que forme o cidadão	160
4.3.3 A universidade no contexto social	161
4.3.4 A universidade e o seu contexto: quanto ao público interno	162
4.3.5 Por uma política de comunicação	163

CONSIDERAÇÕES FINAIS **166**

REFERÊNCIAS **176**

APÊNDICES

Apêndice A – Formulário de entrevistas com dirigentes da UFG	183
Apêndice B – Entrevista com dirigentes dos veículos de comunicação da UFG	184
Apêndice C – Formulário de entrevista com o público interno	185
Quadro I – Classificação das matérias do Jornal UFG quanto ao assunto	186
Quadro II – Classificação das matérias do Portal UFG quanto ao assunto	187
Quadro III – Resumo das respostas dos dirigentes da UFG à pesquisa de campo	188
Gráfico I – Frequência de acesso ao Portal UFG	193
Gráfico II – Frequência de leitura do Jornal UFG	193
Gráfico III – Frequência de leitura do Boletim Informativo	193
Gráfico IV – Frequência de acesso à TV UFG	194
Gráfico V – Frequência de acesso à Rádio Universitária	194

ANEXOS

Anexo I – Justificativa criação da Imprensa Universitária de Goiás (Boletim UFG, n.5)	196
Anexo II – PDI – Eixo 6 – A comunicação na UFG	197

Introdução

Esta dissertação é uma reflexão sobre a comunicação na Universidade Federal de Goiás (UFG), tendo como objeto de análise a Assessoria de Comunicação (Ascom). Com base nas ações existentes nessa área, buscou-se analisar, sob a perspectiva de conceitos mais amplos de comunicação, a exemplo de Dominique Wolton, a política de comunicação desenvolvida na instituição.

A experiência profissional adquirida quase exclusivamente em assessorias de comunicação de universidades federais foi decisiva para a escolha do tema. Em 26 anos de atuação, o acúmulo de vivências, observações e reflexões transformaram-se em inquietações. De um lado, a constatação de problemas de toda ordem no âmbito institucional, cuja origem reside na comunicação ou podem estar relacionados a ela: em sua má gestão, ineficiência ou, simplesmente, em sua ausência. De outro lado, a clareza do potencial de crescimento de instituições, como a universidade, vislumbrado por meio da comunicação.

Não por acaso, portanto, a UFG foi selecionada para este estudo de caso, uma vez que oferece condições necessárias e suficientes à pesquisa empírica proposta. O envolvimento direto com o objeto de estudo influenciou na escolha da metodologia utilizada, com ênfase na descrição, na observação crítica, e em entrevistas com diferentes segmentos de público interno da universidade.

Diante da ordem econômica, política e social marcada pela globalização, cujos efeitos atingem os cantos mais remotos e incitam a um movimento de adaptação e integração, muitos desafios e indagações se impõem a uma instituição da natureza da UFG e na prática da sua comunicação mediante os desafios impostos pela. Em níveis locais, a introdução da tecnologia no cotidiano tem provocado mudanças de hábitos nos indivíduos pelo acesso ampliado à informação por meio das novas tecnologias. Com isso, os meios de comunicação virtuais têm ganhado extremo impulso.

A importância da comunicação nas organizações, que antes ia se ampliando em um processo lento e gradual, expande-se hoje de forma cabal e definitiva, seja pela conjuntura do mundo globalizado seja pelo amadurecimento dos processos de gestão. O reconhecimento desse fato, considerado nas peculiaridades concernentes à universidade pública e à UFG, de forma específica, somou-se à motivação para também realizar este trabalho. Há evidências de que o imperativo de comunicar-se tem influenciado as organizações, que já se mobilizam na

implantação da comunicação organizacional. No caso das instituições de ensino, o que se tem em vista é alcançar a definição de uma política de comunicação, adequada às suas necessidades específicas.

E por que tem tanta relevância pensar a comunicação nas organizações em termos de uma política e não apenas de ações? Na maioria das organizações, a introdução dessa preocupação é relativamente recente. Em consequência, os estudos no campo da comunicação organizacional são, de certo modo, ainda incipientes. Mas, já existe reconhecimento suficiente sobre a sua importância, sobretudo, nos processos relacionais com os diversos públicos e, especialmente, sobre o reflexo dessas relações no cumprimento de ações esperadas, e até mesmo cobradas, para as organizações nos tempos atuais – e que acabam se tornando processos permanentes –, como qualidade dos serviços, transparência, inclusão. No bojo dessa nova ordem de relações com os públicos, com destaque para as organizações públicas, está implícita a ideia de justiça social, ética e cidadania. Uma política de comunicação para as organizações significa a busca e manutenção de uma relação profissional e ética com seus públicos.

Neste trabalho, o olhar investigativo concentrou-se na instituição pública Universidade Federal de Goiás (UFG). E, nesta instituição federal de ensino superior, focalizou seu público interno, representado por estudantes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos, segmentos que mais vivenciam a dinâmica da universidade. A opção por esse público deve-se principalmente ao seu potencial formador de opinião, muitas vezes relegado ao segundo plano. Além disso, sendo um público muito acessível, uma vez que está presente na própria instituição, as ações voltadas para ele podem ter custo baixíssimo e até custo zero. Isso significa que investir na comunicação para o público interno depende mais de decisão política institucional do que propriamente de investimentos financeiros.

Na perspectiva de Wolton (2010), a comunicação permeia toda relação social e institucional. Reafirmando esse pensamento, Gaudêncio Torquato (2010) lembra que há uma vasta malha de comunicação em expansão na sociedade brasileira, decorrente da expansão da organicidade social. E como não é possível para a ciência prever com segurança as múltiplas implicações desse fenômeno, dado o seu caráter de novidade, sua abrangência, penetração e transformação, cabe aos atores sociais – neste caso específico, aqueles inseridos na instituição universitária – buscar compreendê-lo, a cada dia, adaptando-se, reinventando, recriando e avançando, no seu *locus* de atuação (acadêmica, científica, administrativa). A interação dos processos comunicacionais existentes na instituição, internos e externos, é o desafio que se

apresenta – a comunicação perpassa todas as áreas de atuação da universidade, havendo particularidades significativas em cada uma delas.

A comunicação¹ nunca teve um papel tão destacado, e desta vez, não só como uma ferramenta acessória, mas como função relevante na política das organizações. Nesse contexto, a universidade, instituição da qual se espera esteja à frente dos fenômenos socioculturais, como um abrigo da “vanguarda intelectual”, que detém e gera novos conhecimentos, também sofre os efeitos do mundo em rede. Sem negar os benefícios do amplo e rápido acesso à informação de todo tipo, científica inclusive, o fato é que a instituição não está imune a essa realidade e também é convidada a rever suas ações e processos diante do público mais informado, exigente e com poder de escolha. A imagem passiva de um público fiel e idolatrado ficou para trás. A compreensão de que comunicar exige mudança de paradigma, abrir-se para perceber a complexidade do mundo, a existência da relação dialógica entre o global e o particular, a parte e o todo (EDGARD MORIN, 2000), ajuda a perceber a complementaridade e os antagonismos existentes em todas as instâncias da universidade. A comunicação é parte da instituição, sendo seus produtos e serviços causas e efeitos da mesma instituição que os produziu. O desafio aqui é verificar como a instituição tem lidado com seus diferentes públicos com suas diversificadas demandas, a partir das ações de comunicação exercidas, quanto a forma, periodicidade, direcionamento, conteúdo, ente outros.

A complexidade de organizações como as universidades, que agregam diferentes áreas do conhecimento, níveis de atuação (ensino, pesquisa, extensão e cultura), programas e projetos, para públicos diversificados, é mais que uma evidência da necessidade de haver uma ação interligada de comunicação. É por meio dos elos de comunicação, internos e externos, que se manifesta a dinamicidade organizacional. Os setores conhecem-se uns aos outros, comunicam-se, interagem internamente e com o mundo exterior, retornando com novas demandas, que enriquecem a academia e aproximam-na da realidade social. A comunicação alimenta o fluxo da vida da instituição.

Além disso, como instituição pública e plural, mais do que nunca, são esperados hoje da universidade: mais acesso, por meio do aumento da oferta de vagas e de cursos, aliado à qualidade do ensino e a políticas de acessibilidade, de inclusão (do pobre, do negro, do índio, do idoso, do portador de necessidades especiais) e de permanência; o avanço

¹No Brasil, o campo acadêmico da comunicação organizacional está em franco crescimento. Em 2008, registrou-se a presença de linhas de pesquisa dessa área em cursos de pós-graduação em seis universidades brasileiras.

da pesquisa e da pós-graduação², maior proximidade com os problemas e as necessidades sociais, destacadamente na prática da pesquisa, da extensão e da cultura. Tudo isso requer estrutura, profissionalismo e acima de tudo, uma nova mentalidade que promova afinidade e coesão de objetivos dos gestores com uma política global de comunicação. Esta é imprescindível ao processo de legitimidade e sustentação aspirado pelas universidades, das quais se espera comprometimento e responsabilidade cada vez maiores praticados pelo discurso, bem como uma inserção na sociedade marcada mais pela prática, com o fortalecimento do sentido de cidadania.

Se as instituições públicas são, por excelência, prestadoras de serviços, existem para atender demandas. Então, toda sua atuação deve estar voltada para o interesse e o crescimento dos públicos a que atende. Isso, supostamente, implica uma determinada concepção de cidadania subjacente às suas ações. Cidadania que tem a ver com um conceito de Estado de bem-estar social, voltado para o atendimento das necessidades básicas do cidadão, cujo objetivo seja o de transformar o cotidiano do indivíduo em algo bom sob condições que respeitem a própria vida, conforme Manzine Covre (1998). Em outras palavras, cidadania como processo, ou prática social pela constante melhoria da qualidade de vida, o que só pode ocorrer pela ação de cidadãos que lutem por seus direitos. E essa noção de cidadania como participação política, que está se tornando hegemônica no Brasil, poderá nortear as ações de comunicação nas assessorias das universidades.

Wilson da Costa Bueno (1998) afirma que, na verdade, esta é uma antiga aspiração da sociedade em relação à universidade, que no século XXI torna-se compulsória. Destaca-se aqui o lugar da comunicação nesse processo. Seu papel estratégico dissemina-se por todas as instâncias do fazer institucional a começar do compartilhamento de informações, forma predominante de comunicação exercida nas universidades, passando pela democratização do acesso, pela socialização do conhecimento e pela comunicação participativa.

Em seu ambiente, a organização comunica-se de diversas formas, sendo as mais comuns as que se fazem por meio da produção de materiais e conteúdos, impressos e digitais, e também aquelas que envolvem o contato humano para a obtenção de informações e de serviços, por telefone e pelas recepções. Sumariamente, as ações de comunicação nas universidades são aglutinadas segundo certa classificação que as denominam: comunicação

²As universidades federais brasileiras são responsáveis por cerca de 2/3 das pesquisas realizadas do país. Se consideradas todas as universidades públicas, o índice chega a 90%. A qualificação profissional dos servidores é fator decisivo para o crescimento da produção científica.

administrativa, comunicação institucional, comunicação social e sistemas de informação. Para dar conta das funções mais imediatas da comunicação e de outras mais complexas, só uma equipe de profissionais qualificados, integrados e reunidos em torno dos programas e projetos que poderão contribuir para o estabelecimento de uma política de comunicação. Uma política para dar acesso não só à informação, mas a respostas às demandas da comunidade.

Nesse processo em que se amplia a comunicação organizacional a sua gestão extrapola a função e a responsabilidade de um único órgão, embora ele se mantenha sumamente necessário como gestor, coordenador e executor das ações táticas e estratégicas de comunicação, interna e externamente. Neste estudo, a Ascom é identificada como potencial candidata a ocupar definitivamente esse lugar.

Apesar dessa visão geral e integrada da comunicação, imprescindível para qualquer estudo da área, uma vez que não há como negar ou omitir essa integração nos processos cotidianos, o objeto de estudo deste trabalho é claro e definido. Na UFG, grande parte das ações de comunicação concentra-se na Assessoria de Comunicação (Ascom) e esta é mais uma razão por que esse órgão foi eleito objeto da pesquisa.

Antes de adentrar o universo da Ascom e de sua atuação na comunicação da UFG, é importante conhecer a sua história no contexto institucional. As funções de uma assessoria de comunicação são consideradas na UFG desde a sua fundação em 1960, estando entre as primeiras nomeações do então reitor Colemar Natal e Silva a de um assessor para o Departamento de Relações Públicas. Nos dois anos seguintes, foram criados a Imprensa Universitária, o jornal *4^o Poder* e a Rádio Universitária. De lá para cá, sempre houve na UFG quem ocupasse as funções de jornalista e de relações públicas, a fim de atender demandas relacionadas à comunicação, tanto da comunidade interna, sobretudo da administração superior, quanto da comunicação externa, especialmente a imprensa.

O modelo de assessoria de imprensa, de assessoria ou de coordenadoria de comunicação – a denominação varia, mas as funções são idênticas – existente na grande maioria das universidades é hierarquizado. Em geral, apresentam-se divididos em três áreas (Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade) e atualmente tem se tornado comum agregar a área de Marketing a esse ambiente. Na estrutura administrativa, a assessoria de comunicação costuma estar vinculada ao Gabinete da Reitoria, como é o caso da UFG. Ainda hoje, prevalece esse modelo de organograma previsto no Manual de Assessoria de Imprensa, da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), desde a década de 1980.

A natureza hierárquica da relação com o poder interno, ainda que de uma instituição pública, tem sido fator limitante da atuação desses órgãos, que acabam por exercer uma forma de “assessoria de gabinete”, mesmo sem o claro assumido propósito de fazê-lo. A dificuldade de fazer coincidir os interesses da administração superior e as necessidades da comunidade universitária, resulta em certa vantagem para a primeira, no direcionamento das ações das assessorias de comunicação.

É possível admitir a presença de um cenário aparentemente antagônico, pois há o pressuposto de que não deveria haver tensão de interesses entre a administração superior da UFG e a comunidade universitária, principalmente em razão do caráter público da instituição universitária. No entanto, ainda assim, é pertinente propor uma questão – fundamental para a comunicação nessas instituições – acerca do foco central de sua atuação: a comunicação posta em prática aproxima-se mais dos interesses da administração superior ou das necessidades da comunidade universitária? Entendendo a administração superior da universidade como parte integrante dela, instância na qual se centralizam as decisões sobre a instituição, o que se quer saber é se existe uma ação ou uma política de comunicação que contemple toda a complexidade da universidade, sem nunca perder o foco da sua comunidade, igualmente importante na instituição. Mais do que isso, destacando que essa parcela da sociedade é a razão de ser de toda a estrutura de que a universidade é constituída.

Há que se ressaltar, então, os possíveis motivos desse suposto ‘conflito de interesses’ existente na universidade e que afetam a sua comunicação. O principal deles é o fato de serem instituições vinculadas a uma instância maior de poder, no caso à União, funcionando na maior parte como representantes desse poder, subjugadas a leis, normas e conjunturas políticas. As universidades federais são integrantes do Poder Executivo do governo federal, ligadas ao Ministério da Educação (MEC). Todos regidos pela Constituição Federal.

Internamente, a universidade tem diversas instâncias de decisão, em que pesem as leis e normas a que está submetida e que servem como balizadores da prática “democrática” dos conselhos. Externamente, persegue-se a conquista de autonomia para essas instituições, tendo havido pouco progresso nessa empreitada histórica. Assim, sua administração superior acaba por representar o governo na instituição, encaminhando e agindo de acordo com o que é determinado em instâncias superiores, distantes dela.

Este estudo ateve-se ao contexto interno da comunicação na UFG. Assim, buscou-se saber se a política de comunicação da Ascom reflete o pensamento estratégico,

imprescindível às determinações de políticas, da comunicação e de ações, especialmente voltadas para o público interno. Pretendeu-se conhecer, primeiramente, se as ações de comunicação praticadas hoje na UFG caracterizam realmente a existência de uma política para a área, como se apresenta, seu funcionamento e o nível de prestígio perante a administração da instituição.

São destacados também os mais expressivos veículos de comunicação mantidos sob a responsabilidade da Coordenadoria de Imprensa da Ascom, o *Jornal UFG* e o *Portal UFG*. A pesquisa realizada com dirigentes e com o público interno permitiu, também, tecer algumas considerações sobre a visão que tem a comunidade universitária a respeito desses veículos. Essa pesquisa permitiu inferir sobre a relação da instituição com os seus públicos.

Em outro momento, enfocando a comunidade universitária da UFG e entendendo-a como o público interno, foram identificadas e analisadas as ações de comunicação voltadas para essa parcela de público. Isso foi feito com o intuito de verificar se, por meio dessas ações, há contribuições reconhecidas no que concerne aos interesses do público interno. Nesse aspecto, buscou-se efetuar algumas considerações a partir do(s) conceito(s) de cidadania, sobretudo aquele(s) com o(s) qual(is) a comunidade universitária mais tem se identificado, a partir dos enunciados das respostas emitidas pelos entrevistados, quando da pesquisa de campo.

A base teórica assenta-se principalmente nos conceitos da comunicação pública, comunicação institucional ou organizacional, política de comunicação. Conceitos esses que integram um emergente campo de estudo no Brasil. Os estudos nesse campo vêm ganhando mais notoriedade nas duas últimas décadas e convidam a uma aproximação cada vez maior da Comunicação com as Ciências Sociais, a Psicologia Social, a Ciência da Informação e a Administração.

Os conceitos relacionados com os temas abordados foram inseridos ao longo do trabalho, principalmente com o apoio de estudiosos como Gaudêncio Torquato e Wilson da Costa Bueno (jornalismo empresarial, comunicação organizacional), Maria Margarida Kunsch (comunicação organizacional, comunicação integrada), Jorge Duarte (comunicação pública), Jürgen Habermas (ação comunicativa) e Edgard Morin (complexidade nas organizações), entre outros.

Em suma, este trabalho objetivou identificar os parâmetros e a abrangência da política de comunicação desenvolvida na UFG pela Ascom, inclusive o seu prestígio pela

atual gestão da organização; para isso, buscou-se conhecer as ações de comunicação voltadas ao público interno, pressupondo-o como referência de opinião pública; levantar fatores favoráveis e desfavoráveis, detectados pela pesquisa, à comunicação da UFG, além de saber quais são as expectativas sobre a universidade e a sua comunicação.

Para tanto, foram utilizados recursos bibliográficos, observação do contexto em estudo e a realização de pesquisa de campo, por meio de entrevistas em profundidade com os dirigentes de assessorias, órgãos e setores de comunicação e da administração superior, e ainda, entrevistas semiestruturadas com membros representantes da comunidade universitária. No total, foram aplicados 30 questionários e realizadas 16 entrevistas. O foco do estudo é o público interno, compreendido pelo conjunto dos três maiores segmentos da universidade: estudantes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos. A pesquisa de campo abordou membros da comunidade universitária dos dois câmpus³ da UFG em Goiânia, Câmpus Colemar Natal e Silva (câmpus I) e Câmpus Samambaia (câmpus II). A pesquisa não se estendeu aos câmpus do interior (Catalão, Jataí e Goiás), bem como ao segmento dos servidores aposentados e aos funcionários terceirizados.

Uma abordagem objetiva em quatro capítulos, cada qual com seus subitens, é como se apresenta este estudo. O capítulo I enfoca a estrutura de comunicação na UFG, primórdios e atualidade, a comunicação cidadã e o seu lugar na instituição. A comunicação da UFG é parte do contexto vivido pelas demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), cujas assessorias de comunicação mantêm luta histórica por melhorias em suas estruturas e por mais autonomia de gestão da comunicação, sempre atrelada ao poder institucional. Isso evidencia a necessidade de uma rediscussão sobre o papel das assessorias rumo à comunicação do século XXI nas organizações, mais ampla e participativa⁴, e torna claro que a primeira fase a ser evidenciada se dá no âmbito interno da(s) equipe(s) de gestores institucionais. Não só pela ideia errônea de adversidade e choque de interesses, mas, exatamente ao contrário, pela busca de uma linguagem comum, uma vez que não há política de comunicação independente da política institucional.

Ainda utilizando recursos da pesquisa exploratória na investigação sobre o fenômeno constituinte da política de comunicação da UFG no contexto em que ocorre ou

³Optou-se pela forma aportuguesada da palavra câmpus, que não flexiona no plural, em vez dos termos em latim: *campus* (singular) e *campi* (plural), tradicionalmente utilizados nas universidades.

⁴Prática de comunicação reconhecida em todos os processos da instituição, como base para uma fruição satisfatória de informações, para o diálogo e entendimento, e não somente relacionada aos recursos midiáticos de disseminação de conteúdos noticiosos.

deveria ocorrer, foram descritos os principais órgãos que compõem o sistema de comunicação da UFG. Em primeiro lugar, e especialmente, a Assessoria de Comunicação, cuja importância das funções já era reconhecida desde a fundação da UFG, tendo sido designado um diretor de imprensa entre as primeiras nomeações. Evoluiu para uma assessoria, que atualmente é composta por três coordenadorias: Imprensa, Relações Públicas e Publicidade Institucional. Em seguida, ainda naquela época, veio a Rádio Universitária, a primeira do ramo educativo no Brasil, inaugurada em 1964. E, mais recente, a TV UFG, inaugurada em dezembro de 2009, além da Ouvidoria da UFG – regulamentada também em 2009 e reconhecida neste estudo como importante órgão de comunicação e que, portanto, deve estar inserido nessa gestão. Há, obviamente, outros órgãos e setores cuja função envolve fortemente processos comunicacionais, os quais foram aqui apenas mencionados.

A comunicação preconizada na atual conjuntura é aquela que dá e garante vitalidade às organizações, inserida em todos os seus processos, que possibilita o diálogo com os diversos públicos, é comprometida com a transparência e com a transformação social. Internamente, contribuirá para o caráter de unidade da organização, uma organização que se comunica. Externamente, ajudará a firmar sua legitimidade⁵ como instituições cidadãs. Além disso, do ponto de vista da gestão, é sabido que investir no público interno é valorizar a dimensão humana das organizações e internalizar competência. Pressupõe-se aí a existência de canais de comunicação livres e eficientes⁶. Questões como essas são abordadas no Capítulo II, em que a comunicação foi estudada mediante os novos desafios da UFG.

Nessa prática participativa, por meio da comunicação nas organizações, estão implicados a transparência, o exercício da cidadania e a responsabilidade social. No cerne das questões oriundas do mundo globalizado, as mudanças culturais – novas formas de comunicação, de relacionamento, de identidade e de pertencimento – obrigam a rever antigos conceitos de política, de cidadania etc. Sobre a cidadania, por exemplo, um dos motes, que vem crescendo, em busca de um novo conceito e do seu exercício de fato, traz a discussão sobre como, quando e quanto o homem terá acesso ao conhecimento – pesa-se aí a

⁵As universidades querem transformar a imagem do passado de instituições elitistas e conservadoras, voltadas para seus pares, o que acabou por comprometer sua legitimidade perante a sociedade. De acordo com Wilson da Costa Bueno (2010), o novo milênio não poupará as organizações, entre elas as universidades, que, com prepotência, derem as costas às demandas legítimas e que não se dispuserem ao trabalho de resgatar a cidadania.

⁶A comunicação vive um momento crítico, marcado pelo reconhecimento das suas amplas funções, implícitas em todos os processos da organização. Busca-se alcançar, então, uma visão mais abrangente da comunicação, extrapolando a prestação de serviços e o assistencialismo, e cuja responsabilidade da gestão não seja delegada apenas a um órgão, setor ou dirigente, mas de todos os envolvidos. Garantir que a comunicação flua é o novo conceito de comunicação eficiente.

responsabilidade intrínseca das instâncias de educação, da mídia, entre outras. Mas, especialmente envolve a universidade, que tem na disseminação do conhecimento seu principal atributo social.

Para tanto, foi realizada pesquisa de campo dotada de métodos e técnicas da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa, descrita por Robert Bogdan e Sari Biklen (1993) como aquela que melhor compreende o comportamento e a experiência humana, por envolver a busca de dados contextualizados, próximos da realidade e da prática descritivas, colhidos em contato direto com a situação estudada. Arilda Schimidt Godoy (1995) afirma que ambas as formas de investigação tornam-se eficazes quando utilizadas em conjunto.

O Capítulo III dá ênfase ao ponto de vista histórico e teórico da importância da comunicação na sociedade pós-moderna. Na tentativa de efetuar uma construção teórica que satisfaça os objetivos da pesquisa, convocamos a teoria de Habermas sobre esfera pública. Também aqui são explorados os conceitos de cidadania dessa comunidade, sua importância na atualidade e como veem a universidade nesse contexto. A cultura organizacional como uma espécie de poder presente, constituinte, e a gestão da comunicação são os demais temas desse capítulo.

As análises e considerações, constantes no Capítulo IV, foram feitas a partir de fatos observados por meio de pesquisa exploratória, descritiva, e de dados obtidos em entrevistas semiestruturadas e em profundidade. O público-alvo da pesquisa de campo foram os representantes dos maiores segmentos da comunidade interna da UFG. Os roteiros das entrevistas foram divididos em três grupos: A – composto por dirigentes da alta administração da universidade e das entidades representantes dos maiores segmentos; B – dirigentes mais ligados à política de comunicação (coordenadores de imprensa, de relações públicas e de publicidade institucional, diretores da Rádio Universitária e da TV UFG e da Ouvidoria); C – outros segmentos do público interno (estudantes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos). Esse capítulo apresenta ainda todo o detalhadamente metodológico da pesquisa de campo e o seu resultado. Reportando-se aos objetivos iniciais, as constatações da pesquisa e as reflexões elaboradas durante o desenvolvimento apresentam-se organizadas quanto à interação universidade-comunidade, à fruição da comunicação, ao público interno, à comunicação estratégica e à política de comunicação. Há destaque para algumas reflexões sobre o Jornal UFG e o Portal UFG, notórios produtos de comunicação da instituição.

As considerações finais estão voltadas para a Ascom e para a política de comunicação da UFG.

Capítulo I

A contextualização da Comunicação na Universidade Federal de Goiás

1.1 A Comunicação na UFG: antecedentes

A motivação para este trabalho, como já foi dito na introdução, surgiu da experiência pessoal de 26 anos de atuação em assessorias de comunicação de universidades públicas⁷, só na UFG foram 11 anos. Nesse período pode-se acompanhar a evolução, embora lenta, inegável, ocorrida nessas assessorias.

As assessorias de comunicação das universidades federais refletem a gestão institucional pública dessas organizações. A perspectiva que se busca é que elas tenham um papel mais relevante, como coordenadoras da política de comunicação plenamente articulada com a política de gestão institucional. Portanto, o seu crescimento, com caráter de adaptação aos novos tempos, reflete o que se pode chamar de “caminho natural”, embora, muitas vezes, ele não esteja caracterizado por mudança estrutural e de mentalidade.

Em organizações públicas tem sido recorrente o pensamento de que não há necessidade de perseguir resultados, porque, em razão de sua natureza, parece haver uma isenção de “cobrança” nesse sentido. Por exemplo, uma emissora educativa, rádio ou TV, não precisa preocupar-se com os índices de audiência, pois não têm objetivos comerciais. É como se estivessem salvaguardadas numa condição de eterna experiência, em que tudo é perdoado, uma vez que sua função é predominantemente laboratorial ou até mesmo alternativa.

Esta parece ser uma situação invejável sob o ponto de vista de maior liberdade de ação, da possibilidade de experimentar e de fazer diferente. Mas, há o outro lado: perigos como a ausência de perspectiva de crescimento, a falta de valorização profissional, de motivação e, até mesmo, o comodismo. Sem desconsiderar as influências, para não dizer dependência menor ou maior dos interesses governamentais, esse paradigma sempre esteve

⁷De 1985 a 1989 e de 2005 até a atualidade, trabalhei na Assessoria de Comunicação da UFG e, no período de 1990 a 2004, na Ascom da Universidade Federal de Lavras (UFLA), onde teve a oportunidade de cumprir diversas funções, desde cuidar do arquivo fotográfico, da agência de notícias, redigir matérias e notas para a imprensa e para o público interno, à produção de dezenas de programas de rádio e de televisão e edição de mais de uma centena de jornais institucionais. A experiência contribuiu para que pudesse perceber as dificuldades implicadas na distância entre a universidade e a comunidade, bem como refletir acerca de seus limites e possibilidades e arriscar ações com o intuito de contribuir para a aproximação com os diversos públicos, inclusive o interno.

ligado a um tipo de comparação entre organizações públicas, sem fins comerciais, e organizações privadas, com fins comerciais. O que ocorre nos dias de hoje é que há novas categorias a se considerar, sendo que das organizações públicas é exigida uma nova postura, mais ativa, mais proativa, mais interativa, mais profissional, que “funcione” com mais eficiência e eficácia.

Vejamos como essa história começou. A criação da UFG deu-se em um cenário favorável à expansão do ensino superior público no Brasil. O contexto histórico era de impulso de desenvolvimento do Centro-Oeste, à época da criação de Brasília. O ato solene da

Fotografia I – Ato de assinatura do decreto de criação da Universidade Federal de Goiás pelo presidente Juscelino Kubitschek, em 1960



Fonte: Cidarq/UFG

Fotografia II – Concentração pública no ato de criação da UFG



Fonte: Cidarq/UFG

assinatura oficial da Lei n.3834-C que instituiu a universidade foi feito em público, no dia 18 de dezembro de 1960 (Fotografias I e II). A presença do então presidente Juscelino Kubistchek atraiu uma multidão na Praça Cívica. Vivenciava-se a busca pelo alcance do sonho de uma sociedade mais justa, que incluía a ênfase na importância da universidade pública como aquela que seria capaz de transcender suas funções específicas para contribuir com o desenvolvimento da região em que estivesse inserida, do estado e até do país. Assim, a universidade pública brasileira nasceu sob a égide de formar profissionais e cidadãos capazes de impactar a economia, a política e a cultura de uma nação. Todos os esforços eram dispensados a fim de estruturá-la com essa grande missão. No caso da UFG, a ditadura militar veio ainda na fase de estruturação, limitando o movimento dos pioneiros desejosos de consolidar a instituição.

A preocupação com a comunicação institucional foi expressa desde a fundação da UFG. Dá testemunho disso a inauguração em Goiânia da primeira rádio educativa do país, a Rádio Universitária. Também a Imprensa Universitária, idealizada para a grande tarefa de ser a ‘voz da Universidade’, foi prontamente estruturada, com a aquisição de equipamentos e o treinamento dos técnicos pela equipe da Faculdade de Jornalismo (Fotografia III). Era prevista, em conformidade com o que se acreditava ser justo à época, a participação dos técnicos nos lucros do órgão, que também prestava serviços externos. Assim, entre as primeiras nomeações de cargos da instituição pelo, então, reitor Colemar Natal e Silva consta

Fotografia III – Imprensa Universitária em 1962



Fonte: Cidarq/UFG

Imagem I – Jornal 4^o Poder



Fonte: Cidarq/UFG

Moisés Daher Netto, como assessor responsável pelo Departamento de Relações Públicas e também como diretor da Rádio Universitária (1962); José Balduino de Sousa, diretor da Imprensa Universitária, e Waldomiro dos Santos, diretor do jornal *4º Poder*⁸, a primeira publicação externa da universidade com grande repercussão na sociedade goianiense e precocemente interrompida pela ditadura (Imagem I).

Ao assessor de Relações Públicas cabia assessorar os dirigentes em suas ações, incluídas as viagens de trabalho e as expedições. Parte importante das atribuições sobre o papel e a finalidade hoje destinados à Assessoria de Comunicação foi dada, primeiramente, à Imprensa Universitária, instruída para produzir materiais de divulgação “com ênfase no povo” (Anexo I). A ela caberia cuidar das relações da instituição com a comunidade ou das “duas ordens específicas de vinculação: a do estudante à Universidade e a Universidade ao povo”.

Notadamente, na década de 1980, a Assessoria de Relações Públicas (ARP) da UFG, como era denominada a Assessoria de Comunicação, estava mais voltada ao Gabinete do reitor, dedicada mais aos feitos da Reitoria, atuando na realização de solenidades, no atendimento à imprensa, em coberturas solenes, no registro fotográfico de fatos e eventos. A relação com a mídia tinha caráter de passividade, ou seja, mais voltada para o atendimento às poucas demandas dos meios de comunicação local. A imprensa pouco adentrava no mundo acadêmico, demonstrando interesse por fatos conflituosos, como problemas relacionados ao

⁸Logo no início da UFG, a publicação do jornal *4º Poder*, de ampla circulação, mesmo com poucas edições - e talvez por isso mesmo -, repercutiu na sociedade por seu posicionamento crítico.

atendimento no Restaurante Universitário, ao Hospital das Clínicas, ao transporte urbano para o câmpus, à greve dos servidores. Os chamamentos da ARP à imprensa eram motivados, geralmente, pelo factuel de cunho administrativo ou solene, como anúncios de interesse da comunidade, entrega de títulos acadêmicos, inaugurações, assinatura de convênios, e eventos em geral. Mas, historicamente, e ainda na atualidade, o fato acadêmico que mais mobiliza a imprensa é o concurso vestibular.

No reitorado da professora Maria do Rosário Cassimiro (1982-1985), a ARP foi promovida a Assessoria de Comunicação Social (ACS) e já gozava de algum prestígio, sendo o seu assessor⁹ reconhecido entre os membros da alta administração da universidade, cujo nome era incluído junto ao corpo hierárquico institucional nas publicações da Reitoria. A ACS foi responsável pela edição do relatório final da gestão no ano de 1985, embora não tenha constando em seu conteúdo as próprias ações.

No ano seguinte, a UFG empossava o primeiro reitor eleito, de fato, pela comunidade acadêmica¹⁰. O professor Joel Pimentel Ulhôa (1986 – 1989) foi considerado o reitor da abertura – depois de longo período do regime militar. Durante sua gestão foram realizados diversos debates relacionados a temas como “A universidade que queremos”, “Reforma Universitária”, entre outros. Seu despojamento foi sentido na área da comunicação, o primeiro dos dois assessores que passaram por seu mandato criou o *Jornal Mural*¹¹, com o objetivo de atingir o público interno. Logo, também foi implantado o boletim *Informativo UFG*. Dois anos depois, em 1988, o segundo assessor de comunicação da gestão ousou um pouco mais, criando o *Jornal da Universidade*¹², mensal, com o encarte Caderno de Ciência, editado em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). Iniciava-se aí, de forma mais

⁹À época o cargo foi ocupado por Ivo Pinto de Melo. O radialista e jornalista foi um dos fundadores da Rádio Universitária e assessor de Comunicação Social da UFG (1982-1985).

¹⁰Em verdade, até a atualidade, as eleições diretas para reitor das IFES não são reconhecidas oficialmente. De acordo a lei, o reitor deve ser escolhido e nomeado pelo ministro da Educação, mediante lista tríplice de nomes encaminhada pelo Conselho Universitário da instituição. Assim ocorreu na UFG com Joel Ulhôa. Sua nomeação foi considerada um marco na instituição em um período ainda de transição da ditadura militar no Brasil.

¹¹O *Jornal Mural* era quinzenal e circulou apenas por poucos meses no ano de 1986. Com o tamanho de 80 cm x 70 cm, impresso em papel branco (*lead*), os exemplares eram fixados em locais estratégicos, como os murais dos corredores das unidades. Para diferenciar, a publicação era impressa em duas cores, sendo uma em preto e a outra à escolha, para títulos, retículas e demais destaques, que variava a cada edição. A falta de fotos era compensada por outros recursos visuais, como desenhos e charges. Dificuldades relacionadas à distribuição e dúvidas sobre a receptividade foram decisivas para o fim do projeto.

¹²O *Jornal da Universidade* circulou de 1988 a 1989.

objetiva, a preocupação com a divulgação científica da UFG e a valorização da interação das IFES na comunicação.

À época, o jornal impresso e/ou o boletim informativo era(m) o(s) principal(is) veículo(s) de comunicação das assessorias das IFES. A preocupação era divulgar a universidade para o público interno e externo – especialmente a sua produção científica e intelectual –, e contribuir para o debate de idéias, promovendo a discussão crítica de temas de interesse da sociedade. Fato interessante observado nesse período é o de que o assessor de comunicação gozava de autonomia no que dizia respeito às estratégias de comunicação – tendo reunido uma equipe especial para um trabalho avançado, com os recursos disponíveis à época¹³ –, e isso tinha uma íntima relação com o período em que todos estavam sedentos por liberdade de expressão.

No reitorado que se seguiu, tendo à frente como reitor o professor Ricardo Freua Bufaiçal (1990-1993) a Assessoria de Comunicação, já como Ascom, contava com uma equipe pequena (três jornalistas, um fotógrafo, um diagramador, um profissional de relações públicas e três servidores técnico-administrativos de nível médio). Reitorado dinâmico e profícuo do ponto de vista do exercício democrático do debate de ideias junto à comunidade universitária, mas, assim como o anterior, com atuação modesta da Ascom.

Também esse período marca os primórdios da internet na vida acadêmica, quando foi criada a UFGnet, comissão responsável pela implantação da rede de fibra ótica que garante o acesso à rede mundial nos câmpus. O mesmo ritmo foi seguido durante o reitorado do professor Ary Monteiro do Espírito Santo (1994 -1998), marcado ainda por uma sucessão de assessores de comunicação. Nessa época existia o *Jornal da UFG*.

Em 1997 teve início a UFGNet¹⁴, órgão criado para manter a intranet da universidade. Na época, a ideia era prover e-mails, o intercâmbio de informação entre as unidades e setores e desses para a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), propósitos quase que exclusivamente acadêmicos. Na medida em que a internet começou a entrar nos lares e a fazer parte do cotidiano das pessoas, os propósitos iniciais da UFGnet foram sendo modificados. Logo

¹³Além de um fotógrafo, um diagramador, dois jornalistas e três servidores de nível técnico do quadro permanente, a Ascom contava com um profissional de relações públicas e mais quatro jornalistas contratados especialmente para o projeto do Jornal da Universidade. Máquinas fotográficas analógicas, máquinas de escrever manuais, clichês e *off set* para a impressão eram os instrumentos de trabalho da engajada equipe. A aquisição de um telégrafo eletrônico, que mais se assemelhava a um computador, conectado pela rede telefônica, tecnologia antecessora ao fax, foi novidade à época (1987-1988), agilizando o envio de releases à imprensa. Até então os releases eram enviados pelo telégrafo convencional, por meio da retransmissão das mensagens por uma fita “gravada”, na verdade, perfurada, ao estilo da escrita em Braille, mas com as insígnias em código.

¹⁴A rede da UFG foi criada com tecnologia ATM, que, já superada, deverá ser substituída em 2012.

surgiram o Portal UFG¹⁵ e as páginas eletrônicas das unidades acadêmicas, mas sem a participação efetiva da Ascom. Até 2007, o *Portal UFG* permaneceu sob a responsabilidade integral, técnica e de conteúdo, da equipe do Centro de Recursos Computacionais (Cercomp).

No reitorado da professora Milca Severino Pereira, que cumpriu mandato duplo na Reitoria da UFG (1998-2005), a Ascom continuou a destacar-se nas cerimônias solenes – atividade que tem absorvido, quase exclusivamente, a dedicação dos profissionais de relações públicas que por lá passam. Mas não houve investimentos na comunicação, tendo a área de imprensa sofrido drástico declínio de pessoal. Tanto que, no último ano do segundo mandato, o quadro da Ascom estava limitado a dois profissionais de relações públicas (sendo um deles recém empossado), um auxiliar de cerimonial e eventos, um assessor de imprensa, uma secretária administrativa e um estagiário. O *Jornal UFG*, impresso em papel branco, tipo *lead*, formato duplo ofício, com periodicidade trimestral era terceirizado. Com relação ao contato com a imprensa continuava a prevalecer o atendimento às demandas mais do que os chamamentos ou sugestões de pauta.

No ano de 2004, uma experiência de parceria para a divulgação dos feitos acadêmicos foi mantida por um breve período, entre a UFG e o jornal *Diário da Manhã*, que editou o suplemento “Universidade¹⁶”. Também se observou que nesse período, a instituição esteve bem servida de prospectos de divulgação institucional, como folders e *house organs*, gerais e específicos.

Nos últimos seis anos (2006-2011) a Ascom experimentou mudanças significativas. A vigência do reitorado do professor Edward Madureira Brasil, já em seu segundo mandato, possibilitado a sua reestruturação e expansão. Atualmente, a Ascom é composta por três coordenadorias que reúnem, no mesmo espaço físico, as áreas de Imprensa, Relações Públicas e Publicidade Institucional. A equipe é constituída por cerca de 40 pessoas, entre profissionais qualificados e estagiários. Na área de Imprensa, os produtos e serviços multiplicaram-se, com destaque para o *Jornal UFG* e o *Portal UFG*, veículos de maior abrangência. Ambos cumprem o objetivo comum de promover a difusão de informações, pela divulgação da produção técnica, científica e cultural da UFG, bem como das suas ações

¹⁵O Portal da UFG apresentou-se inicialmente como uma “vitrine de longa temporada” (termo nosso), pois não havia a preocupação com o caráter de atualidade das notícias, geralmente relacionadas a eventos, inclusive de outras instituições. Esse formato, explicado pela ausência de profissionais de comunicação na equipe que administrava o conteúdo do Portal, composta por estagiários dos cursos de Letras e de Ciências da Computação.

¹⁶Jornalistas do *Diário da Manhã* participavam de reunião de pauta com o assessor de imprensa e depois colhiam dados para as matérias com o corpo técnico da UFG para as edições dominicais do suplemento “Universidade”.

acadêmicas e dos procedimentos administrativos, buscando abarcar os interesses e as demandas da comunidade.

No caso do *Jornal UFG*, especialmente os segmentos da comunidade universitária: estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos, inclusive aposentados. Por meio do *Portal UFG*, atinge-se o público em geral, inserido na comunicação digital. Obviamente que a tendência, cada vez maior, de crescimento da visibilidade da instituição se dá pelo portal.

A execução de atividades inerentes a cerimoniais tem sido a principal função dos profissionais de Relações Públicas que passaram pela Ascom. Na atualidade não é diferente, sendo que houve algumas mudanças substanciais nas normas, regras e suporte a eventos da universidade, especialmente as formaturas. Quando não participam diretamente, os profissionais da Coordenadoria de Relações Públicas apóiam eventos da comunidade acadêmica com orientações técnicas e até empréstimos de materiais. Essa área tem recebido grande demanda da comunidade, absorvendo praticamente todo o potencial disponível pela equipe.

A introdução do serviço de elaboração e execução de propagandas institucionais é uma novidade que tem causado impactos positivos na UFG. Diretamente atrelada ao curso de Publicidade e Propaganda, desde 2009, a Coordenadoria da área na Ascom cuida de detectar demandas vigentes na comunidade e de elaborar produtos e peças publicitárias a fim de atendê-las. Presencia-se com essa nova ação alguns indícios da comunicação integrada, uma vez que os trabalhos desempenhados por essa Coordenadoria são concebidos em consonância com a política institucional, mantendo-se praticamente por conta das demandas institucionais atendidas com o aval da administração superior.

Sem dúvida, esse investimento na Ascom tem origem no reconhecimento pelos gestores das novas demandas da instituição, que seguem no compasso do avanço da tecnologia e do crescimento em quantidade e qualidade dos seus públicos. Uma clara demonstração que a universidade quer crescer no relacionamento com os seus públicos, por meio da comunicação.

Do ponto de vista da gestão da comunicação, que envolve etapas relacionadas à concepção, planejamento, execução e avaliação dos projetos e ações, há algumas questões a se ressaltar. Primeiramente, o fato de o planejamento¹⁷ ser algo recente na história da Ascom.

¹⁷O planejamento da Ascom consta dos Cadernos do Plano de Gestão Estratégica (Anexo II) da atual gestão, submetido ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado em 2004, que prevê o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Durante muito tempo suas atividades constavam da execução de tarefas – muitas vezes experimentais e nos mesmos moldes de outras instituições. Nota-se também a ausência de pesquisas e de avaliações sobre os resultados das ações de comunicação junto à comunidade que delas usufrui. Nunca foi realizado na UFG, por exemplo, um diagnóstico institucional de comunicação.

Outro aspecto que denota certa fragilidade da atividade é a ausência ou insuficiência de registros das suas atividades e produtos de forma sistematizada. Apenas do *Jornal da Universidade* (1987-1988) e do atual *Jornal UFG* (2006 - atualidade) são encontrados os exemplares compilados e devidamente encadernados em forma de arquivo. Outros documentos e registros da Ascom são encontrados de forma aleatória, incompleta e sem identificação suficiente. Há um serviço a ser fazer no levantamento da memória da Ascom, a galeria dos assessores, serviços prestados, formas de funcionamento etc.

Com o auxílio de programas de computador específicos, atualmente o registro de atividades foi muito facilitado. Um exemplo é o armazenamento de dados na raiz do Portal UFG. Nota-se que há atividades da Ascom, sobre as quais isso tem sido feito manualmente, como o registro médio de atendimentos à imprensa e aos órgãos e setores. A partir dessas informações, sabe-se, por exemplo, quais são os assuntos mais procurados/época do ano etc. Dados quantitativos são importantes subsídios para inferências qualitativas, imprescindíveis a qualquer gestão.

No percurso da comunicação na UFG percebeu-se o peso da efemeridade nas ações da assessoria, marcadas pela descontinuidade dos projetos e processos, distanciando-a do caráter estratégico que a comunicação prescinde. A cada gestão da Reitoria é como se houvesse sempre um recomeço. Ao menos, um fato importante é constatado ao longo desse período, que é o de haver a preocupação em manter no cargo de assessor de comunicação um profissional da área, tendo sido ocupado prioritariamente por jornalistas, radialistas e relações públicas, em sua maioria professores.

É reconhecido que houve um saldo quantitativo e qualitativo em termos de produtos e serviços oferecidos principalmente pela Ascom às comunidades interna e externa da UFG, especialmente a partir de 2006, a ponto de a maioria dos dirigentes manifestarem otimismo com relação à consolidação da Ascom e de seus produtos, ou seja, consideram descartada a possibilidade de haver retrocessos na área de comunicação daqui por diante. Quais são as garantias disso, será que a comunicação já é vista como atividade necessária e

imprescindível aos propósitos da universidade, além dos holofotes proporcionados pela mídia?

A história da Ascom é um exemplo comum do que tem ocorrido na história da comunicação institucional ou organizacional. Evidencia um conceito em construção cuja busca reflete caminhos ainda incertos. O reconhecimento sobre a importância de uma comunicação eficaz, considerada essencial e por meio da qual, claramente, atribui-se relação com a produção de resultados, pode ser considerado o primeiro passo. A partir daí, o como fazer deve ser norteado pelos interesses dos segmentos em questão. A perspectiva de negociação é a base para o diálogo verdadeiro e isso só ocorre quando as partes (os segmentos) envolvidas sentem-se valorizadas.

Em suma, o conhecimento sobre a realidade da organização, a definição sobre o que se quer da comunicação e o como fazer são as premissas norteadoras desse campo. Isso nos leva a concluir que a comunicação organizacional trata-se de um projeto próprio a ser construído da forma mais participativa possível. Em que pese a estrutura para isso, parece estar mais relacionada à capacidade e disposição dos envolvidos, especialmente os profissionais de comunicação e dirigentes, à abertura para o diálogo, ao interesse democrático e ao crescimento das pessoas, do que a recursos financeiros.

1.2 Relato de uma experiência

Dos primeiros anos de atuação na Assessoria de Relações Públicas da UFG, na segunda metade da década de 1980, já como servidora, mas ainda estudante do curso de Jornalismo, guardo a ideia de uma assessoria voltada para a Reitoria, em especial para a figura do reitor, cuja função era de auxílio em relação aos aspectos solenes dos eventos, de atendimento à imprensa e do registro fotográfico mais voltado para os atos da gestão do que da instituição – a presença do reitor ou de outro representante da Reitoria era o motivo para o registro em fotografia. O resultado do trabalho da assessoria era efêmero e não havia maiores preocupações em arquivar o material produzido (textos jornalísticos, fotografias, artes como desenhos, cartazes etc.) e nem mesmo com os resultados em relação ao público. Tudo isso refletia a sua função primeira e quase única, servir aos atos da Reitoria. A relação com a mídia era quase passiva, enviavam-se a ela notícias e atendia-se às poucas demandas.

Depois de vivenciar quatro anos a ARP/ ACS/ UFG e de um ano (1989/2-1990/1) na Secretaria de Comunicação do Governo do Estado do Tocantins, no período de

implantação do novo estado, tive a oportunidade de obter outra vivência de assessoria de comunicação, desta vez em Lavras, no sul de Minas Gerais. Lotada provisoriamente na então Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), mais tarde transformada na Universidade Federal de Lavras (UFLA)¹⁸, a partir do ano de 1991 até 2004, participei da criação da Assessoria de Comunicação da UFLA, antes Relações Públicas cuja atuação restringia-se ao cerimonial de eventos, sem profissionais habilitados.

Em meu primeiro ano, que coincidiu com o último ano do mandato do reitor Juventino Júlio, vivi situações caracterizadas por certa desconfiança por parte dos dirigentes, compreensível diante da chegada de um novato em um ambiente desconhecido, mas que ia sendo vencida com o tempo. Instalada no Gabinete do reitor, contando com uma mesa, uma máquina elétrica e uma linha telefônica compartilhada com a secretária, editava um boletim mensal de notícias, que era revisado pelo reitor na íntegra. A instituição, que à época era especializada em Ciências Agrárias e, apesar de não oferecer cursos na área de comunicação, detinha um canal educativo radiofônico, a Rádio Universitária 105,7 MHz, e no ano de 2000 obtive a concessão de outro canal educativo, desta vez para a TV UFLA. Ambas os veículos contam com grande prestígio, traduzido em audiência, na região.

Com o novo reitorado, criou-se outra realidade: mais autonomia, boa receptividade às idéias e aumento de serviço. A Ascom UFLA foi criada oficialmente. Havia muito a ser feito a fim de consolidá-la. Com o intuito de incrementar o jornalismo na instituição, e com amplo apoio da Reitoria e da direção da emissora, investimos também na estimulação da Rádio Universitária. Assim, foram mantidos, por cerca de dois anos, dois programas de entrevistas¹⁹, melhoradas as edições do jornal da emissora, veiculado de hora em hora, que antes era feito à base de recortes de notícias dos grandes jornais, prática jocosamente denominada de “*gilete press*”, muito usual à época nas rádios do interior, com entrevistas ao vivo, inserção de mais notícias locais e criação de novos quadros.

De imediato, foi preenchida uma lacuna demandada pela própria comunidade acadêmica carente de mais visibilidade dos especialistas da instituição. Um tanto resabiados

¹⁸A Universidade Federal de Lavras é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente como de excelência em Ciências Agrárias, muito desenvolvida na pesquisa e na pós-graduação. Essa condição mantém-se mesmo depois da abertura de cursos de graduação em outras áreas do conhecimento.

¹⁹Um dos programas era de divulgação de ciência e tecnologia, tendo como fontes os especialistas da instituição, denominado “Esal: ciência, prática e tecnologia de ponta”, e o outro voltado para temas de saúde, “SOS Saúde”, com o objetivo de informar e alertar a comunidade para questões pertinentes à saúde pública, prevenção às doenças, tratamento, entre outros aspectos.

no início, aos poucos, membros daquela comunidade foram vencendo suas resistências com relação ao trabalho jornalístico.

Mas o grande marco desse período foi a experiência de inserção de uma instituição pública de ensino superior em uma TV comercial de grande alcance, no caso a UFLA, na Rede Globo Minas e suas retransmissoras. Essa ação teve como base a experiência pioneira da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) com o seu Minuto do Câmpus, uma série produzida na própria universidade, por meio da sua TV, retransmitida a custo zero pela Rede Globo Nordeste.

A ideia foi muito bem recebida pelo reitor que, prontamente, cuidou de tudo o que fosse necessário para a concretização do projeto: viagens a Belo Horizonte, contratação de uma equipe profissional para as filmagens, atendendo a exigência da Rede Globo Minas pelo máximo de qualidade nas imagens, hospedagem da equipe no Câmpus etc. Tudo coordenado pela Ascom UFLA, sob minha responsabilidade, e com o apoio da Pró-reitoria de Extensão (Proex). Assim, sob o formato de prestação de serviços, durante dois anos, 1994 a 1996, foram produzidos e veiculados 104 programas, na Rede Globo Minas, de Belo Horizonte e em suas retransmissoras distribuídas por todo o estado²⁰ gratuitamente nos buracos comerciais comuns em programação televisiva, o espaço denominado de calhau. Com o rodízio de um filme por semana, Minas Gerais tomou conhecimento daquela universidade pública de Lavras.

Sem dúvida, esta foi uma ação de peso, promover a inserção de uma instituição pública de ensino superior em um meio fantástico de comunicação, como ainda é hoje a televisão, promovendo a abertura das suas portas à sociedade como nunca antes sido. O programa foi registrado entre as principais atividades de extensão da universidade à época²¹, e causou grande impacto na procura pelo vestibular, com uma sucessão de recordes de inscrição, na busca por serviços prestados pela instituição, entre tantos outros.

Outras instituições públicas de Minas Gerais tentaram o mesmo, sem sucesso, pois o contrato havido sido fechado apenas para a UFLA. No terceiro ano do programa, com algumas dificuldades de manter a sua produção da série – cujos recursos saíam da rubrica de

²⁰A exceção ficou por conta da retransmissora da Rede Globo Minas em Montas Claros, na região norte de Minas Gerais.

²¹Apesar do envolvimento direto da Ascom em todas as atividades de produção, bem como a aprovação dos programas da série Minuto do Campo, e depois Minuto no Câmpus, essa ação foi oficialmente registrada como sendo da Pró-reitoria de Extensão (Proex) da UFLA. Esse é mais um exemplo que reflete a fragilidade das assessorias de comunicação enquanto órgãos constituintes e mantenedores também de atividades fins no meio acadêmico, como a extensão.

Rendas Próprias – acertou-se a abertura do espaço para as outras universidades mineiras, que eram 12. Assim, a iniciativa vigorou por mais um ano, com o rodízio entre as IFES de Minas Gerais. É importante ressaltar a abertura e prontidão do reitor da UFLA na concretização desse projeto, que ocorreu em momento muito fértil de união das IFES mineiras para promoções conjuntas com vistas à valorização da universidade pública.

Ainda durante esse período houve a oportunidade de vivência de fatos enriquecedores no que tange ao avanço das assessorias de comunicação e do seu papel nas instituições, que serviram para a interação e cooperação, para o amadurecimento de questões levadas para o fórum nacional, para a delimitação de estratégias conjuntas. Sem dúvida, a cooperação é uma interessante forma de ajuda. Apesar das diversas peculiaridades advindas da realidade regional de cada instituição, ainda assim, as assessorias de comunicação das IFES têm muito em comum e deveriam fomentar mais esse movimento de cooperação.

1.3 As assessorias de comunicação das universidades federais

As universidades federais integram o contexto do serviço público. Ou seja, estão inseridas na administração pública federal e ajudam a compor a extensa malha de órgãos públicos. Subordinadas ao MEC têm o ministro da Educação como a face do governo, por meio do qual intermediam seus interesses. A administração pública brasileira é considerada arcaica e as universidades carregam o fardo de conservadoras e fechadas em si mesmas. Da maneira como têm sido conduzidas essas organizações, o trabalho do servidor fica marcado pela falta de entusiasmo, de estímulo à criatividade e de valorização do seu trabalho.

O desafio da comunicação nas instituições públicas é aproximar os serviços a que presta da sociedade. Gaudêncio Torquato (2010) pondera, no entanto, que a comunicação sozinha não faz milagres e afirma que se o serviço público é ruim, a comunicação não vai consertar a imagem da administração.

Sabedores das implicações da imagem institucional, cientes do potencial e da importância das universidades federais e, ainda, empenhados em bem desenvolver suas funções junto às assessorias de comunicação das universidades, na década de 1990, os assessores sentiram um clima favorável a esses intentos pelo MEC. Pela primeira vez, as assessorias de comunicação das IFES receberiam uma atenção especial diretamente por parte do governo.

Em 1994, de forma inusitada após o *impeachment* do presidente Fernando Collor de Melo, assume a Presidência da República Itamar Franco, que nomeia Murílio Hingel para o MEC. O ministro dos Centros de Atendimento Integrado à Criança (Caics) valorizou a comunicação e se sensibilizou com as questões relacionadas às assessorias das universidades federais, tanto que em dois anos o MEC promoveu três encontros nacionais de assessores de comunicação das IFES. Com a predisposição e o envolvimento direto do Ministério, sob a coordenação da Ascom/MEC, os assessores tinham ali, pela primeira vez, a possibilidade concreta de se organizarem numa pauta conjunta de reivindicações com o objetivo primeiro de equipar as assessorias, garantir-lhes uma estrutura mínima de funcionamento, e de dar início à construção de uma política nacional de comunicação para as IFES, em que fossem mantidas as diretrizes básicas para as políticas de comunicação locais de cada instituição. Muito se discutiu, os primeiros passos foram dados, mas o governo acabou antes da efetivação das medidas necessárias.

Posteriormente, a fim de manter acesa essa chama, os assessores criaram um fórum de discussão e mantiveram a pauta de reivindicações com o novo governo. Com o tempo e sem o mesmo respaldo anterior, o movimento foi arrefecido. Passados alguns anos, novamente, assistimos, em 2011, os assessores com as mesmas reivindicações, tentando se organizar com o apoio da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Daquele período para cá nunca mais houve o envolvimento direto do Ministério com as questões concernentes à comunicação das IFES, pelo contrário, a Ascom do MEC não demonstra interesse em manter contato direto com essas assessorias, sinalizando que realmente seu papel se restringe ao Ministério, assim como o das assessorias às suas respectivas instituições.

Depois daquele profícuo período para as Ascoms das IFES, ainda em Lavras, tive a oportunidade de dar sequência às atividades da assessoria com um novo reitor, que reeleito permaneceu no cargo por oito anos. Ocorre que a gestão institucional não era mais a mesma experimentada no mandato anterior. Dificuldades para a continuidade dos projetos da Ascom por conta da falta de sensibilização, dificuldade de obtenção de informações e até de acesso ao dirigente, somadas à falta de estrutura, foram sentidas. Tudo isso, paradoxalmente, aliado à expectativa por resultados – tive a oportunidade de viver uma situação mais comum do que se imagina, à época, em assessorias de comunicação: a chamada “equipe”, em que um único profissional cumpre a função de, pelo menos, outros três, como pautar-se, cobrir a reportagem, fotografar, editar, acompanhar a impressão, distribuir o material – trouxeram

sérios problemas que acabavam por comprometer a qualidade de vida no trabalho, com reflexos diretos no mesmo.

Ao retornar para a Ascom/UFG, em 2005, depois de 14 anos na UFLA, deparei-me com uma assessoria reduzida em pessoal e atividades. *Releases* esporádicos, atendimento às poucas demandas da imprensa, nenhuma ação dirigida especialmente ao público interno. Uma realidade que não parecia compatível com uma instituição do porte da UFG.

Com toda essa vivência própria, percebi quão frágil é a situação das assessorias de comunicação das universidades federais, extremamente dependentes dos dirigentes da alta administração (Reitoria), cuja atuação reflete diretamente o nível de compreensão, sensibilidade e disposição dos mesmos em relação aos seus objetivos e funções. Por outro lado, a falta de profissionais habilitados nas assessorias também é um fator decisivo. Em suma, quando os dirigentes superiores são receptivos aos projetos e ações de profissionais qualificados, capazes de comunicar com essa administração, buscando aliar interesses desta e da comunidade, tudo pode acontecer na comunicação; caso o contrário, pode haver, inclusive, retrocessos.

A realidade da comunicação na UFG não difere em muito a das demais IFES. Essas instituições costumam gerir de maneira própria e autônoma, de acordo com seu ambiente e interesses imediatos, suas ações, projetos e políticas de comunicação. Chama a atenção a disparidade existente entre elas nesse campo, tanto em relação à estrutura quanto na concepção e gestão do trabalho. Ainda hoje há assessorias de comunicação nas universidades federais estruturadas e organizadas com pessoal e equipamentos reduzidos, geralmente um jornalista e uma secretária ou estagiário em uma sala com computador e telefone. No entanto, há outras assessorias mais estruturadas, contando com equipe multiprofissional das áreas de comunicação: jornalistas, *webjornalistas*, fotógrafos, diagramadores, relações públicas, publicitários e *designers* gráficos, bem como recursos financeiros suficientes para assegurar os projetos em andamento, permitindo cumprir o planejamento.

São bons exemplos a Universidade de Brasília (UnB), com a particularidade de contar com boa parte da equipe terceirizada, as Universidades Federais de Minas Gerais (UFMG), do Espírito Santo (UFES), de Santa Catarina (UFSC), do Rio Grande do Sul (UFRS), do Ceará (UFCE), entre outras. Também há instituições menores, como as antigas escolas superiores de Minas Gerais, num total de 12 instituições, transformadas em universidades no governo Itamar Franco, no período de 1992-1994, que apesar de suas parcas

estruturas conseguem realizar trabalho significativo em suas comunidades universitárias e são referência de ensino e pesquisa, como em Juiz de Fora (UFJF), Ouro Preto (UFOP), São João Del Rei (UFSJ) e Lavras (UFLA). Na década de 1990, a UFLA esteve entre as 12 IFES consideradas de excelência pelo MEC.

O fato de as assessorias estarem sempre ligadas diretamente à Reitoria leva a pressupor que os interesses e ações de um lado devem estar em consonância com os interesses da outra. Longe de considerar a existência de censura no trabalho por parte da alta administração, arriscamos atribuir a maior parte do sucesso das assessorias de comunicação das universidades ao desempenho dos profissionais que nelas atuam. Propor, defender, desenvolver, aplicar e sustentar ações são atributos dos profissionais que pensam e fazem a comunicação na universidade, sob a liderança do assessor e visão dos demais dirigentes com poder de autorizá-las ou barrá-las. Na UFG, observa-se que muitas das ações da Ascom, especialmente pela Coordenadoria de Imprensa, são propostas e assumidas pela própria equipe, qualificada para detectar as demandas do público e disposta a atendê-las. Ou seja, existe por parte dos profissionais da Ascom a preocupação de cuidar para que não apenas todas as demandas sejam atendidas, mas também de manter o órgão atualizado com a conjunta institucional, a fim de que não haja “furos”, ou mesmo, omissão.

Na ausência de um modelo de assessoria, órgão ou setor de comunicação para as IFES, recomendado pelo MEC ou por outra fonte do governo federal, algumas das estruturas formadas nas universidades são bastante curiosas: há casos em que as funções de comunicação são encampadas pela Pró-reitoria de Extensão, com a assessoria de comunicação ligada a essa pró-reitoria; outras, preocupadas com a imagem institucional, aliam mais fortemente jornalismo e publicidade institucional. Mas a estrutura mais comum nas assessorias de comunicação das IFES baseia-se na concepção de Assessoria de Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), em que Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade compõem a base da coordenação da política de comunicação organizacional, sempre ligada ao gabinete do reitor.

Retornando ao contexto das IFES, desde o início das discussões relacionadas ao potencial das Ascoms e a realidade de seus contextos locais, a falta de dotação própria de recursos tem sido apontada como um fator limitante à expansão e consolidação dos projetos de comunicação, subjugando suas atividades – como já dito – à compreensão e disposição dos dirigentes superiores, o que torna vulnerável a continuidade de suas ações – especialmente quando da troca de poder – e, conseqüentemente, comprometendo não só o planejamento mas

também a eficiência e eficácia da comunicação. Pode-se dizer que a comunicação na instituição fica sujeita diretamente à clareza e abertura que tenham os dirigentes para a área, caso contrário, não acontecerá a contento. Essa condição também leva a refletir sobre qual tem sido o lugar da comunicação na instituição, sobre as implicações da falta de políticas internas e externas para a área, a curto, médio e longo prazo. Em ambos os casos, na UFG e na UFLA, com o rodízio de dirigentes e suas equipes, pude presenciar a descontinuidade de projetos vitoriosos, ocasionando até mesmo um retrocesso nas respectivas assessorias.

Mas há algumas assessorias de IFES que já conseguem manter projetos permanentes, como a da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), cuja edição quinzenal do *Boletim UFMG*, iniciado na década de 1980 e, sem interrupção, chegou ao número 1.754, em outubro de 2011; a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pioneira nos esforços por uma política de comunicação na instituição, em 1987, a criar o Guia de Fontes, em que constam todos os especialistas da instituição, facilitando o trabalho da imprensa e da própria assessoria, também a implantar uma Agência de Notícias, entre outras iniciativas de comunicação integrada. Na UFG, até o momento, a história da Ascom e de seus produtos tem sido marcada por recomeços. Isso reforça a ideia de que sem uma política que valorize e incremente a área e o setor responsável de comunicação, aglutinador por excelência das ações inerentes a ela, esta se dilui. Com isso, comprometem-se os avanços necessários às IFES no enfrentamento dos desafios que lhe são impostos na atual conjuntura e, até mesmo a materialização dos princípios da transparência e da visibilidade inerentes aos processos da instituição. Sem que seja reconhecido seu potencial estratégico no cumprimento da missão institucional, a comunicação fica subjugada, restrita a uma atividade auxiliar, de apoio, muitas vezes a ser mais considerada apenas quando há interesses pontuais, por exemplo, nas crises institucionais, como é vivenciado em muitas organizações.

O que ocorre, internamente com a maioria das assessorias das universidades federais e que essas refletem a ausência de articulação externa, ou seja, de uma articulação conjunta das IFES. Como já mencionado, o MEC não tem se manifestado e nem tampouco uma demanda racionalizada por parte dessas instituições ao ministério, com vistas ao seu comprometimento com a melhoria das assessorias e das políticas de comunicação das universidades. Com a Associação Nacional dos Dirigentes das IFES (Andifes) a relação é amistosa, porém pouco eficiente. Em 2010, os assessores tentaram mais uma vez, levar avante a proposta de criação de um Fórum Nacional de Assessores de Comunicação das IFES vinculado à Andifes – embora retraída, a discussão ainda permanece em 2011.

Paralelamente, com o envolvimento mais direto das TVs e rádios universitárias, em 2008, em solenidade na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a Andifes criou a RedeIfes, uma rede de compartilhamento de conteúdo entre as IFES. Por meio de permuta, disseminar os conteúdos e programas desenvolvidos para todas as universidades, com o objetivo de favorecer a democratização à difusão e ao acesso à informação, de dar mais visibilidade à produção universitária das IFES, para utilização livre e gratuita dos seus integrantes. Talvez este seja o início da concretização do plano de uma rede nacional de compartilhamento de informações entre as universidades federais brasileiras. A responsabilidade da RedeIfes é da diretoria da Andifes, cujo mandato é de dois anos, cabendo ao reitor presidente da entidade designar os responsáveis pela rede naquele período. Em 2010, a RedeIfes esteve sediada na UFG, uma vez que o reitor Edward Madureira Brasil acumulava a função com a presidência da Andifes, e em 2011, esta passou a ser sediada na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), cujo reitor e novo presidente da Andifes afirmou-se comprometido em dar continuidade ao trabalho realizado na UFG. A iniciativa também é um desafio à capacidade de integração da IFES e, com certeza, estaria mais assegurada com o apoio direto das assessorias de comunicação do MEC, da Capes, do CNPq, do Ministério de Ciência e Tecnologia e, até mesmo, da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

Embora pontuais e em ritmo próprio, pequenas mudanças e transformações vão ocorrendo na área de comunicação nas universidades. Diante disso, vislumbra-se o surgimento de um novo cenário no campo de comunicação das IFES. Há razões inquestionáveis para que essa área adquira nova dinâmica e se estabeleça em plena sinergia com a gestão em todos os âmbitos. A principal delas baseia-se na ideia da comunicação como algo indissociável do fazer de uma instituição da natureza de uma universidade.

1.4 Da assessoria de imprensa à assessoria de comunicação: do assessor ao gestor

Desde que o jornalista americano Ivy Lee²², em 1906, abandonou o jornalismo para estabelecer o primeiro escritório de assessoria de comunicação do mundo, em Nova Iorque, inventando essa atividade especializada, a novidade não só vingou como tem conquistado, na atualidade, posição estratégica em instituições públicas e privadas.

²²Lee foi contratado para prestar serviço ao empresário John Rockefeller. O objetivo era reverter a sua imagem negativa de o homem de negócios mais impopular dos Estados Unidos.

A especialidade cresceu e se firmou nas funções de Assessoria de Imprensa, concentrando no envio freqüente de informações jornalísticas das organizações para os veículos de comunicação em geral. Esses veículos são os jornais diários, revistas semanais, revistas mensais, revistas especializadas, emissoras de rádio, agências de notícias, sites, portais de notícias e emissoras de tevê.

As decorrências dessas relações mantidas com trabalho profissional são permeadas por vínculos de confiança, com os veículos de comunicação contribuindo para sedimentar uma imagem positiva da organização para a sociedade. Abrir as portas da organização, mostrar o que ela faz, como e por que, sempre que for oportuno, ou seja, sempre que constituírem notícia. São os jornalistas os profissionais habilitados a determinar o que é ou não notícia para ser enviado para a imprensa. Além do factual, os serviços se estendem à chamada demanda provocada, que pode gerar mídia espontânea – quando o material é aproveitado gratuitamente pela imprensa, a partir do levantamento de assuntos de seu interesse, indicando oportunidades de pauta, a curto e médio prazo.

Aliás, as assessorias mostram a que vieram também ao mediar de forma colaborativa os interesses mútuos, por exemplo, fornecendo especialistas à imprensa, como fonte, para confirmação dados, tendências, projeções.

Em geral, as assessorias de comunicação são compostas por profissionais jornalistas e relações públicas, e em alguns casos também publicitários e *designers* gráficos, sendo mais comum a ocupação do cargo de assessor por um jornalista – o que, aliás, nas duas últimas décadas, se tornou um excelente campo de trabalho. Em organizações privadas, tem sido comum a inserção de um setor de marketing nesse grupo. À medida dessa ampliação de áreas, demandas, produtos e serviços, surge uma espécie de ideal perseguido pelas assessorias que é a integração das áreas que as compõem.

Obviamente, preservado o espaço da especificidade das competências, todos entendem a importância do trabalho conjunto e afinado, especialmente na manutenção da coerência de linguagens, imagens e métodos de ação, entre as áreas da comunicação e destas com a missão, os objetivos, os interesses e a finalidade da organização. Mas, na prática, parece que as assessorias ainda não encontraram o caminho dessa integração, de fato, e isso parece constituir um “gargalo” ou, no mínimo, aquele objetivo adiado – mas ainda não frustrado – de maior diálogo entre as áreas. Aponta-se duas razões para isso: a rotina do *time is over*, vivemos num tempo em que tudo “é (era) pra ontem” – a expressão em voga é esdrúxula, negativista e estressante – e a falta de preparo dos profissionais de comunicação

para pensar e trabalhar de forma integrada. Esse desafio remete diretamente à formação, à universidade, conforme se discute mais adiante neste trabalho.

Voltando à evolução das assessorias, à medida que elas se multiplicavam nas organizações, novas denominações também começaram a surgir, no esforço de traduzir seu alcance e formato: assessoria de comunicação, centro de comunicação, coordenadoria de imprensa / comunicação, centro de gestão da imagem institucional etc. A Federação Nacional dos Jornalistas foi pioneira na elaboração do *Manual de Assessoria de Imprensa*, em 1985, dando à área o reconhecimento e o tratamento merecidos, numa época em que, não raro, o assessor de imprensa não era reconhecido entre os pares como jornalista. Essa atitude demonstrava o preconceito e a falta de conhecimento à uma função emergente e extremamente importante do profissional de comunicação. Este, atualmente tem sido promovido de assessor a gestor de comunicação.

Ressalta-se, então, o fundamental papel do profissional de comunicação como aquele capaz de sustentar eticamente a relação mídia - organização e, agora, públicos - organização. Sem ética, esse trabalho dar-se-ia em outras bases, certamente insustentáveis moralmente.

A experiência vai mostrando ainda outros caminhos e a assessoria passa a voltar-se também para a comunidade interna da organização. Igualmente, aquele público precisava ser trabalhado para lidar com a imprensa, para enxergar notícia (novidade e relevância) no que faz, para incorporar os objetivos e metas da organização. Os dirigentes, por sua vez, continuam a demandar do assessor de imprensa da universidade, assessoria para seus cargos, transferindo para ele demandas específicas da administração, como a redação de discursos, a representação institucional em ambientes externos, a elaboração de materiais de divulgação etc. Priorizar a comunicação também passa pela liberação do assessor para os projetos da área, que não são poucos. Nas universidades, talvez o ideal fosse a contratação de um assessor de imprensa ou de relações públicas diretamente para o reitor, a fim de deixar livre para as suas funções o assessor de comunicação institucional.

Atualmente, o leque de produtos e serviços é bem maior, especialmente com as possibilidades do mundo digital, na busca de solucionar um desafio maior do que a imprensa, cujo *know-how* já se estabeleceu: o de bem atender as demandas do(s) público(s) da organização. Assim, o assessor passa a desempenhar um papel que vai além das costumeiras tarefas, em geral relacionada às mídias, e a assessoria vem ganhando novas funções e demandando outros profissionais:

A figura do assessor de imprensa projeta-se nesse cenário em crescimento, sua missão será de planejar e operar estratégias, posições mais consistentes que o simples estreitamento de relações com a imprensa. Trata-se de uma competência que lhe proporcionará ascender ao patamar de estrategista e, assim, exercer funções mais elevadas, extrapolando sua interferência no ambiente da organização e tornando-o um agente político na construção de uma sociedade mais consciente de direitos e deveres. (TORQUATO, 2010, p. 13).

De acordo com o *Manual de Assessoria de Comunicação* (2007), o crescimento das atividades das assessorias de imprensa nos últimos anos levou o jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas e organizações, tornando-se um gestor de comunicação, o que privilegiou a integração de profissionais de outras áreas – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente. Para o jornalista, abriram-se novas oportunidades de atuar como estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes, que devem privilegiar uma comunicação eficiente não apenas com a imprensa em geral, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da sociedade e seus mais diversos públicos.

Portanto, as organizações podem contar com equipes de assessorias de comunicação, internas ou terceirizadas, cujas funções são:

- criar um plano de comunicação (estabelecer a importância deste instrumento tanto no relacionamento com a imprensa como os demais públicos internos e externos);
 - colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização;
 - estabelecer uma imagem comprometida com os seus públicos;
 - criar canais de comunicação internos e externos que divulguem os valores da organização e suas atividades;
 - detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico;
 - desenvolver uma relação de confiança com os veículos de comunicação;
 - avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, visando alcance de resultados positivos;
 - criar instrumentos que permitam mensurar os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à imprensa como aos demais públicos;
 - preparar as fontes de imprensa das organizações para que atendam às demandas da equipe de comunicação de forma eficiente e ágil.
- (MANUAL DE ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO, 2007, p.7)

Como se vê, é por meio das assessorias de comunicação que a função do comunicador cresce, tornando-se fator essencial ao sucesso de planos e projetos da área na organização. Ousaria dizer que o futuro da comunicação das empresas está no profissional de comunicação, pois é ele que, no decorrer do processo, cuidará para que os princípios

éticos e de responsabilidade social não se percam ou que sejam desvirtuados. “Defender” tais princípios, com base na verossimilhança e na confiança, é zelar pela conciliação dos interesses da organização e dos seus públicos e por sua boa imagem. Para o público, é cumprir o papel social que justifica a profissão do comunicador, em especial do jornalista.

1.5 Informação, comunicação e o lugar da Assessoria de Comunicação

De acordo com a visão de comunicação elucidada neste trabalho, considerada a que melhor se articula com organizações públicas, como as universidades, lança-se uma indagação a respeito do que vem sendo feito nessas instituições em nome da comunicação: As assessorias têm funcionado como assessorias de comunicação ou assessorias de informação?

Apesar da íntima relação dos termos, pois não existe comunicação sem informação, Wolton (2010) faz a distinção ao afirmar que informar (mensagem) não é o mesmo que comunicar (relação). Segundo ele, a comunicação é mais complexa, primeiramente porque esta impõe a questão da relação com o outro, o que gera incertezas, uma vez que raramente emissor e receptor estão em sintonia; segundo, porque há uma contradição entre a legitimidade da informação e o descrédito da comunicação, pois nunca se investiu tanto, em tempo e tecnologia, na busca pela comunicação, se ambas cumprem papel essencial na emancipação individual e coletiva.

Vivemos o paradoxo de um mundo saturado de informação, com carências de comunicação. Para Wolton (2010), a onipresença da informação torna a comunicação ainda mais difícil, produz incertezas, tornando os resultados imprevisíveis. O grande desafio não é o acesso à informação, e sim o fato que os indivíduos tenham condições de se comunicar, ou seja, consigam conviver num mundo onde se vê tudo, sabe-se tudo, mas que torna ainda mais difícil a comunicação e a tolerância.

O desafio é menos de compartilhar o que temos em comum do que aprender a administrar as diferenças que nos separam, tanto no plano individual quanto no coletivo. Portanto, na comunicação, o mais simples tem a ver com as tecnologias e mensagens, enquanto o mais complicado tem a ver com os homens e a sociedade. (WOLTON, 2010, p. 45)

Seguindo esse pensamento, que corrobora os princípios defendidos pelas universidades, e de acordo com o problema levantado por este trabalho, tendo a assessoria de comunicação da UFG como objeto de estudo, fica a indagação se tem sido esta a forma de ver a comunicação da Ascom e se a comunidade tem a Ascom como referência de comunicação.

Pela observação, constata-se que a visão mais “simplista” da comunicação, no sentido de que fala Wolton baseada em técnicas e mensagens, é a que ainda vigora, tanto a da comunidade quanto a dos gestores. Mas a perspectiva de comunicação mais complexa e abrangente, laica e intrinsecamente vinculada ao fazer cotidiano da universidade, em todas as suas dimensões, já começa a se esboçar. Muito se tem falado a respeito disso, há pouca ou quase nenhuma oposição a essa nova percepção, porém falta, ainda, saber como fazer e fazê-lo experimentar. Para as organizações, contemplar plenamente em sua concepção de comunicação as dimensões humana e social, é ainda um desafio. No caso das instituições públicas, pode-se dizer que vencê-lo é uma de suas premissas.

As primeiras dificuldades são encontradas internamente e, em regra, decorrem das relações de poder nas organizações, mesmo naquelas pretensamente cidadãs. Nas universidades, por exemplo, o fato de as assessorias estarem atreladas às suas respectivas Reitorias pode ser fator limitante à plena gestão da comunicação. Mesmo que haja planos pré-estabelecidos e aprovados, no decorrer do percurso, as demandas da Reitoria – em consonância ou não com esses planos – mesmo que sejam eventuais, sempre terão prioridade, colocando em risco a qualidade das ações da assessoria. Esta é uma questão que mais exige compromisso e habilidade do assessor/coordenador de comunicação, na tarefa de aliar ou, até mesmo negar, demandas superiores sem comprometer a relação dessa instância com a assessoria e, igualmente, com os projetos em vigor. Ou seja, as relações de poder existentes hoje em torno das assessorias estão entre os fatores que tornam vulnerável a plena gestão da comunicação. Essa situação reforça a necessidade de haver maior consonância entre a política de comunicação e a política institucional.

Pode-se ainda pensar de outra forma: que seja essa mesma a sina de uma assessoria, e que talvez, a comunicação é que esteja no lugar errado. Talvez, para cumprir o papel esperado, a função da Assessoria de Comunicação necessite de outro “lugar”, ainda que não seja tomada como assessoria, com mais autonomia de criação, de atuação e de amparo legal²³.

Por que não pensar em um novo espaço, um novo formato para as assessorias de comunicação nas instituições públicas de ensino superior, como um órgão multidisciplinar de comunicação, com definição clara e sólida, de objetivos mais abrangentes, normatizado e

²³Entende-se por amparo legal a transformação da assessoria ou a criação de um novo órgão de comunicação com estatuto e regimento próprios, que garantam mais autonomia e uma solução de continuidade a projetos a partir de uma prática de assessoria à comunidade universitária. Esse órgão teria o aval dos conselhos superiores, o Consuni, o Cepec e, até mesmo do Conselho de Integração Universidade-Sociedade, na aprovação de projetos, com níveis de prioridade, cronograma e orçamento a serem cumpridos pela instituição.

que goze de maior poder de decisão sobre seus projetos, por meio, por exemplo, de um conselho de comunicação. Um órgão cujos projetos e atuação fossem discutidos tanto nas instâncias democráticas da instituição quanto em suas instâncias superiores (conselhos). O foco desse órgão seria a comunicação prioritariamente interna, com toda a comunidade universitária, promovendo o elo com a administração e influenciando diretamente em suas políticas. A divulgação do órgão, por meio de projetos, produtos e serviços, seria permanente e feita de diversas formas. Do mesmo modo, a participação do público seria estimulada e, entre os temas abordados, teria lugar a comunicação e suas diversas correlações. O retorno de todas essas ações comporia importante subsídio para os rumos das ações. Essa ideia baseia-se nos preceitos da comunicação participativa e poderia contribuir para ampliar o debate sobre comunicação na universidade, alargando suas práticas cidadãs e ajudando a desenvolver, na instituição, uma cultura de comunicação.

A criação de um órgão, até mesmo de uma Pró-reitoria de Comunicação, talvez seja uma alternativa para a sistematização e permanência das ações de comunicação na forma, abrangência e intensidade que uma instituição como a UFG demanda atualmente e, mais ainda, tende a demandar no futuro. Algumas universidades implantaram gerências de comunicação, outras criaram centros de comunicação, buscando também a união de esforços dos seus diversos órgãos de comunicação.

Na UFG, está em estudo a criação um Centro de Comunicação (Cecom). De acordo com o esboço de minuta, ainda em fase de elaboração, o Cecom é que seria o órgão administrativo responsável pela coordenação, planejamento, articulação, integração e execução da política de comunicação da universidade. Nele estão previstos o Conselho de Integração, deliberador, composto pelos diretores do próprio Cecom, da Rádio Universitária, do Cegraf, da Facomb e da Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultural (RTVE), e o Conselho Consultivo Interno, composto pelos coordenadores das três áreas da Ascom. Nota-se a contemplação das áreas de comunicação social e institucional. Obviamente, que a proposta de um novo órgão para a comunicação tem o objetivo de melhorar o processo dessa política, o que só irá ocorrer, de qualquer modo, com o comprometimento dos envolvidos numa proposta honestamente voltada para a democratização da informação e do conhecimento e para o estímulo da comunicação participativa.

Do ponto de vista da sua concepção, não há muita diferença entre a proposta do Cecom e a Ascom, ‘órgão administrativo ligado à Reitoria’, onde o envolvimento dos demais organismos de comunicação da UFG poderia se dar por meio da criação de um conselho, por

exemplo, que se reunisse, no mínimo, uma vez por mês. Nesse aspecto, estranha a proposta de realização de apenas uma reunião por semestre prevista na minuta do Cecom. Como gerenciar os gargalos, os entraves de uma política, com tão pouco contato entre os seus gestores?

Também falta a definição sobre os princípios da política de comunicação da UFG. Como a concepção do Cecom está no nascedouro, há tempo hábil para repensá-la: em que difere da Ascom? Qual é a concepção dessa política de comunicação vislumbrada para a UFG? Como e com quais critérios, o órgão avaliará essa política? Por que não pensar no envolvimento de outros órgãos ou setores que representem a comunicação administrativa, como o Departamento de Pessoal ou a própria Pró-reitoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Prodirh), o Serviço de Comunicações, e a comunicação técnica ligada aos sistemas de informação, como os Sistemas de Bibliotecas (SIBS), o Cercomp; e ainda, as demais Pró-reitorias de Extensão (Proec), de Assuntos Comunitários (Procom), a de Graduação (Prograd), de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG), a Ouvidoria, o Cidarq, o Centro de Seleção, o Museu Antropológico. Grandes unidades, como os câmpus do interior (Catalão, Goiás e Jataí), e grandes setores, como o Hospital das Clínicas, também poderiam ser contemplados com a presença de um membro representante. Todos a formar um grande conselho para ajudar a gerir uma política de comunicação para a UFG.

O envolvimento direto das unidades, setores e órgãos, traz a vantagem de contribuir com o conhecimento das suas reais demandas e necessidades, de ajudar a construir uma cultura de comunicação, pelo acesso e retorno das ações dessa política nesses recintos, além de efetivamente exercer a democracia. A comunicação participativa deve ser coordenada por profissionais de comunicação, que lhe darão a devida formatação ética, mas pressupõe o envolvimento de pessoas interessadas no assunto, indistintamente de suas áreas de atuação.

Seja como for, o importante é garantir uma comunicação ágil e interativa, com amplas formas de troca de informações e experiências. Como o grande desafio é atingir ao máximo uma gama variada de públicos, mesmo no nível interno, a alternativa é criar canais específicos de relacionamento, que podem, inclusive, ser informais, mas tenham linguagem, formato e conteúdos adequados a cada faixa de público, conforme Wilson Bueno (2009). Ou seja, é necessário criar novos produtos dirigidos às características e aos interesses de cada público, lembrando que os públicos internos da Universidade não se resumem a estudantes, docentes e técnicos administrativos, há os públicos terceirizados e, dentre todos esses, há as diferentes faixas etárias, de grau de escolaridade e de *status* trabalhista.

Produtos diferentes requerem editorias próprias, que requerem mais profissionais. Falar para públicos específicos demanda estudo e planos próprios de comunicação. Wilson Bueno (2009) lembra que a experiência tem demonstrado que a multiplicação de canais torna a comunicação mais efetiva e não necessariamente mais onerosa. Obviamente, ele se refere às novas tecnologias (intranets, extranets, sites institucionais, *newsletters* eletrônicos, *chats*).

1.6 O sistema de comunicação da UFG

A comunicação na UFG está a cargo de diversos órgãos e setores mais diretamente ligados a essa área, atualmente, na universidade. Em todos eles a comunicação está presente de maneira muito evidente, apesar de ainda não haver uma comunhão, nem mesmo um reconhecimento traduzido em ação concreta por parte dos mesmos que sinalize a composição de um corpo único de comunicação, permanecendo mais voltados para suas rotinas próprias. Ou seja, no conjunto, ainda não se veem como parte do sistema de comunicação da UFG.

A cinquentenária UFG possui uma Faculdade de Comunicação (Facomb), responsável, há 40 anos, pelo curso de Jornalismo, e, posteriormente, de Relações Públicas e de Publicidade e Propaganda; uma emissora de rádio e uma assessoria de comunicação, criadas logo após a sua fundação; Centro Editorial e Gráfico (Cegraf), Museu Antropológico e Sistemas de Biblioteca (SIBIS) atuantes; e, mais recentemente, o Centro de Recursos Computacionais (Cercomp), o Centro de Informação e Documentação Arquivística (Cidarq), a Ouvidoria e a TV UFG.

Há ainda, as assessorias de comunicação/ imprensa do Hospital das Clínicas, do Sistema de Bibliotecas e da Faculdade de Medicina²⁴ – os primeiros a adotar essa que constitui uma tendência em organizações do complexo da UFG, as assessorias de unidades ou setorizadas. Pelas funções, missões e características de atuação desses órgãos, são esses que, principalmente, compõem o sistema de comunicação da UFG.

Constituir-se fonte de informação e pesquisa, ter como missão a difusão do conhecimento, a prestação de serviços, a formação acadêmica e a promoção da interação da

²⁴Essas unidades são pioneiras na manutenção de assessorias de comunicação próprias, mas integradas com a Ascom/UFG. Trata-se de uma tendência nas grandes universidades federais às quais estão ligados institutos, faculdades, centros de pesquisa etc, de considerável porte e com altas demandas, e específicas, de comunicação.

comunidade com a universidade, são aspectos fortemente relacionados a uma função comunicativa, elo que os une.

Apesar de algumas poucas e esparsas tentativas de unir tais órgãos em torno da construção de um projeto comum e mais amplo de comunicação para a universidade, observa-se que ainda será necessário maior investimento em ações que promovam mais conscientização e clareza sobre o quê e como fazer para que essa ação conjunta ou integrada, de fato, ocorra.

Por outro lado, cada qual buscando desenvolver seu melhor desempenho, acompanhar as novidades da tecnologia e aperfeiçoamento de pessoal, nota-se nesse processo que algumas parcerias já são estabelecidas, como as que ocorrem entre a Rádio Universitária e a TV UFG com a Coordenadoria de Imprensa da Ascom, para a produção de material a ser veiculado nessas emissoras; o Cegraf e a Ascom, para a impressão do Jornal UFG e de peças publicitárias; o Cidarq e a Ascom no apanhado de registros fotográficos do passado e presente; O Cercomp e a Ascom na administração do Portal UFG; a Facomb e a Ascom na criação de uma agência de notícias; Ascom, RTVE, Rádio Universitária, Cegraf e Facomb, na criação de um Centro de Comunicação - projeto em andamento.

Interessante constatar o papel central e aglutinador da Ascom, como um ponto chave do sistema de comunicação da UFG. Isso ocorre porque, primeiramente, planejar, gerir, coordenar, integrar e executar ações de comunicação na instituição são suas funções básicas; em segundo, porque é lá que se encontram os profissionais destacados para pôr em prática essas ações, e em terceiro porque cuida, ainda, da comunicação externa, com a imprensa, com os públicos externos etc.

Mas há outros órgãos e setores da universidade que têm função muito estreita com a comunicação, como a Proec, que demonstra preocupação constante com a área. No campo específico da extensão, busca dar suporte aos projetos e ações das unidades e setores, por exemplo, na confecção de cartazes para os eventos da comunidade universitária; edita a Revista UFG, semestral, de divulgação científica e cultural; além de manter a comunidade informada sobre seus projetos e outras ações de extensão e cultura, disponibilizadas em seu site (www.proec.ufg.br), sempre atualizado; a Ouvidoria (www.ouvidoria.ufg.br), efetivada em 2009, cuja função é mediar demandas dos diversos públicos; o Cidarq, por sua função de guardar preservar a memória da universidade por meio de documentos escritos e fotos; o Cegraf, que engloba gráfica, editora e três livrarias; o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), que coordena treinamentos bem como o processo de avaliação

do servidor, o Serviço de Comunicações (antigo protocolo), responsável pelo recebimento, triagem e encaminhamento da correspondência da universidade, entre outros.

Apesar da afinidade com a área, a relação da Ascom com esses órgãos tem sido apenas de cordialidade administrativa, cada qual voltado para suas atividades específicas, não havendo entre eles nenhum projeto comum ou conjunto pela comunicação na UFG. Ao contrário, e não raro, ocorre até o enfrentamento de dificuldades no andamento de rotinas da Ascom, quando essa depende de órgãos considerados parceiros, como o Cegraf, que solicita 15 dias para a impressão do *Jornal UFG*, um prazo longo para uma publicação mensal, e o Serviço de Comunicações (Protocolo) que não dispõe de estrutura para a distribuição interna da publicação. Seria pertinente indagar se esses órgãos se veem como parte integrante do sistema de comunicação da UFG.

No caso do Serviço de Comunicações, este conta com apenas um servidor para a entrega de toda a correspondência da instituição, não realiza a entrega da publicação nas unidades do Câmpus Samambaia, apenas nas unidades do Câmpus Colemar Natal e Silva, na Praça Universitária, ocasionando o acúmulo de exemplares do jornal nesse setor. Outro motivo apresentado pelo órgão é a recusa dos secretários das unidades em transportar os exemplares da publicação que lhe cabem, alegando peso excessivo. No primeiro caso não há solução prevista e, no segundo caso, a própria Ascom tem assumido a distribuição do *Jornal UFG* nos câmpus da universidade. Os exemplares destinados aos câmpus do interior seguem pelas mãos dos diretores quando estes comparecem em Goiânia.

Não se pode deixar de compreender, ainda, as mais de 350 páginas eletrônicas da UFG como parte integrante do sistema de comunicação da instituição. Esse também é um exemplo claro da responsabilidade de cada unidade/ setor/ órgão na comunicação organizacional. Cada página eletrônica, seja de uma unidade ou de um projeto ou laboratório, fala para um público inestimável e representa, antes de tudo, a própria universidade.

É preciso cuidar, pois, das “portas de entrada” da instituição, por meio das quais se promove cotidianamente uma ligação direta com os seus diversos públicos. Incluem-se aí, também, os setores de Telefonia e de Vigilância, a Ouvidoria, as diversas portarias, os prestadores de serviços (Hospital das Clínicas, Hospital Veterinário, Serviço Odontológico, Farmácia Escola, laboratórios de análises clínicas, entre outros).

A seguir, o relato sobre alguns dos órgãos de comunicação, aos quais é atribuída, mais diretamente, maior responsabilidade sobre a comunicação na UFG: Assessoria de Comunicação, Rádio Universitária, TV UFG e, como exemplo de órgão que promove

importante ação de comunicação organizacional, optou-se aqui também pelo destaque da Ouvidoria²⁵ da UFG.

1.6.1 A Assessoria de Comunicação

O setor que mais concentra as atividades de comunicação da UFG é a Ascom, composta por três coordenadorias: Coordenadoria de Imprensa, Coordenadoria de Relações Públicas e Coordenadoria de Publicidade Institucional. A Ascom UFG está estruturada conforme modelo de organograma da Federação Nacional dos Jornalistas, Fenaj (Manual de Assessoria de Imprensa, 2007, Quadro I, p. 31). Respondem por essas coordenadorias três professores da Facomb, respectivamente ligados à área de atuação de cada coordenadoria.

Organograma das assessorias de comunicação – Fenaj

Administração Superior		
Assessoria de comunicação		
Imprensa	Relações Públicas	Publicidade

A Ascom é uma das assessorias ligadas diretamente ao Gabinete da Reitoria, a outra é a Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI). Nota-se que há reconhecimento e prestígio junto à equipe decisória da instituição. A maior parte da produção da Ascom passa pela apreciação e aprovação da Equipe, como as criações de publicidade institucional, mudanças no cerimonial das solenidades da instituição, a criação ou reformulação de produtos, especialmente os que demandam recursos financeiros.

Em comparação a outros períodos, constata-se que o quadro de pessoal da Ascom cresceu substancialmente, especialmente com o incentivo à área de comunicação ocorrido na gestão do atual reitor, professor Edward Madureira Brasil, que cumpre seu segundo mandato. Assim, em 2011, a Coordenadoria de Imprensa da Ascom conta com uma

²⁵O destaque da Ouvidoria, evento relativamente recente na universidade pública brasileira (início da década de 2000), em especial na UFG (oficialmente regulamentada em 2009), por sua função de promover a ponte entre o cidadão (a sociedade), interno ou externo, e a instituição, por meio de demandas, críticas ou sugestões que dele partem. Seu papel é semelhante ao da Ascom, a Ouvidoria deve preocupar-se em dar respostas aos demandantes, em promover o diálogo e em colher subsídios para as políticas internas a partir desse precioso contato com pessoas dos diversos públicos.

equipe composta por 18 pessoas, a de Relações Públicas por oito, e a de Publicidade Institucional por 11, incluindo estagiários.

Atualmente, a Ascom encontra-se em situação de estrutura física e de pessoal bem melhor do que em tempos passados, as três coordenadorias e suas equipes compartilham um espaço de mais de 100 m², no prédio da Reitoria. Também está razoavelmente munida de materiais e equipamentos básicos, como computador, telefone, aparelho de fax, gravadores, máquinas fotográficas e poucos acessórios eletrônicos, sendo que boa parte dessa estrutura é comum às três coordenadorias.

De acordo com a divisão de atividades existente hoje entre as coordenadorias da Ascom, a Coordenadoria de Imprensa cuida de tudo que seja relacionado às funções jornalísticas, a de Relações Públicas aos assuntos de Cerimonial, e à Coordenadoria de Publicidade Institucional cabe a identificação de problemas e oportunidades do processo comunicacional, das especificidades dos públicos interno e externo e dos esforços com intuito de diminuir o distanciamento entre a UFG e a sociedade.

Embora estejam ligadas ao Gabinete da Reitoria, atendendo prioritariamente às demandas aprovadas por sua equipe, as coordenadorias da Ascom atendem a demandas da comunidade universitária solicitadas formalmente, ou informalmente, na medida do possível. A conquista de um espaço próprio conjunto e compartilhado é visto como um passo importante para a integração dessas coordenadorias. Mas o bom relacionamento entre os coordenadores e a mídia integrada de alguns produtos e serviços – já na fase de divulgação e não, ainda, na fase de concepção – não são suficientes para caracterizar a integração de áreas na Ascom, que mantém no discurso esse como um dos seus objetivos.

O volume de demanda por serviços e a manutenção dos produtos das coordenadorias da Ascom ocupa diariamente toda a equipe existente, inclusive os coordenadores. Embora seja constatada essa realidade, e isso reforça a necessidade de uma boa gestão, há que se indagar até que ponto existe a real compreensão da necessidade de integração intra Ascom e entre os demais veículos de comunicação da UFG, por parte dos seus gestores e profissionais. Para além da recomendação teórica, aparentemente consensual por boa parte da bibliografia da área, há suficiente clareza quanto aos ganhos dessa interação/integração? Há interesse que isso realmente ocorra? E, ainda, sabe-se como fazer? Essas são indagações perdinentes à Ascom que mantém essa premissa entre suas prioridades e pretende-se consolidar como o órgão máximo de comunicação na UFG. Talvez o cenário possa clarear na medida em que seja mais bem definido o papel da assessoria na política

institucional, para além das tarefas cotidianas, no exercício constante da (re)formulação de ações estratégicas de comunicação.

1.6.1.1 Coordenadoria de Imprensa

Fotografia IV – Parte da equipe da Coordenadoria de Imprensa da Ascom UFG



Fonte: Carlos Siqueira/Ascom

A Coordenadoria de Imprensa da Assessoria de Comunicação da UFG por definição estabelecida pela própria coordenadora, em entrevista, é responsável pela política de imprensa da instituição. Supervisiona as ações referentes ao jornalismo impresso, ao *webjornalismo* e ao relacionamento com a imprensa.

São responsabilidades da Coordenadoria de Imprensa as edições diárias do *Portal UFG* (www.ufg.br), com cerca de 100 mil acessos/mês, bissemanais do Boletim Informativo UFG (eletrônico), mensais do *Jornal UFG* (impresso e *on line*), semestrais da Revista UFG Afirmativa, e diariamente da documentação fotográfica de fatos e eventos, e do clipping eletrônico – apanhado de notícias veiculadas pela imprensa *on line* sobre a UFG ou de assuntos de interesse da comunidade universitária, postado no site da Ascom, mas enviado como notícia nas edições do Boletim Informativo UFG. Uma das atividades de maior dedicação da equipe é a articulação com os veículos da imprensa, atendendo a demandas e pautando. Nesse sentido tem-se conseguido o envio de uma média de cinco releases por semana para os diversos veículos da imprensa local, regional e/ou nacional.

O *Portal UFG* e o *Jornal UFG* têm o objetivo comum de promover a divulgação da produção técnica, científica e cultural da UFG, bem como das suas ações acadêmicas e dos procedimentos administrativos. Ambos se propõem a espaços de acesso à informação tendo como fonte a vida acadêmica da UFG, buscando abarcar os interesses e as demandas da comunidade. No caso do *Jornal UFG*, objetiva-se atingir especialmente os segmentos da comunidade universitária: estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos, ativos e inativos. A versão *on line* (www.jornalufgonline.ufg.br) surgiu em maio de 2010, visando alcançar maior interatividade com o leitor, com material exclusivo, informações complementares sobre matérias divulgadas na versão impressa, além de maior espaço para as imagens.

O *Portal UFG* é acessado pelo público em geral, inserido na comunicação digital, seja interno ou externo. Obviamente que, entre esses que são os maiores produtos de comunicação da UFG, a tendência de crescimento cada vez maior se dá pelo Portal, potencial sinalizador de expressivos ganhos em visibilidade para a instituição. Ambos os produtos são destacados no capítulo II deste trabalho.

Desde 2006, a Ascom, por meio da Coordenadoria de Imprensa, tem participado mais ativamente do *Portal UFG*, passando a ser responsável pelo conteúdo do seu miolo, preenchido com *banners* das propagandas internas e com notícias. Desde então, também, tem integrado as discussões pela melhoria da ferramenta *This*, programa criado para as páginas eletrônicas da UFG e lançado em julho de 2006 e do *This 2*, lançado dois anos depois. Ainda em 2011 deverá ser lançado um novo programa para os mais de 350 portais mantidos na instituição, tarefa a cargo do Cercomp.

A Coordenadoria de Imprensa mantém ainda a página da Ascom (www.ascom.ufg.br), criada na mesma época em que se criou o Portal UFG. Esta funcionava inicialmente como seu “desafogador”, mantendo por mais tempo notícias de maior repercussão e as notícias internas, o que acabava sendo uma repetição do Portal. Mais recentemente, tem-se firmado como uma página de serviços da própria Ascom. Nela estão destacados os produtos e serviços das três coordenadorias que compõem a Ascom e é por meio dela que se faz a solicitação dos serviços pertinentes a cada uma, como solicitação de cerimonial para eventos acadêmicos, formaturas, produção de propagandas institucionais etc.

A equipe dessa coordenadoria cuida para que a universidade se faça presente também em outros ambientes da internet, especialmente as chamadas redes sociais. Desde meados de 2010, por meio da sua Coordenadoria de Imprensa, a UFG mantém canal de

comunicação com faixas de públicos no *Twitter* e no *Facebook*, cuja demanda aumenta sobremaneira em períodos que antecedem o concurso vestibular, comprovando a preferência do público mais jovem por esse tipo de comunicação. Nesse caso específico, os reflexos positivos têm sido observados especialmente pela diminuição da pressão gerada por frequentes ligações telefônicas para os órgãos competentes da universidade.

Novas demandas da Coordenadoria, às quais a equipe busca remanejar-se a fim de atender e resguardar importantes espaços de comunicação que se abrem na universidade, estão a veiculação de *flashes* ao vivo em forma de boletins diários, de cerca de cinco minutos, para a Rádio Universitária – já em vigor. Há a intenção de produção semelhante para a TV UFG. Há ainda, embora esporadicamente, algumas demandas internas, comumente relacionadas à revisão de textos e à editoração de conteúdos a serem publicados pelas pró-reitorias, setores e órgãos. O atendimento a essas demandas tem sido efetuado na medida do possível, dada a limitação de pessoal que já se torna cada vez mais evidente na Coordenadoria de Imprensa da Ascom.

Atualmente, na Coordenadoria de Imprensa atuam quatro jornalistas, dois programadores visuais, duas revisoras, uma redatora e um fotógrafo, do quadro permanente e mais oito estagiários, além da docente coordenadora. Todos estão integrados aos projetos (produtos e serviços) em vigor na coordenadoria. Outra parte do quadro de pessoal é composta por estagiários dos cursos de Comunicação (Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda) da Facomb, e de Design Gráfico, da Faculdade de Artes Visuais (FAV), supervisionados por docente coordenador, com amplo apoio e dedicação dos demais profissionais à formação dos estudantes. Ressalta-se que o processo de seleção de estagiários da Ascom é aberto para candidatos de outras universidades, tendo recebido até o presente momento apenas um estagiário da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás).

Há divisão de tarefas na equipe permanente, respeitando-se o critério das especialidades, mas para a maioria ligada à redação esse limite é tênue, sendo comum o acúmulo de tarefas e/ou substituições, quando necessário. Ou seja, as jornalistas da Coordenadoria de Imprensa fazem de tudo um pouco, como: atender demandas por telefone, fazer coberturas, redigir, editar e publicar no Portal UFG, coordenar as pautas de fotografia e da redação, em suma cuidar de tudo o que estiver relacionado às demandas e confecção dos produtos, impressos e *on line*, além de outros assuntos administrativos e burocráticos, como marcar horário com motorista, diárias e reservas, fazer solicitação de serviços etc.

As pautas factuais e não factuais dos produtos da Coordenadoria de Imprensa são discutidas e determinadas sobre o seu enfoque da cobertura, havendo uma liberdade relativa de escolha desse foco, baseada na experiência de universidade e no consenso do grupo de jornalistas. A equipe tem lançado esforços a fim de caracterizar ao máximo as publicações da UFG como de divulgação científica, especialmente o *Jornal UFG*, o único a contar com um projeto escrito.

Os produtos da Coordenadoria de Imprensa são geridos para públicos diversos, à exceção da revista *UFG Afirmativa*, voltada para o público externo e do Boletim Eletrônico, para o público interno e imprensa, o que dificulta uma definição mais dirigida de conteúdo. Boa parte do *Jornal UFG*, por exemplo, é dedicada à abordagem de grandes assuntos, mas é preciso garantir espaço para as notas domésticas de interesse interno da comunidade universitária.

A revista *UFG Afirmativa*, já com seis edições, nasceu para ser uma revista geral da universidade. Primeiramente, atendeu ao apelo institucional, tendo os dois primeiros números dedicados aos feitos da primeira gestão do reitor Edward Madureira Brasil (2006-2009). Depois, houve uma sequência de quatro números dedicados à história da UFG, perfazendo todos os reitorados até a atualidade. É notória, na instituição, a ausência de registros da sua história em documento(s) de relato corrente e de cunho memorial. Passada essa fase, busca-se uma identidade para a revista *UFG Afirmativa*: institucional, científica? Uma terceira via capaz de unir ambas as editorias? A discussão está aberta entre a Coordenadoria de Imprensa e a Alta Administração da UFG.

Atualmente, são mantidas na UFG 12 revistas científicas, a maioria delas impressa, havendo duas eletrônicas. Tais publicações evidenciam áreas de excelência da universidade no meio acadêmico. São revistas para a comunicação entre pares. Mas não há nenhuma revista exclusivamente de divulgação científica, em que se exerce o jornalismo científico, especialmente pela tradução da linguagem científica para a comunidade geral. Talvez, a publicação que mais se aproxima desse propósito seja a *Revista UFG*, editada pela Proec, já em sua décima edição, e que se apresenta como uma revista de divulgação científica e cultural.

De maneira geral, as discussões sobre objetivos e resultados de ações ocorridas no seio da equipe da Coordenadoria de Imprensa são feitas de forma empírica, com base em observações, poucos retornos tanto da alta administração – que tem se mostrado satisfeita com o trabalho da Ascom como um todo – quanto da comunidade e do bom senso dos

profissionais que, como já dito, são participativos, criativos e empenhados na obtenção dos melhores resultados. O alcance dessas discussões, no entanto, não ultrapassa o limite dos produtos jornalísticos, tendo neles o seu fim. O mesmo ocorre com as Coordenadorias de Relações Públicas e de Publicidade, ou seja, a Ascom trabalha para manter seus atuais produtos e serviços, e esforça-se para conseguir atender a demanda crescente da comunidade universitária, bem como para preencher lacunas reconhecidas como a falta de avaliação de seus produtos e serviços, melhorar algumas fases do processo do *Jornal UFG*, como as de impressão e distribuição, traçar planos de comunicação específicos e dirigidos a segmentos de público, fazer-se conhecida em todas as unidades e setores da universidade etc.

As discussões mais abrangentes e aprofundadas, envolvendo questões de ordem filosófica e prática sobre comunicação integrada, comunicação participativa, gestão da comunicação e política de comunicação ainda não ocorrem na Ascom, bem como nos demais órgãos de comunicação. Entre os profissionais da área, percebe o desejo e a intenção de que isso ocorra. Opera-se de forma obscura com relação a eficiência e eficácia dos produtos e serviços junto à comunidade, porque ainda não há em sua rotina a prática de avaliações sistemáticas dos mesmos. Na UFG, até o momento, ainda não foi feito um amplo diagnóstico de comunicação.

Mas será que a limitação quantitativa de pessoal x quantidade de produtos e serviços é o único entrave ao avanço dessa prática de avaliação no âmbito interno da Ascom? E com relação à capacidade desses profissionais, ao recurso qualitativo de que dispõem, estão eles munidos de subsídios suficientes que os permitam vislumbrar tal perspectiva na instituição em que atuam? O que trouxeram em suas bagagens da formação acadêmicas sobre a(s) prática(s) da comunicação? Uma equipe de profissionais, apta não somente para cumprir tarefas, mas também para pensar e tomar decisões, é um importante passo para a da política de comunicação de qualquer organização, ressaltando o papel fundamental da Assessoria de Comunicação, a mediadora em termos de transformar em ações os interesses da comunidade e da alta administração, no processo de gestão da comunicação. Caso essa seja reconhecida como uma lacuna existente, torna-se necessário proceder a treinamento a fim de munir, qualificar a equipe nesse ponto específico, o que se constitui solução simples. No mais, a experiência cotidiana do fazer e sentir desses profissionais se encarregará de dar o toque final, certo, de quem conhece o que faz.

A assessoria também tem de dialogar com sua equipe, ou seja, ao integrá-la, o servidor ou estagiário, deverá ser devidamente recepcionado e esclarecido sobre as

perspectivas e formas de trabalho, da concepção à materialização dos processos. Assim, na prática, logo o novato captará tal perspectiva, integrando-se de fato à equipe, uma vez que já foi despertado para isso. A recepção de novatos possui um valor inestimável, tanto para a organização quanto para o indivíduo, ela poderá ganhar no aproveitamento máximo do potencial e motivação desse indivíduo, que vive um momento ímpar de sua vida, e cujo estímulo no trabalho poderá perdurar por longo tempo, dependendo do desenrolar da política de pessoal.

1.6.1.2 Coordenadoria de Relações Públicas

Fotografia V – Parte da equipe da Coordenadoria de Relações Públicas



Fonte: Carlos Siqueira

A Coordenadoria de Relações Públicas também foi ampliada em seu quadro, passando a contar com duas servidoras da área, secretário, quatro estagiários e o docente coordenador. Embora mantendo prioritariamente as funções de cerimonial, cuja demanda tem sido crescente – entre outros fatores porque antes os serviços de cerimonial eram restritos ao Gabinete da Reitoria, com raras exceções, e as formaturas eram de responsabilidade das respectivas unidades acadêmicas – esta coordenadoria tem feito mudanças e adequações nas normas e regulamento das cerimônias da universidade, sobretudo as formaturas, exigindo de sua equipe também o papel didático e fiscalizador junto aos demandantes.

A edificação do Centro de Cultura e Eventos Professor Ricardo Freua Bufaiçal²⁶, em 2009, possibilitou à UFG retomar o controle total sobre as cerimônias de colação de grau, resgatando seu caráter solene e democratizando o acesso da cerimônia a todos os alunos. Atualmente, essas cerimônias são de responsabilidade total da Coordenadoria de Relações Públicas, em conjunto com a Pró-reitoria de Graduação. Com esse intuito de ampliar os benefícios aos formandos, em 2012, a UFG inova com a oferta da foto oficial da formatura para cada graduando, mais um serviço a cargo da Ascom, e com a transmissão das cerimônias ao vivo pela internet, via web TV, em parceria com a TV UFG.

Fotografia VI – Edifício do Centro de Cultura e Eventos Professor Ricardo Freua Bufaiçal no Câmpus Samambaia da UFG



Fonte: Carlos Siqueira/Ascom

Além de realizar os cerimoniais de eventos na UFG (posses, inaugurações, homenagens, abertura de congressos, seminários), a Coordenadoria de RP está apta a assessorar unidades e órgãos na organização de eventos (orientações quanto a locais, equipamentos, materiais, profissionais, apresentações culturais, *buffets*, divulgação), planejar

²⁶O Centro de Cultura e Eventos Professor Ricardo Freua Bufaiçal, próximo à entrada principal do Câmpus Samambaia, chama a atenção pelo destaque arquitetônico, enaltecido pelo seu tamanho. O edifício possui um salão com capacidade para quatro mil lugares (sentados) e outras salas de menor porte, conversíveis, além de ser equipado com suportes de som e iluminação. Sua construção, que demandou recursos superiores a 11 milhões de reais, deve-se à carência vivida há anos pela instituição de um lugar para abrigar grandes eventos, inclusive formaturas de turmas maiores, como a de Medicina. A realização das colações de grau fora do âmbito da UFG já estava ocasionando fatos indesejáveis, ocasionados pela negligência de empresas terceirizadas, contratadas pelas comissões de formatura, com seus pequenos shows pirotécnicos, além do custo cada vez maior para os formandos, impossibilitando gradativamente muitos deles de participar da solenidade.

e executar eventos institucionais (entrega de títulos, homenagens, aniversário da instituição etc), a coordenar as colações de grau, com agendamento, ensaio e preparo da cerimônia, disponibilizar bancos de dados de dirigentes, professores e servidores da UFG e autoridades externas dos órgãos federais, estaduais e municipais, providenciar os cumprimentos aos aniversariantes da UFG ativos, aposentados e pensionistas, bem como zelar pela imagem institucional da universidade. São essas as atividades divulgadas pela própria coordenadoria, que realiza em média 200 solenidades/ano em Goiânia, Jataí, Catalão e Cidade de Goiás.

De 2006 a 2008, essa coordenadoria foi responsável pelo projeto “Conhecendo a UFG”, que atendia principalmente as escolas em visitas ao Câmpus Samambaia. Desde 2009, esse projeto foi encampado pela Pró-reitoria de Graduação, por meio do Centro de Seleção (CS), que o transformou no evento anual denominado “Espaço das Profissões”.

1.6.1.3 Coordenadoria de Publicidade Institucional

Fotografia VI – Equipe de criação da Coordenadoria de Publicidade Institucional



Fonte: Carlos Siqueira/Ascom

Criada mais recentemente, em 2007, a Coordenadoria de Publicidade Institucional trouxe a novidade das propagandas para dentro do campus universitário, com temas de interesse institucional e comunitário. A instalação de *outdoors* no Câmpus Samambaia, bem como a confecção de cartazes, folders, banners eletrônicos, placas e outras novidades do mundo publicitário, evidenciam o trabalho diversificado dessa coordenadoria na

universidade. A equipe é composta basicamente por estagiários do curso de Publicidade e Propaganda da UFG, cerca de dez estudantes, além da docente coordenadora. Até julho de 2011 já foram criados cerca de cinco mil trabalhos de publicidade institucional. Considerando também as diversas versões oriundas do processo de criação.

Algumas das funções essenciais à gestão da política de comunicação da UFG estão a cargo da Coordenadoria de PP, de acordo com definição interna da Ascom. São elas: identificar problemas e oportunidades do processo comunicacional; considerar especificidades dos públicos internos e externos; somar esforços com intuito de diminuir o distanciamento entre a UFG e a sociedade. Sabe-se que sondagens e pesquisas de campo fazem parte da rotina desempenhada pela publicidade, mas tais atribuições a ela destinadas em organograma interno devem ser preocupação e devem contar com o empenho da Ascom como um todo.

Talvez esse seja mais um reflexo do nível de entrosamento das equipes e das atividades da Ascom. A conquista de um espaço próprio e compartilhado foi o primeiro passo para a integração das suas coordenadorias. Mas, apesar de haver bom relacionamento afinidade de pensamento quanto ao papel da Ascom, predominantemente entendido como sendo o de contribuir para o elo entre a universidade e a sociedade, falta a concepção de um projeto comum de comunicação para a instituição.

O que de fato ocorre na atualidade é a interação de alguns produtos, especialmente propagandas, em que um cria e o outro publica de diversas formas. Toda peça criada pela Coordenadoria de Publicidade Institucional é submetida à aprovação da equipe da Alta Administração, que inclusive os demais coordenadores da Ascom. Mas não há uma apreciação prévia e nem maiores envolvimento dos demais profissionais da Ascom na fase de confecção das peças publicitárias, por exemplo.

Pelo que se tem observado, esse contato e aprovação prévia é com o demandante, ou “cliente”, como às vezes é referido o órgão ou setor para o qual o serviço publicitário se destina. Um exemplo são as peças produzidas para o vestibular, assim como outras institucionais, a cargo da equipe dessa e que ganham espaço nos *banners* do *Portal UFG*, no *Jornal UFG*, na revista *UFG Afirmativa*, produtos da Coordenadoria de Imprensa.

As coordenadorias trabalham juntas, ainda, no fechamento do planejamento, em formulação de propostas, na prestação de contas etc, quando os três coordenadores se reúnem para tratar do documento da Ascom para certa demanda específica. Em suma, as coordenadorias da Ascom estão mais atentas e mobilizadas mesmo é para o cumprimento de suas tarefas e demandas cotidianas específicas, que não são poucas.

1.6.2 Rádio Universitária

Fotografia V – Estúdio da Rádio Universitária



Fonte: Carlos Siqueira

Em 2012, a Rádio Universitária comemora 50 anos. Totalmente inserida nos modernos meios de comunicação, a emissora pode ser acessada pela internet, pelas redes sociais etc. A UFG almeja a concessão de um canal FM de rádio, que juntamente com o atual canal AM formariam um complexo de rádio educativa em Goiânia. Buscando manter mais contato com o público, a emissora preserva a realização de promoções como festivais de música, sorteios e outras iniciativas.

A primeira rádio universitária do Brasil foi instalada desde o princípio em prédio próprio, na Alameda Botafogo, onde começou a operar com 1 KW. Sua inauguração foi um acontecimento solene em Goiânia com a presença do senador por Goiás e ex-presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira, e do então governador Mauro Borges. Desde 1979, a emissora está sediada no Lago das Rosas, no Setor Oeste, e os transmissores estão instalados no Câmpus 2 da UFG, atualmente operando em 870 AM com 20 KW de potência.

A RU firmou-se ao longo dos anos como um veículo de comunicação educativo-cultural e informativo que se destaca pela qualidade musical e pela cobertura jornalística diferenciada. No final dos anos 80, a emissora passou a integrar o Sistema Nacional de Radiodifusão Educativa (Sinred). Nesse período, a RU consolidou sua política acadêmica firmando-se como laboratório do curso de Comunicação Social da UFG e, posteriormente,

como laboratório para cursos de outras áreas do conhecimento como: Música, Engenharias, Informática, entre outros. No quadro de pessoal são 28 servidores efetivos e cerca de 60 estagiários trabalhando diariamente nas diversas produções. Atualmente, a parceria mantida com a Ascom é a realização mensal de uma mesa-redonda sobre temas variados com a participação de autoridades convidadas. O material que vai ao ar é transcrito e publicado no *Jornal UFG*, versões impressa e on line.

1.6.3 TV UFG

Figura VI – Equipe da TV UFG em suas primeiras transmissões ao vivo



Fonte: Carlos Siqueira/Ascom

A intenção de gerir um canal de televisão na universidade existe desde tempos remotos. Em 1962, a solicitação de concessão de canais educativos foi feita para rádio e para televisão. A UFG foi, então, a primeira universidade brasileira a contar com um canal educativo de rádio. A TV veio mais tarde, depois de muita persistência. Em 1996, foi instituída a Fundação Rádio e Televisão Educativa e Cultural (RTVE) com o objetivo de apoiar ações voltadas para a radiodifusão, comunicação, educação e cultura. Mas foi somente 13 anos depois que a universidade conseguiu, por meio da RTVE, a concessão de um canal aberto, o Canal 14 UHF, para a sua TV UFG.

Em 14 de dezembro de 2009, a TV UFG foi inaugurada. Uma associação com a TV Brasil permite a retransmissão de sua programação, com liberdade para inserções locais

diariamente. Em seu terceiro ano de funcionamento, com uma equipe pequena, a TV UFG oferece diversos programas para a comunidade, como o “Faz o quê?”, que objetiva discutir o mundo do vestibulando, abordando sobre as profissões, com a participação de professores, estudantes e profissionais de diversas áreas. Outros três interprogramas são veiculados durante os intervalos comerciais da sua programação: o “No Ar!”, o “Conhecendo a UFG”, sobre serviços e ações das unidades e cursos, e o “Ei! Se liga na UFG” sobre saberes e conhecimento dentro e fora da universidade, além de vinhetas e pílulas institucionais.

O sinal da TV UFG abrange Goiânia e adjacências, com um alcance médio de 40 quilômetros em torno do Morro do Medanha, onde se encontra a antena retransmissora. A meta futura com equipamento digital é expandir esse sinal aos câmpus do interior. A interação da TV com a Ascom tem se dado por meio da web TV, especialmente com a transmissão ao vivo das solenidades de colação de grau, desde março de 2012. Assim como ocorre na Rádio Universitária, também a TV UFG pretende ser um importante espaço laboratorial para os estudantes do curso de Jornalismo.

1.6.4 Ouvidoria: mais um importante espaço de interação

Entre os canais de comunicação possíveis nas organizações está a Ouvidoria. O contato livre e direto com o público, ou melhor, do público com a instituição, pessoalmente ou por meio da internet, para tratar de assuntos diretamente relacionados à instituição, é uma imprescindível ao avanço dos processos institucionais, subsidiando suas políticas e, por isso mesmo, não poderia deixar de ser destacado. Surgida como um órgão de gestão e cidadania para viabilizar a solução de conflitos e dúvidas nas organizações, as ouvidorias estão no rol das ações nascidas no bojo da implantação do Código de Defesa do Consumidor (SCROFERNEKER, 2006), considerado marco de democratização e cidadania ocorrido há pouco mais de duas décadas no Brasil.

Há muitas denominações, características e funções atribuídas ao ouvidor²⁷, mas basicamente suas competências são o “acesso direto à administração, atuar na defesa dos direitos individuais, combatendo erros, omissões e abusos” (VISMONA, 2000, p. 12). De maneira geral, na atualidade, o trabalho do ouvidor tem início a partir de demandas por parte

²⁷ A função do *Ombudsman* tem origem na esfera pública. Seu surgimento está relacionado ao fortalecimento dos direitos dos cidadãos suecos frente ao Estado, no início do século XIX, conforme Silva e Scroferneker (2010). No Brasil, nos anos 80 e 90, a presença do *ombudsman* nos grandes jornais causou impacto, especialmente pelas duras críticas às empresas que o mantinha.

do público ligado à organização, tendo ele o papel de mediador, buscando garantir os interesses do primeiro. Exatamente por isso precisa contar com autonomia e independência.

Essa tendência chegou também às universidades. Ressalta-se o pioneirismo do continente americano onde foram criadas as primeiras ouvidorias universitárias, primeiramente no Canadá, Universidade Simón Froser (1965), em seguida nos Estados Unidos, Universidades de Nova York e de Berkeley (1967) e no México, Universidade Autônoma do México (1985). Só posteriormente é que universidades europeias, com destaque para a Espanha, criaram suas ouvidorias.

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, a primeira ouvidoria surgiu em 1992, na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), sendo que até 1997, eram apenas quatro ouvidorias existentes em todas as IES do país. De acordo com o Fórum Nacional de Ouvidores Universitários, o aumento foi significativo até o ano de 2000, passando a existir 18 ouvidorias. Em 2001, as ouvidorias universitárias chegaram a 28. (FNOU, 2008 apud SILVA; SCROFERNEKER, 2010, p 63).

No caso das universidades, cabe ao ouvidor receber as demandas da comunidade universitária, em forma de críticas, sugestões, reclamações, denúncias e elogios, triar essa demanda quanto à sua natureza e destino, enviar aos interessados, cobrar respostas em tempo hábil e encaminhá-las aos demandantes. Tudo deve ser devidamente registrado para finalidades diversas. Como resultado desse trabalho, o retorno profícuo. Da parte do demandante, a satisfação de um atendimento responsável. E para a organização, um importante subsídio para futuras tomadas de decisões, além da interação e do cumprimento moral de uma ação de cidadania. Assim como o agente de comunicação, o ouvidor deve estar atrelado à gestão universitária.

Dez anos depois da primeira ouvidoria universitária no Brasil, a UFG tem nomeado um docente como seu ouvidor. Uma pequena sala e uma secretária compartilhada com a Ascom, no prédio da Reitoria, eram o seu suporte. Ali recebia pessoas, cartas, telefonemas, até que o Portal UFG entrou no ar, quando ampliou seu espaço de comunicação, também por meio da Ouvidoria, que logo integrou o *menu* de links daquele novo espaço institucional de interação com a comunidade. O professor Alberto Tanezini foi o primeiro ouvidor da UFG, nomeado em 2003.

Assim que assumiu o cargo de reitor, em 2006, Edward Madureira Brasil nomeou o servidor técnico-administrativo Júlio Prates para a função. Os trabalhos tiveram

continuidade no prédio da Reitoria, desta vez no Gabinete. Em 2009, foi inaugurado o sítio da Ouvidoria da UFG (www.ouvidoria.ufg.br). Em março de 2010, logo após a edição de uma resolução do Conselho Universitário, em que são estabelecidas as características do ouvidor e os procedimentos para a sua escolha, foi nomeado para o órgão o técnico em Informática, Igor Rodrigues Vieira.

O órgão permanece sediado na Reitoria, os atendimentos são feitos pessoalmente, por telefone e, a grande maioria, pela internet, ampliando as condições para a comunicação interativa virtual²⁸ na instituição. O ouvidor realiza, por e-mail, os procedimentos de contato, encaminhamento e cobrança de retorno das demandas da comunidade para toda a UFG. As demandas chegam a 300 por mês. Os atendimentos pessoais são ínfimos, variando de 3% a 5% do total.

O ouvidor cuida pessoalmente da atualização da página, gerencia demandas e respostas, faz triagens (por assunto da demanda), relatórios, mediação de conflitos e, até, conciliação. É ele próprio quem decide para quem enviar a demanda, cuidando para todas tenham uma resposta num prazo de dez, podendo haver prorrogação caso necessário. Sabe que a isenção e a imparcialidade fazem parte do seu trabalho, pois a resposta é da universidade e procedem as análises em cima das demandas.

Apesar de ainda não contar com um sistema de informação de permita mais segurança e agilidade ao processo, desde que assumiu o cargo, o ouvidor da UFG cuida para que não haja negligência nos processos encaminhados e busca aproveitar todos os dados em seus documentos, especialmente os relatórios publicados em sua página. Infelizmente, dos atendimentos anteriores à regulamentação da Ouvidoria da UFG, não existe nenhum tipo de registro.

Outro fato curioso diz respeito à predominante demanda atual da comunidade pelo órgão: informação. No relatório de 2010, o item representou 73% de toda a demanda, em 2011, a tendência continua com 77,2% da demanda do primeiro trimestre do ano e 90% no segundo trimestre. Prevalece os assuntos acadêmicos relacionados a dúvidas sobre o vestibular, matrícula, transferência de curso etc. Trata-se de uma categoria que nem é prevista nas funções do ouvidor e que dá margem para várias interpretações. De um lado, o dado serve de alerta a eficácia da comunicação no Portal UFG e nas páginas dos órgãos responsáveis

²⁸O termo ouvidoria virtual abarca uma série de expressões e ferramentas computacionais, entendido como os espaços de interlocução adotados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) para dialogarem – ou tentarem dialogar – com os seus diversos segmentos de públicos, no meio virtual. (SCROFERNEKER, 2006).

pelos assuntos demandados, pois as informações estão lá publicadas, em algum lugar. Por outro lado, parece haver uma cultura de querer e buscar coisas prontas.

Talvez as pessoas achem mais fácil perguntar e receber uma atenção especial do que pesquisar nas páginas para obter suas respostas. Mesmo assim, a Ouvidoria da UFG tem cuidado para que ninguém fique sem resposta.

Esse fato motivou reunião com os dirigentes da Ascom, do Centro de Seleção (CS), do Departamento de Assuntos Acadêmicos (DAA) e do Gabinete, tendo resultado na instalação de uma grande faixa-link no *menu* esquerdo do Portal UFG, com a inscrição: Informação. Gritante, para ver se as pessoas enxergam, mas, de acordo com o ouvidor, até o momento, isso não fez a diferença esperada e a prova disso é a permanência, em 2011, do índice de demanda por informação no sítio da Ouvidoria.

Na opinião do ouvidor, se a universidade explorasse mais seus recursos de comunicação não haveria demanda desse porte por informação. Ou seja, ainda há muita desinformação na organização. A própria Ouvidoria e o seu papel são desconhecidos da grande comunidade. O ouvidor também reconhece que deveria haver uma campanha de esclarecimento sobre a existência e o papel do órgão.

De acordo com o relatório do órgão de 2010, 60% da demanda é do público interno, sobre questões internas como transferência de curso, matrícula e outras relacionadas ao vestibular. Como mencionado, 73% das demandas foram por informações dessa natureza. As reclamações (8%) são variadas, dependendo do momento que vive a universidade, por, sobre professor que não lança nota, atrito com professores, problemas em relação a espaço físico (sinalização do campus, estacionamento, limpeza, roubo de veículos). Já as denúncias (16%) mais comuns são relacionadas a assédio moral, lesão ao patrimônio público, questionamentos sobre atividades informais no câmpus. As sugestões (2%) mais recorrentes estão relacionadas à logística do vestibular, às apresentações culturais etc. E, cerca de 1% contata a Ouvidoria para elogiar.

Uma das condições intrínseca à Ouvidoria é a independência de trabalho, por isso, há uma espécie de recomendação informal para que o órgão seja sediado em local mais próximo à comunidade. Na opinião do ouvidor da UFG esse aspecto depende do entendimento que se tem, ao afirmar que “É conveniente estar próximo da Reitoria, pois a Ouvidoria, também cumpre um papel de assessoria, auxiliando nas tomadas de decisões; do ponto de vista do cidadão, da comunidade, talvez o melhor mesmo seria contar com uma sede

externa, estamos pensando nisso”. Fato curioso é que não há registros de demandas e nem outro tipo de manifestação, por meio do órgão, destinadas à Reitoria.

Apesar da constatada afinidade de assuntos e atribuições entre a Ascom e a Ouvidoria, não existe uma integração maior e mais constante, com a finalidade de tornar possível a convergência de dados, de planos e de ações entre essas assessorias com vistas a sanar problemas de comunicação na UFG ou mesmo de incrementar serviços e outras ações já existentes, salvo exceções em que o Gabinete convoca reunião para solucionar questão específica. Pode-se concluir que falta diálogo, comunicação entre os próprios órgãos da área, ocasionando perda de oportunidades e atrasos no progresso da comunicação.

É preciso repensar os objetivos da abertura de canais de comunicação, que sinalizam importância dada pela organização a seus públicos. No entanto, qual é a relevância que se tem dado a essas formas de comunicação? Há que se observar se há a ocorrência de lentidão nas respostas, se são satisfatórias para o demandante e o que é feito desse subsídio pela organização. Se mal empregados os recursos de comunicação, especialmente por meios virtuais, que permitem o contato direto, rápido e fácil com pessoas, corre-se o risco de comprometer o relacionamento com o público de interesse e a própria comunicação institucional:

Tendo em vista que as universidades são organizações conservadoras e tradicionais por excelência [...] questiona-se qual o lugar e a relevância de uma Ouvidoria no contexto de uma IES. Talvez, pelo fato de, predominantemente, não possuírem uma política de comunicação, a prática dessa nova modalidade de comunicação esteja incorrendo em equívocos, não somente práticos, mas também conceituais. [...]

Dimensões como imagem, identidade e reputação precisam ser consideradas para que se pense nas melhores opções, afim de que haja consonância entre as ‘ouvidorias’ e o posicionamento esperado da universidade, considerando seus valores e princípios. (SILVA; SCROFERNEKER, 2010, p.81)

O campo administrativo das universidades, onde se alojam as políticas de gestão, parece carecer de uma atenção própria. A fim de cumprir as exigências e demandas do seu tradicional tripé acadêmico (ensino, pesquisa e extensão), muitas vezes, a universidade é gerida em compartimentos, fragmentada, como uma colcha de retalhos. Outro aspecto é a falta de capacitação dos seus gestores, enquanto gestores. Renomados especialistas de alta capacitação acadêmica tornam-se dirigentes e chefes de equipes sem experiência e sem treinamento específico, nenhuma vez enquanto permanecem em seus cargos. Com que ideia irão administrar projetos múltiplos, equipes diversas, públicos diferentes, pares em situações

adversas, a burocracia, a inovação? E, geralmente, os cargos são assumidos concomitantemente às atividades acadêmicas, pois com o quadro pessoal reduzido – situação que já se torna constante nas universidades –, são raros os casos em que um gestor permanece liberado exclusivamente para a função. A experiência de gestão administrativa na universidade parece ser adquirida mesmo é com a prática.

Assim, a universidade prossegue ‘tocando o bonde’, uma vez traçado o destino, o importante é conduzi-lo para frente. Na área de comunicação na UFG, por exemplo, observa-se a valorização da abertura de canais, muitas vezes sem projetos específicos. O pensamento dominante é que o importante é conquistar mais um espaço. Aperta-se daqui e dali, com a colaboração e o empenho dos profissionais que também querem ver a ‘coisa’ acontecer. Outros, de áreas e funções afins ou não, se arvoram pela área da comunicação, por possuírem uma cultura mínima que lhes permitem conseguir visualizar deficiências, oportunidades, passando a ocupar espaços da área, mas de forma independente. De um lado ou de outro, não se vislumbra um projeto global de comunicação organizacional e, talvez por isso, ainda não ocorra efetivamente uma união de esforços com o objetivo de estabelecer a(s) linha(s) norteadora(s) da sua política de comunicação.

Assim, copiam-se iniciativas, projetos e modelos sem a devida retaguarda. Pelas páginas institucionais pela internet, estimula-se o diálogo, com convites como o ‘Fale conosco’, ‘Contato’, ‘Ouvidoria’. Pergunta-se: qual é, de fato, o tratamento dado a essa demanda estimulada nas diversas unidades, setores e órgãos? Qual é a qualidade do atendimento que tem sido dispensado a esse público? E mais: por que foi instalada na UFG a Ouvidoria? Modismo, satisfação à comunidade, acompanhamento dos rumos da história (‘pressão’)? A instituição quer, de fato, conhecer as demandas da comunidade?

Essas perguntas justificam-se em vista da demora na implantação da Ouvidoria na UFG, em comparação às demais IFES brasileiras, e do tratamento dispensado ao órgão até a atualidade, bem como sua forma de funcionamento – entre outros aspectos, sempre funciona com praticamente uma só pessoa, o ouvidor. Considerando apenas a comunidade universitária da UFG – embora a Ouvidoria seja aberta a qualquer tipo de público, inclusive externo – formada por cerca de 40 mil pessoas, menos de 300 a procuram mensalmente, ou seja, menos de 0,33% do público, mesmo depois de oito anos da nomeação do primeiro ouvidor. E ainda mais: acima de 70% das demandas²⁹ são por informação, o que foge à função da Ouvidoria.

²⁹ Dados de 2011 fornecidos pela Ouvidoria UFG.

Isso permite concluir que a comunidade da UFG praticamente desconhece a existência da Ouvidoria na instituição e, do mesmo modo, de qual seja suas funções.

Toda ação de comunicação deve ser minimamente planejada e seu propósito deve estar em consonância com a política de comunicação da organização, a fim de que essa política tenha uma unidade e garanta a marca de identidade da organização. É preciso ter clareza sobre os objetivos dessa política: ela é necessária? Por quê? Para quem? Que prioridade tem sido dada a ela? Páginas e sítios desatualizados constituem-se exemplo gritante de falta de prioridade, ou seja, da reduzida importância atribuída à comunicação nos objetivos da instituição.

Sabe-se que um dos papéis da comunicação é a interação, para que se criem vínculos de relacionamento com os interagentes. Pergunta-se se a universidade realmente se interessa por essa interação. Se há motivos claros e consistentes para essa busca, e se sabe como fazê-la? Respostas a essas indagações por parte de todos os que se sentem comprometidos e responsáveis pela política de comunicação fazem-se urgentes. Há o discurso, há práticas em vigor. Faltam, contudo, a reflexão, a avaliação e o direcionamento mais consistente. Se a instituição não souber aonde quer chegar, como descobrirá qual é o caminho? A área de comunicação da UFG carece melhorar alguns projetos específicos, tornar alguns de seus objetivos mais claros, para bem trilhar as linhas de condução internas. Carece, mais ainda, de um projeto bem articulado de comunicação organizacional.

1.6.5 Páginas eletrônicas da UFG

A compreensão sobre a conjuntura do mundo globalizado e a necessidade de mostrar-se, de abrir e monitorar canais de comunicação parece já ter chegado aos cantos mais remotos da instituição. A inserção do computador e da internet no cotidiano de muitas camadas sociais, e aquelas existentes no meio acadêmico se incluem entre as principais, com seu efeito avassalador de encurtar distâncias e de economizar energia e tempo, já é realidade incontestável. Não há mais outras opção e tampouco resistências, pois, dispensando argumentos de convencimento, recomendações ou instruções sobre a importância do uso do computador: todos sabem que é preciso participar do mundo digital, como um sinal vivo da própria existência e da sua inserção no mundo, especialmente no ambiente do trabalho.

E essa tem sido uma preocupação de toda a UFG, especialmente por conta da dimensão de sua estrutura dividida em unidades, setores e órgãos, espalhados nos seus cinco

câmpus, bem como pelo tamanho e complexidade de alguns órgãos e unidades, como o Hospital das Clínicas e os próprios câmpus de Catalão, Cidade de Goiás e Jataí. A instituição precisa e quer se conhecer e também mostrar-se para o mundo, o mundo exterior. Atualmente, a quase totalidade dessas estruturas universitárias, incluindo órgãos como a Ouvidoria, conta com uma forma de apresentação e de interação pela internet, por meio de páginas, sítios, portais, possibilitando o acesso direto às informações de sua competência no âmbito institucional, bem como o contato direto por meio do Fale Conosco, na rede, ou do telefone.

Notam-se, porém, discrepâncias. Há páginas bem estruturadas e atualizadas, com informações importantes e úteis, e há outras mantidas para constar, cujas notícias são poucas, nem tanto interessantes e caducas, não raro, permanecendo no ar por meses. Talvez nesses casos, a explicação possa estar diretamente ligada a um fator curioso e muito comum: a não existência de uma pessoa designada para cuidar diariamente da página, geralmente a tarefa fica a cargo do secretário da unidade/órgão/setor que recebe mais essa atribuição, entre tantas outras, sem treinamento satisfatório ou outro incentivo.

Na maioria das 350 páginas da universidade foi adotado o programa THIS – modelo de página web criado na própria universidade -, sendo que as demandas mais comuns são relacionadas a questões operacionais, encaminhadas ao Centro de Recursos Computacionais (Cercomp). Uma comissão encabeçada pela Proec, com a participação da FAV, da Ascom e do Cercomp tenta influir no sentido de garantir uma padronização mínima, reforçando o papel de cada página como parte integrante e representante da UFG.

Em relação ao conteúdo, dinâmica e estética das páginas eletrônicas da UFG, observa-se que a responsabilidade fica a cargo de cada unidade/ órgão/ setor, não havendo um projeto de comunicação específico, que busque manter quesitos básicos, mas fundamentais para que seja caracterizada uma unidade nas páginas eletrônicas da instituição. A padronização institucional, cuja maior expressão encontra-se na adoção do sistema THIS, pode se estabelecer de forma mais efetiva, por exemplo, pela obrigatoriedade da presença da logomarca da UFG, pelo uso de cores específicas pré-estabelecidas, pela inclusão de *links* internos (Ouvidoria, pró-reitorias, Ascom, CAI e outros afins), esse último item também configura integração entre as unidades. Além do programa, as páginas têm em comum a tarja obrigatória do Governo Federal, sempre posicionada no topo.

1.7 As assessorias e a comunicação cidadã

A vivência, por longos anos, em assessorias de comunicação de universidades públicas, no caso específico a UFG, de antemão, fortalece a percepção do caráter efêmero e frágil do papel e lugar ocupado por elas nas instituições. A atuação das assessorias, de certa forma, tem influência direta na concepção de comunicação dos dirigentes da alta administração, fato a ser discutido ao longo do trabalho. Sendo a Assessoria de Comunicação da UFG nosso objeto de estudo, torna-se importante não só descrevê-la mais também contextualizá-la como instância estratégica para a política de comunicação institucional.

Enfatiza-se hoje a comunicação como um processo além da informação e da divulgação, fator essencial para que haja fluidez; compreensão; retorno das ações; acesso e integração das diversas instâncias, em todos os segmentos. Como bem elucida Wolton (2010), a comunicação tem, em si, a capacidade de criar laços sociais. Antes, por conta das estruturas sociais e culturais relativamente estáveis, hoje, por meio de múltiplas interações, inclusive mais numerosas e contraditórias, o novo espaço público baseia num vínculo social mais dinâmico e frágil. O autor enfatiza que comunicação, convivência³⁰ e laço social constituem a modernidade e outra visão de espaço e tempo.

Na perspectiva de Wolton (2010), a comunicação permeia toda a relação social e institucional. Sendo assim, comunicar exige mudança de paradigma, abrir-se para perceber a complexidade do mundo, a existência da relação dialógica entre o global e o particular, a parte e o todo (MORIN, 2002). Esta visão ajuda a perceber a complementaridade e os antagonismos existentes em todas as instâncias da universidade, onde a comunicação é parte, sendo seus produtos e serviços causas e efeitos da mesma instituição que os produziu.

Nesse duelo permanente, tem sido posto os muitos fatores e problemas que permeiam a atuação das assessorias de comunicação das universidades e talvez alguns questionamentos sejam importantes: A comunicação é o assessoramento ao reitor ou à comunidade universitária? Essas partes não necessariamente devem ser vistas como excludentes, pois o reitor e os atos da Reitoria também são parte da instituição, mas observa-se que há uma tendência de privilegiar a alta administração ou de tomá-la como sinônimo da universidade. Comumente o que se vê é uma luta por parte da equipe de comunicação para melhor direcionar ações, enfoques, produtos, prioritariamente à comunidade universitária.

³⁰Para Wolton (2010), convivência é o símbolo de uma perspectiva normativa voltada para manter associados valores e dimensões contraditórios.

Isso se deve a concepção atávica de comunicação “divulgadora” de dirigentes das instituições, negando entre outras sua função mediadora – ponte para o estabelecimento do entendimento entre a comunidade universitária e os diversos outros públicos.

Se as instituições públicas são, por excelência, prestadoras de serviços, existem para atender demandas, então toda sua ação deve estar voltada para o interesse e crescimento de seus públicos. Isso supostamente implica uma concepção de cidadania presente nas ações comunicativas. Cidadania, conforme já mencionado, cujo objetivo seja o de transformar o cotidiano do indivíduo em algo bom, sob condições que respeitem a própria vida. Cidadania que tem a ver com um Estado de bem-estar social, voltado para o atendimento das necessidades básicas do cidadão. Em outras palavras, cidadania como processo, ou prática social pela constante melhoria da qualidade de vida, o que só poderá ocorrer pela ação de cidadãos que lutem por seus direitos. É essa noção de cidadania como participação política que está se tornando hegemônica no Brasil e que poderá nortear as ações de comunicação nas assessorias das universidades.

Diante disso, pode-se inferir que o acesso, a recepção, o atendimento, o ambiente institucional, de modo geral precisa constantemente ser aprimorado para atender as demandas e respostas, cada vez mais complexas, de seus públicos. A idéia deixa claro o extrapolar da ação comunicativa na organização, para além dos produtos midiáticos, da própria Ascom, e nos remete a atenção para as já citadas portas de entrada da instituição, aquelas pelas quais pessoas se movimentarão pela universidade, e que dependendo da qualidade do atendimento poderão ser abertas ou fechadas para quem demanda a universidade.

Traçar diretrizes ou até mesmo uma política específica para essas unidades, órgãos e setores que recebem públicos em nome da universidade, pode ser uma interessante vertente de atuação da Ascom, como uma espécie de treinamento interno. A universidade deve preocupar-se em manter um padrão mínimo de qualidade, com diretrizes básicas para as ações de comunicação existentes em todas as suas instâncias. Primeiramente, reconhecer, listar essas ações e, posteriormente, traçar planos de comunicação com os recursos disponíveis. De posse do retrato do seu público, a Ascom poderia ainda dirigir sua atenção para grupos específicos da comunidade universitária, por exemplo, vestibulandos, graduandos, pós-graduandos, servidores técnico-administrativos, docentes, dirigentes, aposentados etc. Podem ser grupos maiores, o importante é que todos, de alguma forma se sintam contemplados, reforçando seus valores e estima dentro da instituição.

Manter boas relações com públicos é algo que exige ética e transparência. Esse princípio pressupõe também a abordagem de problemas, por ventura, existentes na organização, torna-se necessária. Se subjetivamente, a comunicação existe pelos interesses da comunidade, bem como organizações como as universidades, não há como negar entraves, que mais cedo ou mais tarde, tornam-se evidentes. Assim, discutir abertamente os problemas institucionais, buscar a participação de quem vive esses problemas, essas são atitudes democráticas e honestas. Gestões sem autocritica geram “comunicação” medíocre e inútil. É preciso creditar o trabalho profissional dos gestores de comunicação que contribui para aferir transparência e credibilidade, por meio do enfrentamento de questões polêmicas de maneira aberta e extremamente receptiva ao diálogo e à negociação. Está aí uma boa tática para manter legitimidade das organizações junto aos seus públicos.

Ideias como essas parecem bem diferentes do que ocorria num passado não tão distante. Há bem pouco tempo, a pergunta poderia ser: Quem tem medo da comunicação? Hoje, com as novas relações do mundo globalizado – em que está cada vez mais difícil escamotear problemas – e, ainda, com progressivo crescimento de novos modelos de gestão, pode-se questionar, no caso em questão: Por que a comunicação na UFG não avançou o suficiente para atender as demandas de um ambiente corporativo, aparentemente mais cidadão?

Em geral, os dirigentes das universidades federais (reitores) reconhecem a importância e apoiam as assessorias de comunicação. Nessa condição inclui-se a UFG, em que se cuida para que a estrutura seja mantida. Afinal é preciso garantir a inserção da instituição na mídia, contar com uma mínima retaguarda para o caso de “furos” que possam gerar crises e produzir materiais de divulgação institucional. Às vezes, imbuídos de idéias e do conhecimento de modelos bem sucedidos, os dirigentes desejam mais da área, mas não investem efetivamente num projeto de peso para a comunicação em suas instituições. Antes de se falar em recursos financeiros, para que a comunicação aconteça de forma plena, democrática e cidadã, é preciso visão, vontade política e ousadia.

A premissa da comunicação como elemento importante da política e da gestão institucional, ainda pode se considerar uma ideia nova e, como sua inserção na base de poder das instituições depende basicamente de políticas internas, a compreensão e abertura por parte dos dirigentes – não somente da alta administração, mas também das unidades, setores e órgãos – é fundamental. Por outro lado, até que ponto os profissionais de comunicação estão preparados para a realização de diagnósticos, fundamentados em pesquisas sistematizadas,

para a elaboração de propostas e projetos com objetivos definidos estrategicamente; na coordenação de processos que envolvem a comunicação em suas diversas formas, das mais técnicas e tradicionais às mais abrangentes e emergentes. Essa é uma questão que remete diretamente à universidade, em especial às faculdades de comunicação. Que tipo de profissional está sendo graduado? O crítico, o técnico, para o mercado, para o concurso. Até que ponto a universidade está comprometida, de fato, com a formação cidadã dos seus estudantes, servidores, terceirizados.

Não é novidade constatar que a universidade fala por diversos meios e que contribui para a formação de opinião sobre tudo o que é vivido na sociedade, a questão é como ela tem usado esse poder de influir pessoas, de difundir conceitos e valores, de promover o crescimento. Enquanto instituição pública de ensino superior e uma das mais importantes instâncias de debate de ideias, a universidade não deve jamais perder o senso da crítica e da autocrítica, sob o risco de descaracterizar-se no que possui de mais precioso: a sua identidade.

Voltando a questão da comunicação, vislumbra-se que tudo isso pode ser contemplado em um contexto de reflexão e criatividade, convertido em uma visão mais ampla da comunicação em que suas ações e serviços estejam cada vez mais voltados para as necessidades de seus públicos, em tempos de globalização. Trocando em miúdos, se a universidade não aproveitar esse potencial, esse espaço fabuloso, certamente ele será ocupado por outro ou, simplesmente, desperdiçado.

Vê-se um novo campo de trabalho nas Assessorias de Comunicação das universidades, um novo campo de trabalho para os profissionais da comunicação, que na atualidade, parece ser realizado de maneira inócua, seja pela falta da cultura de comunicação nas organizações, pela falta de preparo dos profissionais às novas demandas, seja pela falta de consonância e postura social, ou seja, pelo desvio de função: a ocupação de cargos e funções por profissionais de outras áreas, entre alguns fatores. Nas palavras de Nogueira

Mesmo os que buscam fundamentar suas ações comunicativas visando alcançar resultados que os usuários e sociedade vêm demandando são desafiados a demonstrar as amplas possibilidades que a comunicação oferece na ajuda a interpretação da realidade e na revisão crítica dos valores da cultura organizacional. Porém uma das maiores dificuldades dos setores encarregados do planejamento, da gestão e da execução das ações de comunicação tem consistido na interpretação do ambiente interno (NOGUEIRA, 2008).

Diante desse desconforto, há que se refletir acerca da contribuição que as assessorias de comunicação têm a dar no que se refere à formação de uma cultura de comunicação, que não é atribuição exclusiva de um órgão ou instância, mas de toda a comunidade universitária, sendo papel dos órgãos encarregados da sistematização da comunicação interna e externa, propiciando a criação de “laços” que unem indivíduos, grupos, comunidades e classes sociais, novamente remetendo a Wolton (2010), para quem a comunicação é associada à ideia de vínculo, de compartilhamento³¹, de “comunhão”.

No entanto, deve-se sublinhar que isso exige cultura organizacional, imbuída de forma não tradicional e linear de pensar, que permita o desenvolvimento de hábitos cidadãos, incorporados de tal sorte na ação cotidiana do indivíduo (gestor, servidor docente, servidor técnico-administrativo, estudantes, terceirizado), que haja perfeita harmonia entre o novo pensamento, mais voltado para a coletividade, e a conduta. Construir uma cultura é algo que demanda tempo e habilidade. Primeiramente é preciso que haja consenso, toda a organização ou a grande maioria dela fala a mesma linguagem e explicita isso de várias formas, do discurso às atitudes. Interesses dos diversos segmentos devem estar contemplados democraticamente, favorecendo o sentimento de identidade e pertencimento.

Quando a ideia é boa e bem elaborada, desperta a simpatia das pessoas que a adotam. Isso costuma acontecer naturalmente à medida que se dá a compreensão sobre os ganhos para o bem-estar coletivo que determinada ideia pode promover.

Comunicação, participação, integração e entendimento são faces de uma mesma moeda, ou melhor, de uma mesma ação (ou gestão) que traz mais vida à organização, pela presença do seu caráter humano, bem como mais eficiência, pela inteligência da descoberta de que são as pessoas que a fazem – em verdade, não se administram máquinas ou processos, administram-se pessoas – e de como conseguir delas o melhor, porque acreditam no seu trabalho e se sentem importantes no funcionamento da organização, transformando seu cotidiano mais satisfatório e até mesmo mais prazeroso.

A universidade não é autônoma para determinar salários e carreiras, seus servidores são nomeados pelo governo federal, para gerir com liberdade seu orçamento que já vem predeterminado, ou para criar e fechar cursos, tarefa do Ministério da Educação. Mas, possui autonomia suficiente para gerir muitos processos administrativos internos, para determinar normas e regras, para assumir uma postura mais ou menos democrática diante de suas políticas de ensino, de pesquisa, de extensão, de cultura, de pós-graduação, de inclusão,

³¹Compartilhamento como ideia de convivência atrelada à necessidade de conciliar lógicas antagônicas, ou seja, conviver e administrar discontinuidades (WOLTON, 2010, p. 27).

de permanência, de comunicação. É facultado à universidade estabelecer e gerir uma boa comunicação, afinada e integrada à sua política geral. Para além das peculiaridades regionais, as IFES que conseguirem estabelecer uma comunicação pelo todo, pelo seu conjunto, mantendo estreito contato e resvalando-se dos seus públicos, essas se destacarão.

A nova organização, a nova universidade é gerida pela comunicação. É preciso, pois, incrementar essa comunicação e seus processos, a ponto de a cultura de comunicação fundir-se à cultura organizacional. Ao salientar que no Brasil, mais se fala do que se faz, ocasionando a banalização de termos, como responsabilidade social, comunicação integrada, autonomia, que mais têm de discurso do que de prática, Wilson Bueno alerta para o fato de que é preciso vivenciar, de fato, esses termos, pois a “comunicação de excelência, nos tempos modernos, está umbilicalmente associada ao exercício da cidadania, à gestão da responsabilidade social, ao respeito à diversidade e à valorização profissional e pessoal” (BUENO, 2009, p. 47).

Capítulo II

A comunicação e a universidade

2.1 A instituição, a assessoria e a comunicação estratégica

Muitos programas e projetos de cunho social integram no âmbito interno a política da Universidade Federal de Goiás, beneficiando uma boa parcela dos alunos de graduação, da capital e do interior, por meio dos câmpus da instituição criados com o objetivo de estender os benefícios da instituição para outras regiões³². Paralelamente à expansão do ensino público superior, estão sendo implementadas ações para a efetivação de uma política de inclusão e de permanência do estudante, especialmente o estudante de baixa renda, por meio da oferta de bolsas, subsídios de taxas, de alimentação e moradia, além da reserva de vagas no concurso vestibular para estudantes oriundos de escolas públicas (10%), para negros também de escolas públicas (10%), e ainda uma vaga adicional em cada curso, havendo demanda, para índios, quilombolas e deficientes auditivos. Desde 2009 está em vigor o programa UFG Incluir. Atualmente são mais de 20 mil alunos de graduação em 125 cursos de todas as áreas do conhecimento.

No campo da pós-graduação, a UFG tem crescido muito na oferta de novos cursos e no desenvolvimento de pesquisas: são 37 cursos de mestrado e 17 cursos de doutorado e há 336 grupos de estudo e de pesquisa atuando em toda a universidade. Apesar de não contar com recursos específicos para os programas e projetos de extensão, as atividades dessa área também são crescentes na instituição. Atualmente, estão cadastrados junto à Proec 970 projetos, em vigor nas unidades e órgãos, tendo à frente servidores docentes e técnico-administrativos, com o envolvimento ou não do corpo discente.

O setor de pessoal avança, em termos de qualificação e de novas contratações. Em outubro de 2011, a UFG conta com 4.399 servidores ativos e 2.030 aposentados. São 2.046 servidores docentes, sendo 675 com mestrado e 1.255 com doutorado; os servidores

³²A UFG já teve câmpus em Picos, Porto Nacional – no Tocantins, antes da divisão do estado de Goiás – e em Firminópolis e Rio Claro, Goiás. Atualmente estão vinculados à instituição os câmpus Jataí, cidade de Goiás e Catalão. Em meados de 2011, foi anunciado pelo governo federal a criação de um câmpus no município de Aparecida de Goiânia, Goiás, e outro na Cidade Ocidental, Distrito Federal, a serem ligados à UFG. Os primeiros câmpus do interior tinham caráter de extensão, geralmente servindo de apoio a projetos da área de saúde. Dos antigos câmpus, apenas Firminópolis permaneceu e conserva essas características. Os demais oferecem atividades de ensino, pesquisa e extensão, inclusive cursos de mestrado e de doutorado.

técnico-administrativos somam 2.353 profissionais, sendo que 950 possuem grau de escolaridade superior; 1.239, nível médio, e 164, nível fundamental³³.

Esse contingente espalha-se nos câmpus de Goiânia (Câmpus Colemar Natal e Silva e Câmpus Samambaia: 3.833 servidores), Jataí (263), Catalão (254), Cidade de Goiás (45) e na extensão de Firminópolis (4). Trata-se de um público bastante diversificado em termos étnicos, cultural e social, sem contar a faixa etária e os níveis de qualificação. Obviamente, que administrar e comunicacional.

No estado de Goiás, a Universidade Federal de Goiás (UFG) é um dos mais importantes espaços públicos de geração e troca de conhecimento. A partir da vivência ocorrida nos seus diversos campos de atuação da universidade, os membros da comunidade universitária exercem sua competência, dentro e fora da instituição, constituindo-se potenciais formadores de opinião junto à sociedade. A responsabilidade decorrente desse processo requer o fortalecimento das políticas institucionais, no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, sobretudo de uma política de comunicação que busque o aprimoramento dos espaços comunicacionais disponíveis, por meio de uma mídia especializada, direcionada e consonante com a gestão organizacional.

Além disso, dadas características primeiras da UFG, de instituição pública e gratuita de ensino superior, comprometida com os reais interesses sociais, supõe-se seja possível a prática de uma ação de comunicação diferenciada, que extrapole a função informativa institucional e seja realmente mediadora, dialógica, entre a instituição e a comunidade, ou seja, se interesse mais pelo retorno de suas ações e as reveja, considerando verdadeiramente a opinião e os anseios do público na busca de um equilíbrio ou de um consenso com os interesses institucionais. Nesse aspecto em particular, as instituições públicas gozam de ampla vantagem em relação às empresas privadas: mais liberdade em relação à concepção da comunicação, e também para agir, potencializando a efetivação de projetos mais democráticos e cidadãos, tendo esse como objetivo fim. Enquanto na empresa privada as estratégias de comunicação, por mais bem intencionadas que sejam, são geridas sobre cobrança e vigilância quanto aos resultados, na empresa pública os possíveis obstáculos à ação comunicativa restringem-se, geralmente, à falta de conscientização dos dirigentes institucionais e gestores de comunicação, à falta de profissionais ou de qualificação insuficiente e de recursos disponíveis – sendo essa última questão entendida mais pelo (não)

³³Dados obtidos na Pró-reitoria de Desenvolvimento e Recursos Humanos (Prodirh), em junho de 2011, a partir dos sistemas

estabelecimento da comunicação como prioridade, mas que pode ser amenizada com força de vontade, criatividade e persistência daqueles imbuídos por essa causa.

Convencidas da eficácia das ações de comunicação, até mesmo pela positiva experiência de concorrentes, são as empresas privadas que têm avançado mais rapidamente nas técnicas e na ocupação de espaços de comunicação com vistas a atingir seus públicos. Porém, priorizando seus próprios interesses, não havendo aí nenhuma surpresa uma vez que vivemos sob a égide da globalização capitalista. Mesmo quando lançam mão de projetos mais humanos, sempre há interesses outros e autorreferenciais por trás da ação de comunicação da empresa privada. Por sua vez, a empresa pública busca seguir modelos de comunicação dessas empresas, especialmente os de assessorias de comunicação ou de imprensa, adaptando-os e criando outros mais apropriados à sua condição.

Da empresa privada, a empresa pública poderia aprender a ser mais comprometida com o estabelecimento e alcance das próprias metas, preocupando-se também em obter bons resultados, não de forma cartesiana, quantitativa ou massificadora, mas de efetividade no anseio pela melhoria de seus processos internos ou externos. E, ao invés dos índices econômicos, teriam como critério balizador entre demanda e capacidade de resposta, o comprometimento ético e social, enquanto bem público.

Da universidade, espera-se além da formação acadêmica e do preparo para o mercado de trabalho, uma formação política (crítica) e filosófica (reflexiva) do aluno, para o exercício crítico e criativo. Na mesma linha, para os servidores, pessoal permanente da instituição, espera-se, além dos deveres e direitos funcionais, também uma oportunidade de crescimento em níveis técnico, político (participativo) e de cidadania. Essas são prerrogativas que fogem ao domínio da sala de aula, no caso dos estudantes, ou do departamento, órgão ou setor ao qual esteja ligado o servidor. São prerrogativas mais amplas relacionadas à política institucional, traduzidas como metas superiores e que diz respeito a todo o ambiente universitário.

Não é difícil imaginar como a comunicação pode auxiliar nesse processo, partindo mesmo da sua base enquanto ato categoricamente social - emitir mensagens, evidenciar, provocar o diálogo para transmitir idéias, difundir conhecimento, convencer, crescer - que promove a integralização de indivíduos, às ações planejadas e dirigidas, que viabilizam novas formas de relação e até mesmo mudanças culturais. Nossa questão reside na possibilidade de ampliar/ otimizar o uso de recursos da comunicação para o alcance de metas da política institucional. Para tanto, primeiramente é necessário afinar os objetivos da política

de comunicação com a política institucional. Em segundo lugar, promover o planejamento, planos e projetos, cujo sucesso do conjunto de ações estará diretamente ligado aos interesses dos públicos e da instituição.

Conforme foi visto no capítulo anterior, a Assessoria de Comunicação da UFG foi instituída ainda na década de 1960, como uma assessoria de relações públicas, que tinha como principal foco de atuação assessorar o reitor, atender as demandas da imprensa, realizar cerimoniais, além do registro fotográfico dos atos oficiais da instituição. Nos últimos 25 anos, têm sido implantadas na Ascom várias atividades que incrementam a sua função, abrindo o leque de ações, especialmente voltadas para a conquista de mais espaço na mídia, com destaque para os grandes jornais impressos, numa tentativa clara e coerente de inserir a UFG no cenário das instituições contemporâneas que se preocupam em manter uma relação mais próxima com o seu público.

No entanto, a falta de programas e projetos sólidos, ocasionando a descontinuidade de ações tem sido fator prejudicial ao estabelecimento da política de comunicação aspirada pela instituição. Ressalva se faz ao trabalho que vem sendo feito nos últimos seis anos, sem interrupção e com novidades a cada ano. Mas, será isso suficiente para que não haja mais retrocessos na Ascom? A comunicação exercida na UFG já pode ser considerada vital para a organização, a ponto de a comunidade reivindicá-la?

O estabelecimento de uma política de comunicação adequada numa instituição, como a UFG, é uma tarefa abrangente e requer um processo de estudo e avaliação contínuo. Especialmente por conta do envolvimento de diversos públicos – há que ressaltar a importância dos segmentos internos, maior potencial formador de opinião sobre a imagem da instituição, comumente secundarizado –, é que essa tarefa exigirá um planejamento estratégico criterioso, no qual deverão estar previstas ações integradas e o comprometimento do pessoal - nos diversos níveis. Primeiramente, deve-se proceder a realização de um diagnóstico institucional, a fim de levantar as características e potencialidades dos espaços de comunicação com base na definição do seu público-alvo. Sem ele, o sucesso do plano de comunicação, segundo passo, poderá ser comprometido. Também, regularmente, é preciso avaliar as ações desse plano, adequando-as às novas realidades e demandas.

As organizações precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação (Kunsh, 1997, p. 32). Para Zenone & Buairide (2002, p.34), o planejamento “é a arte de prever a partir da análise de diversas variáveis (macroambiente e microambiente), que interferem no mercado onde a empresa atua. Ter um bom sistema de coleta de informações e

competência nas análises é o grande diferencial competitivo para os próximos anos”. Segundo Kunsh (1997, p.32), usando as técnicas de planejamento e da administração estratégica podem se conseguir uma comunicação excelente e, para ela, a comunicação é excelente quando “é pensada e discutida, que se vale dos estudos da análise externa e interna, que pesquisa, que se baseia em diagnósticos e que determina resultados a alcançar, levando em conta não só os interesses da organização, mas também dos públicos envolvidos”.

O processo de elaboração do planejamento é feito por etapas. Kunsh (2003, p. 218) aponta doze etapas que podem ser aplicadas na comunicação organizacional. São elas: identificação da realidade situacional, levantamento de informações, análise dos dados e construção de um diagnóstico, identificação dos públicos envolvidos, determinação de objetivos de metas, adoção de estratégias, previsão de formas alternativas de ação, estabelecimento de ações necessárias, definição de recursos a serem alocados, fixação de técnicas de controle, implantação do planejamento e avaliação de resultados.

A comunicação para ser eficiente deve utilizar todas as técnicas, pois é da soma de todas elas que se estabelece uma comunicação global de resultados. Com essa afirmação Kunsch (2007, p.33) lembra a importância da integração das ações de comunicação, talvez o único caminho para vencer o desafio de atingir os diferentes segmentos da sociedade, independente de sexo, idade, nível de instrução etc, observação válida tanto para a política interna, quando para a política externa de comunicação. Nesse aspecto cabe ressaltar igualmente a competência profissional. São os profissionais da notícia que devem primeiramente respeitar as profundas diferenças de leitura e interesse que cada público tem diante das informações recebidas.

Gaudêncio Torquato (2009) estabelece dez funções da comunicação como essenciais ao planejamento da área na administração pública. Esse roteiro é aqui colocado pelo entendimento da sua aplicabilidade à organização pública universitária e por conter resumidamente a abrangência do conceito de comunicação presente neste trabalho. São elas:

1. A Comunicação como forma de integração interna – diapasão

Função: ajustamento organizacional. Os ambientes internos alimentados por eficientes fontes de comunicação, motivam-se e integram-se ao espírito organizacional, contribuindo de forma mais eficaz para a consecução de metas.

2. A Comunicação como forma de expressão de identidade – tuba de ressonância

Função: imagem e credibilidade. A comunicação integrada e comandada por um pólo central tem condições de garantir unidade em torno da boa imagem e evitar problemas de legibilidade.

3. A Comunicação como base de lançamento de valores

Função: expressão de cultura. O sistema de comunicação é fonte de irradiação de valores. No planejamento, um conjunto de princípios valorativos da instituição se

faz necessário para alimentar a cultura interna e projetar o conceito junto aos diversos públicos-alvo. A identidade institucional é o foco principal.

4. A Comunicação como base da cidadania

Função: direito à informação. A comunicação deve ser entendida como um dever da administração pública e um direito dos usuários e consumidores dos serviços. Sonegar tal deve e negar tal direito é um grava erro das organizações públicas. Os cidadãos devem internalizar esse conceito, na crença de que a base da cidadania se assenta também no direito à informação.

5. A Comunicação como função orientadora do discurso do dirigente

Função: assessoria estratégica. Trata-se de elevar o status do sistema de comunicação ao patamar estratégico de orientação das cúpulas dirigentes. Uma das mais relevantes funções da comunicação, que exige dos comunicadores uma boa bagagem conceitual e cultural.

6. A Comunicação como forma de mapeamento dos interesses sociais

Função: pesquisa. Há que considerar a prospecção ambiental como ferramenta importante do planejamento estratégico da comunicação. Pois, a pesquisa é que detecta o foco, os eixos centrais e secundários, as demandas e expectativas dos receptores.

7. A Comunicação como forma de orientação aos cidadãos

Função: educativa. A comunicação assume papel de fonte de educação, pela transmissão de valores, idéias e cargas informativas que sedimentarão a bagagem de conhecimento dos receptores.

8. A Comunicação como forma de democratização do poder

Função: política. Compartilhar mensagens é democratizar o poder, pois a comunicação exerce o poder. Detém o poder quem tem mais informação. E quando se repartem as informações por todos os ambientes e categorias de públicos, o que está fazendo, de certa forma, é uma repartição dos poderes.

9. A Comunicação como forma de integração social

Função: social. A comunicação tem o dom de integrar os grupos pelo elo informativo. Ou seja, quem dispõe das mesmas informações pode entender melhor seus semelhantes, dialogar, colocar-se no lugar do interlocutor.

10. A Comunicação como instrumento a serviço da verdade

Função: ética. A verdade deve ser a fonte de inspiração da comunicação pública. Até porque a mentira e as falsas versões acabam sendo desmascaradas. A comunicação precisa servir ao ideário da ética, valor básico dos cidadãos.

(GAUDÊNCIO TORQUATO, 2010, p.60)

Os itens levantados por Torquato parecem reunir, realmente, as funções mais nobres que permeiam ou que devem permear a comunicação. A comunicação como meio, a comunicação como fim, a comunicação a serviço do progresso humano. O autor tece um ideário para a comunicação a partir da gerencia da informação (democrática, educadora, motivadora, integradora), da presença de canais livres de comunicação, do interesse pelo interlocutor criando a base para o diálogo, da atuação ética e estratégica profissional, da aplicação dos valores básicos da cidadania, concebidos ainda enquanto dever da organização pública e direito do cidadão.

Embora, à primeira vista tudo isso pareça algo utópico, as pequenas explicações excluem qualquer argumento contrário, fazendo crer que é sim possível haver uma comunicação em forma de “tuba ressonância”. Como tudo que envolve a vida em sociedade, isso dependerá das relações de poder presentes, do interesse dos envolvidos

(dirigentes e comunidade) em democratizar mais ou menos o conhecimento, as informações – o que significa, em parte, abrir mão do poder. Por essa razão, confrontando a realidade, talvez o caminho verdadeiro da democratização pela comunicação seja o inverso, de fora para dentro, muito mais da demanda espontânea do que da demanda provocada. Mesmo em instituições públicas. Ou, de ambas as partes, ocasionando a existência de nichos, até que a sociedade se desenvolva o suficiente a ponto de ser esse um processo natural.

2.2 (Novos) Desafios da comunicação na UFG

Muitas indagações surgem a respeito de uma instituição como a Universidade Federal de Goiás (UFG) e sua comunicação em face dos desafios impostos pela nova ordem econômica, política e social marcada pelo mundo globalizado, cujos efeitos atingem os cantos mais remotos, obrigando a todos a um movimento de adaptação. Especialmente a introdução da tecnologia no cotidiano tem provocado mudanças de hábitos nas pessoas. Como à ciência não é possível prever com segurança sobre as múltiplas implicações desse fenômeno dado o seu caráter de novidade, abrangência, penetração e transformação, cabe aos atores sociais – especialmente os inseridos nas instituições – buscar compreendê-lo, a cada dia, no seu *locus*, adaptando-se, reinventando, recriando e avançando. A comunicação nunca teve um papel tão destacado, e desta vez, não só como uma ferramenta acessória, mas como função relevante na política das organizações.

Estamos vivendo um momento crítico da evolução da comunicação marcado pela ampliação da visão sobre suas funções arraigadas em todos os processos sociais. A comunicação está em tudo (a frase parece lugar comum). A novidade é que em aceitando essa realidade e atribuindo a ela mais valor pode-se usufruir dos diversos ganhos que, por ventura, surjam a partir da prática de uma comunicação mais fluente, mais participativa, mais transparente, mais honesta, mais verdadeira. Trata-se de enxergar a comunicação como uma grande e fundamental oportunidade de chegar ao outro, para ganhá-lo, para crescer, para desenvolver, para humanizar.

Embora da universidade espere-se que esteja à frente dos fenômenos socioculturais, por abrigar a “vanguarda intelectual”, que detém e gera novos conhecimentos, ela também sofre os efeitos do mundo em rede. Sem negar os benefícios do amplo e rápido acesso à informação, científica inclusive, o fato é que a instituição não está imune à realidade

e também é convidada a rever suas ações e processos diante do público mais informado, exigente e com poder de escolha.

A UFG já nasceu com a missão de contribuir para o desenvolvimento regional. Desde a sua fundação, a instituição vem construindo uma história no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão que a consolida como referência no Centro-Oeste. Ao completar 50 anos, em 2010, a UFG enfrenta novos desafios, sobretudo relacionados ao processo de expansão de vagas e de cursos, iniciado em 2009, por meio do Programa de Expansão e Reestruturação das Instituições Federais de Ensino Superior (Reuni), coordenado pelo Ministério da Educação e que levará a instituição a dobrar a quantidade de alunos de graduação até 2013.

De acordo com a previsão, serão mais de 25 mil estudantes de graduação ocupantes das vagas regulares de cursos presenciais na UFG. Com isso, melhorar e manter a sua infraestrutura, física e de pessoal, bem como o padrão de qualidade das atividades acadêmicas torna-se desafio permanente.

Do mesmo modo, a interlocução com os seus diversos públicos, tanto da comunidade interna como da comunidade externa, é outro grande desafio o qual a instituição não pode se eximir, integrando-se aos novos conceitos de comunicação, baseados na interatividade, fluência e convergência. E isso requer mudança de paradigmas. O distanciamento, por muito anunciado, entre as universidades e a sociedade reforçava o mito da ciência como algo acessível apenas a alguns poucos privilegiados. Atualmente, não interessa mais a essas instituições manter a posição imaculada de “campo do notório saber”, que buscam, cada vez mais, interagir, participar e das respostas às demandas sociais. Vê-se aqui o importante papel da comunicação na formação e manutenção da boa imagem da instituição perante seus públicos. Assim, campos de atuação como o da comunicação e o da extensão adquirem mais atenção nas universidades.

Nesse nosso cenário, nota-se então que o desejo de proximidade ocorre de ambas as partes entre a universidade e a sociedade. A diferença é que na atualidade os públicos dispõem de meios acessíveis em busca de soluções às suas indagações e necessidades. A democratização da informação tem provocado aumento de demandas e, conseqüentemente, do outro lado, deve haver mais agilidade nas respostas. Cabe à instituição buscar ocupar esse espaço, muitas vezes até, antevendo ou antecipando demandas, a fim de garantir sua vital posição de referência. Diante de tantas fontes informacionais, ao cidadão globalizado é facultado o poder de escolha.

Verifica-se que essa tem sido uma preocupação de toda a UFG, como realmente deve ser também por outro motivo: o tamanho e a disposição de sua estrutura, dividida em unidades, setores e órgãos, alguns bastante complexos, como o Hospital das Clínicas, e outros distantes, como os câmpus do interior. Praticamente todos eles contam com uma página na internet, possibilitando o acesso direto às informações de sua competência no âmbito institucional.

Obviamente que a maior parte das ações de comunicação da UFG concentra-se em sua Assessoria de Comunicação (Ascom), que mantém diversos produtos e serviços inerentes à política institucional de comunicação. O atendimento às demandas de comunicação do público interno e externo tem sido um desafio constante da Ascom. E, ao que foi observado por meio da pesquisa, a ação comunicacional da UFG parece pautar-se predominantemente pela prestação de serviços, sem dúvida a face mais conhecida e utilitária da comunicação.

A comunicação organizacional comumente é entendida como sinônimo da comunicação social, caracterizada por um processo de veiculação de mensagens indireto, unilateral e público, para uma massa, uma coleção de indivíduos, heterogêneos e especialmente difusos. Aquela que se dirige a todos indistintamente. Gaudêncio Torquato (2010) chama a atenção para outras formas, como a comunicação cultural e a comunicação administrativa.

Normalmente menosprezada pelos profissionais, a comunicação cultural é aquela de comporta os climas internos, o clima organizacional, aferida pela cultura interna, ou seja, pelo arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores da comunidade. Da mesma forma, a silenciosa cultura administrativa reside nos memorandos, portarias, e nos demais papéis de comunicação interna. Pode tornar-se um problema quando “entope” os canais de comunicação da organização, prejudicando as operações. Isso ocorre quando a informação não flui, não chega ao fim da linha, estaciona no meio do caminho. A área de comunicação social, normalmente gerida por profissionais habilitados, é a mais desenvolvida do ponto de vista conceitual, operacional e tecnológico. Há ainda, o sistema de informação, que agrega as informações armazenadas nos bancos de dados.

Todas são estratégicas, porque a comunicação, em todas as suas formas – cultural, administrativa, social e dos sistemas de informação – deve funcionar como uma orquestra, na qual todos os instrumentos devem estar em completa afinação, pois uma forma afeta a outra. A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne essas quatro grandes modalidades, cada uma exercendo um conjunto de funções. (GAUDÊNCIO TORQUATO, 2010, p. 36).

O autor chama a atenção para um erro fatal e geral nas organizações: o desprezo das diferentes formas de comunicação; a ausência de uma visão estratégica sobre

elas, enquanto partes de um todo, e o desconhecimento sobre os benefícios da boa fluência de cada uma delas e da integração. A ideia compartimentada de valorização de um tipo de comunicação sobre as demais, no caso a comunicação social, é um erro lastimável que vem sendo cometido especialmente pelos profissionais da área, cuja formação universitária não contempla essa visão. Por consequência, são raros os exemplos da existência de uma comunicação verdadeiramente integrada, sistêmica nas organizações. Pregar a comunicação dialógica pode ser um engodo para quem não se comunica. Urge, antes, o diálogo entre os profissionais da área a fim de desenvolver, amadurecer e praticar a comunicação integrada em suas organizações.

Pretende-se neste trabalho, pois, explorar o potencial existente na área de modo a verificar as possibilidades de ampliação do alcance da comunicação, alicerçada na existência de uma política específica e integrada. A literatura aponta como fatores fundamentais ao sucesso da política de comunicação organizacional ou institucional, o planejamento compatível com os interesses do público e da instituição, a comunicação integrada entre órgãos e setores afins, que permita a convergência de meios, ações e produtos, e a gestão estratégica, que assegure consonância e relevância entre a política de comunicação e a política da instituição.

Por que uma política de comunicação? A introdução dessa ação nas organizações é relativamente recente, os estudos são incipientes. No entanto, é imprescindível a elas que, por meio dessa política, busquem manter uma relação profissional e ética com os seus públicos.

No caso da UFG, toda ação desenvolvida, seja de cunho acadêmico-científico ou administrativo, *a priori*, deve estar em consonância com a sua missão de “gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade”. Nesse aspecto, a comunicação parece ter o papel de contribuir efetivamente para o cumprimento da missão, princípios e finalidades da instituição, sobretudo quando leva à fundamental aproximação com a comunidade, promovendo a interação cultural e a socialização do conhecimento.

Com muitos percalços em sua história marcada pela falta de recursos, pela ameaça ao seu caráter público e gratuito, e à tão almejada autonomia, a universidade também sofre de incertezas. Anos a fio num processo de consolidação de uma identidade mais democrática, um espaço aberto ao debate de idéias às questões mais caras à sociedade e de apoio a essa sociedade, a universidade possui uma história de altos e baixos. Reflexos de uma

educação superior tardia no Brasil, traços culturais de pouca valorização do ensino? O fato é que a universidade brasileira é um reflexo da história e da conjuntura do país. No regime militar cumpriu importante papel de resistência à liberdade de expressão, foi determinante e atuante. Em tempos de democracia liberal sobre pressão dos envoltórios da globalização, especialmente a demanda por mais agilidade, a universidade ainda busca sua nova identidade: mais crítica ou mais técnica, mais objetiva ou mais lasciva e/ou laica, radicalmente pública ou mista? (permitindo parcerias com empresas privadas, com regras específicas a fim de afastar a ameaça aos seus princípios públicos).

A comunicação pode auxiliar sobremaneira esse processo uma vez que possibilita o acesso à informação e à manifestação dos públicos envolvidos com relação à pertinente indagação sobre qual universidade queremos, e sobre qual deve ser o seu papel diante da atual conjuntura. O exercício da autocrítica, característica histórica das universidades, não pode se perder sob o risco de levar ao inevitável declínio da instituição democrática e torná-la outra.

2.2.1 Necessidades internas de comunicação: o potencial da comunidade universitária

Como já foi dito, este trabalho tem como foco o público interno da UFG, especialmente os estudantes e os servidores docentes e técnico-administrativos. Dois aspectos mais nos motivam a essa escolha: primeiramente o potencial desse público, muitas vezes relegado a segundo plano, especialmente nas organizações públicas; em segundo lugar pelo potencial de relação investimento x benefícios, que pode apresentar ganhos múltiplos a radicalmente nenhum custo. Investir no público interno depende mais de uma decisão política institucional, à qual também estarão vinculados os seus ganhos, do que propriamente de investimentos financeiros.

Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, um bom serviço de comunicação poderá contribuir sobremaneira para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível, afinal, além de um meio de vida, o colaborador de uma organização almeja satisfação profissional. A empresa, por sua vez, deseja aproveitar ao máximo a capacidade de seus recursos físicos e humanos. Agilizando o processo comunicativo e a integração entre os diferentes setores, os colaboradores têm maior consciência sobre o seu papel na instituição, se sentem valorizados ao interagirem com as demais áreas, ao terem uma forma confiável de profissional de expressarem suas opiniões, angústias e sugestões com vistas à contribuir para a instituição como um todo. Do ponto de

vista da gestão, esse mecanismo pode traduzir-se num importante retorno, de cunho fidedigno, de quem vive os problemas relacionados à instituição, e que poderá contribuir de forma efetiva para a solução dos mesmos.

Isso pode contribuir também para o aumento dos laços afetivos. É comum termos carinho pelas instituições de ensino às quais passamos, bem como pelos nossos professores e mestres. Há uma espécie de gratidão implícita nesse sentimento, seja pelo que aprendemos, pelo que crescemos ou pelo que nos tornamos. No caso dos servidores, boas condições de trabalho, estabilidade na carreira, maior segurança do salário em dia, respeito à progressão funcional e aos direitos trabalhistas, entre outras, são vantagens que contribuem à permanência. Que êxito não seria acrescentar a isso, uma forte cresça pela instituição, capaz de fazer com que seus “aliados”, literalmente, “vistam a camisa” e a divulguem, e recomendem, para familiares, amigos, colegas. Investir na comunicação interna é capitalizar um potencial farto, disponível e receptivo em favor da organização e dos próprios colaboradores. Em suma, todos têm a ganhar.

O público interno é um público multiplicador. Em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas. (KUNSCH, 1997, p.31)

Uma gama de fatores contribui para o sucesso ou o fracasso das organizações e instituições, todos eles estão diretamente ligados à política de comunicação interna. Duarte e Veras (2006) citam Fernandez quando diz que “a comunicação não se limita unicamente ao envio de informações, mas também tem como objetivo coordenar as tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamentos”. Deve também, estimular a participação, buscar empatia, o estímulo do diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho.

Especialmente para a efetivação da comunicação interna, é preciso promover a interação de públicos – no caso da universidade: servidores docentes e técnico-administrativos, estudantes, pesquisadores, gestores, lideranças governamentais e não-governamentais, fornecedores e comunidade em geral. Mas as interações só ocorrem, efetivamente, em situações que motivem a participação, a polifonia, a oportunidade, a equidade e o envolvimento. Cabem as equipes específicas ou multidisciplinares o estudo e produção de serviços e ações para atingir esse público.

A comunicação interna é importante aliada da comunicação integrada e das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a administração e todo o seu quadro de pessoal. Como temos visto, os objetivos e resultados da comunicação interna extrapolam o campo da comunicação, constituindo-se numa boa oportunidade de interação entre este e os da administração e da psicologia, ciências diretamente relacionadas ao comportamento humano – esse elemento chave de todas as organizações, afinal, em verdade, nas organizações não se administram máquinas, equipamentos ou processos, administram-se pessoas.

Planejamento adequado consistente em planos, programas e projetos em estreita correspondência com as demandas do ambiente, ou seja, da cultura da organização. Miguel Jorge (2007) lembra que o “planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar, de fato, as ações dos vários departamentos”. Para o autor é necessário considerar o setor de comunicação interna como uma área vital, integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. É preciso haver total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de serem parciais e paliativos.

As políticas e estratégias da conjunta em que vivemos têm de ser bem definidas e transparentes. Isso significa manter o diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes. Miguel Jorge lembra que em muitas empresas brasileiras, os antigos *house organs* estão sendo substituídos por jornais realistas, nos quais o trabalhador tem espaço para reivindicações e até mesmo para assuntos menos agradáveis, como por exemplo, greves e acidentes de trabalho. É o paradigma da transparência, que tem se tornado uma questão-chave nas organizações pela

Busca da verdade, (...) o exercício da crítica (...) muitas vezes importante e até necessário para “sacudir” a empresa (...). Não queremos, por exemplo, que nossas publicações internas reflitam o paraíso que talvez não exista. A comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência, e eficiência. (KUNSCH, 1997, p.76)

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional.

Isso só poderá ocorrer numa organização cuja política tenha esses como seus princípios, ou seja, se ela for uma organização democrática.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores. (KUNSCH, 1997, p. 50)

Voltando ao cenário da UFG, temos que o estudante de graduação da UFG passa na instituição de quatro a seis anos de uma fase marcante em sua vida, a formação de nível superior, experiência a qual nunca se esquecerão, tendo-a sempre como referência. A grande maioria dos servidores, sejam docentes ou técnico-administrativos, permanece na instituição durante toda a sua carreira, optando por crescer nessa carreira e aposentar-se nela. Ou seja, toda uma vida funcional que pode durar 30 a 35 anos, ou mais, podendo chegar aos 70 anos, quando então é aplicada a aposentadoria compulsória. De forma que, durante o tempo de ligação com a universidade, esse público participa de vários processos democráticos internos, como assembléias, eleições, palestras e eventos, gozando da liberdade de manifestar-se livremente no debate de idéias, na escolha de dirigentes etc, ou seja, da oportunidade de exercer sua cidadania dentro dos muros de uma instituição pública.

Com o seu trabalho, ajudam ainda o exercício de diversas gestões durante a permanência na instituição. O potencial desse público é enorme, para não dizer quase inestimável. Dizer que ele merece mais atenção é pouco, vejamos resumidamente algumas razões consistentes para o investimento no público interno:

- a) Multiplicação de ideias, conceitos e propósitos da instituição;
- b) facilidades, acessibilidade, custo baixíssimo;
- c) melhoria da auto-estima e aumento da competência interna;
- d) aumento da credibilidade e da confiança, por parte do público, e de segurança, por parte da administração;
- e) aumento das chances de acerto nas ações das políticas da instituição;
- f) elevação do nível de participação democrática e de práticas cidadãs.

O menosprezo dessa estratégia pode significar não apenas uma inabilidade administrativa, mas também a abertura de brechas à vulnerabilidade. Como estaria sendo

ocupado esse espaço potencial que por “direito” pertence à instituição? O que representa a instituição para o colaborador e em que ela faz diferença em sua vida? Como se sente nela representado e qual seria a relação disso com a sua motivação, satisfação e rendimento no trabalho? Que conceitos sobre essa organização, bem como sobre o sistema que a envolve – no nosso caso o sistema público de ensino superior – ele se apegaria e espontaneamente reproduziria nos corredores, nas rodas de amigos, em casa etc? Questões como essas pretende-se que sejam contempladas com os resultados da pesquisa de campo junto à comunidade universitária da UFG.

Diante das razões apresentadas, esse parece ser mais um importante dever da instituição pública: privilegiar seus colaboradores permanentes, por meio de uma ação participativa, em que as opiniões, críticas, anseios e sugestões constituam importantes subsídios para a melhoria das relações e processos em vigor na instituição. Uma gestão de comunicação mais horizontalizada que viabilize uma interação efetiva entre a organização e seus colaboradores, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. Além de potencializar a instituição, os ganhos advindos desse processo podem ter reflexos na sociedade, extrapolando os muros da organização. De maneira geral, basta refletir sobre quantos valores podem ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa.

2.2.1.1 Outros lugares da comunicação na UFG

Se a comunicação está em tudo, acredita-se que tudo pode melhorar a partir da melhoria de sua eficiência. Aprender a comunicar exige mudança de paradigma, mudança de foco de pensamento e de atitude em relação ao outro, o alvo de sua mensagem. Como foi dito, instituições públicas são, por excelência, prestadoras de serviços, existem para servir e toda sua ação deve estar voltada para o interesse, e crescimento, dos seus públicos. Isso implica em atenção ao acesso, recepção, ambiente, permanência. Portanto, não se refere aqui apenas às ações humanas diretas, como o atendimento ao público, mas também àquelas previamente pensadas para bem receber, como a apresentação dos espaços físicos, a disponibilidade de meios variados e eficientes para a obtenção de informações, o atendimento a demandas em tempo hábil.

Vejamos de que outras maneiras mais frequentes, a instituição pode comunicar com seus públicos. O cuidado com a sinalização dos seus câmpus, das vias de trânsito à

identificação dos prédios e salas, bem como mobilidade satisfatória, assuntos sob a responsabilidade do Centro de Gestão do Espaço Físico (Cegef); o bom preparo de todos que lidam diretamente com pessoas que demandam por informações e serviços da universidade, como aqueles que atuam nos Serviços de Vigilância, de Telefonia, na Ouvidoria, nas recepções, além dos prestadores de serviços – os quais, como também já citados, são considerados como as portas de entrada da universidade. Esses são alguns exemplos em que se bem preparados para a comunicação com os diversos públicos, esses atores ou servidores podem contribuir sobremaneira para a boa imagem da instituição. Temos aí uma interface com os processos institucionais, administrativo e de pessoal, ou seja, com a gestão institucional.

Os treinamentos de pessoal, em todos os níveis, também são momentos ricos para a inserção de tópicos sobre comunicação no trabalho, tanto no âmbito das relações interpessoais ao atendimento das demandas burocráticas. A recepção de servidores novatos, recém nomeados, inclusive servidores docentes, é um desses momentos preciosos de formação para a comunicação. Com um programa bem estruturado e esclarecedor sobre os processos institucionais, chamando-se a atenção para a comunicação neles presente, pode-se induzir esse indivíduo a outra forma de postura e de conduta profissional, contribuindo para uma nova geração de servidores nas universidades.

Faz-se importante frisar que, apesar do dito popular “a primeira impressão é a que fica”, nesse caso, são as vivências seguintes as que imprimirão e consolidarão práticas e hábitos na equipe servidora da universidade. Assim, torna-se fundamental que as unidades, órgãos e setores, onde os novos servidores atuarão, estejam afinados às diretrizes da Pró-reitoria de Desenvolvimento e Recursos Humanos (Prodirh), estabeleçam suas próprias normas e regras, formais e informais, de andamento e convivência no trabalho, e façam sua parte na recepção e integração dos novatos, garantindo parte importante do futuro da instituição.

A afinidade de discursos e práticas é algo que exige bom senso, honestidade e capacitação. Assim, da mesma forma, o treinamento de gestores, desde as nomeações para os cargos, seja em nível individual ou de equipe, deve ser uma prática regular na instituição. O que se vê comumente na universidade são servidores docentes e servidores técnico-administrativos assumindo cargos de chefia sem nenhum tipo de preparação específica. Em geral, apóiam-se em documentos, como regulamentações de função, regimentos e normas, para exercerem a nova função. Nota-se uma carência na oferta de treinamentos dirigidos a

gestão de pessoas, a formação de lideranças etc. Embora, muitos servidores técnico-administrativos habilitados tecnicamente ocupem cargos de chefia, a maioria dos cargos tem à frente servidores docentes, cuja formação e dedicação tem sido a carreira acadêmica, que passam a administrar unidades, setores e órgãos da universidade. Pergunta-se: Com que formação tornam-se chefes? Valem-se esses servidores de suas próprias experiências empíricas com ex-chefes, em épocas passadas? Em geral, as gestões de chefias na universidade tem sido de caráter tradicional, burocrático, apoiadas e atuantes estritamente na aplicação de normas e regras da instituição, valendo-se do apoio dos dirigentes superiores, dos conselhos da universidade, além do próprio bom senso para suas decisões cotidianas.

Treinamentos de pessoal podem ser considerados como táticas de comunicação. Aplicados regularmente são oportunidades de afinar as linguagens que circulam na instituição, de possibilitar uma espécie de uniformidade de conduta, adequada e de qualidade, bem como de trazer conhecimentos novos. A despeito das peculiaridades regionais, imaginemos, por exemplo, quais são as chances da UFG manter, sem treinamento e monitoramento, o mesmo padrão de atendimento ao público, em Goiânia, Catalão, Jataí e Goiás; o Hospital das Clínicas é outra situação, em que ele lembra a UFG, além das atividades de laboratório do curso de Medicina? Seus servidores sentem-se parte da universidade? As políticas institucionais têm chegado com a mesma eficiência em todas as unidades? Para que isso ocorra é preciso, ao menos, ter algum(s) membro(s) da equipe local em constante contato com a(s) fonte(s) coordenadora(s) dessas políticas, uma espécie de representante capacitado que, somando-se a outras formas e fontes de comunicação, consigam manter a qualidade da informação, ou seja, a fruição.

A necessidade da vinculação de ações/atividades como essas a um programa coordenado de forma sistematizada, nos remete de volta à Ascom, que melhor estruturada, sobretudo com pessoal qualificado, poderia abarcar em suas funções novas demandas comunicacionais das diversas instâncias da instituição. Se treinamento de pessoal não é atribuição direta de um órgão como a Ascom, fato é que essa assessoria não pode ficar de fora de uma programação dessa natureza, por constituir excelente oportunidade de divulgação das diretrizes da política de comunicação institucional.

Na UFG, só mais recentemente a Ascom tem participado mais efetivamente da programação de recepção dos servidores novatos, para falar dos seus serviços e produtos. Curiosamente, nessa mesma ocasião, a apresentação do Portal UFG tem sido feita pelo Centro de Recursos Computacionais (Cercomp), órgão responsável por sua concepção e manutenção,

operacional e técnica. Essa situação vivida na universidade em estudo traz outro ponto de reflexão sobre a comunicação nas organizações, que é a dificuldade de estabelecer limites entre as fronteiras da gestão da informação e da comunicação. As equipes que concebem ou gerenciam sistemas de informação, em geral, acabam por assumir em muitas situações a representação da comunicação.

Dificilmente a comunidade tem condições de fazer distinção entre o que é técnico operacional, atribuição do técnico de informática, do gestor de informação, e o que é conteúdo técnico informativo e comunicacional, atribuição dos profissionais de comunicação. Em tempos de comunicação virtual, esses especialistas da informática são igualmente imprescindíveis à política de comunicação de uma instituição. Mas, não possuem a chancela de responder isoladamente pela comunicação institucional. Constituem, sim, mais um importante segmento na composição da política de comunicação institucional, com o qual os profissionais e gestores da área devem manter estreita relação.

2.3 A comunicação, o comunicador e a responsabilidade social

À Universidade compete gerar e difundir o conhecimento³⁴, em retorno às demandas sociais, que também se constituem fonte de estudo e de ações que movem a sua engrenagem. Na atualidade, espera-se das instituições de ensino superior além de suas obrigações legais responsabilidade com a sociedade. Isto em termos práticos significa afinidade com princípios éticos: gestão lícita, transparente e de combate à corrupção, preocupação com a sustentabilidade do ambiente social, econômico, cultural, ecológico e comunicacional. Neste sentido, pode se atribuir à universidade a responsabilidade social com a disseminação de todo produto informacional, cultural e científico gerado por ela. Em outras palavras, a universidade cresce em importância à medida que socializa o conhecimento, que propicia o desenvolvimento e a transformação da sociedade.

Como toda organização, a Universidade necessita garantir em todas as suas áreas de atuação, uma ação comunicativa mais comprometida com os seus públicos. Não sem razão,

³⁴Conhecimento pertinente no sentido atribuído por Morin (2000, p. 15) aquele que “é capaz de situar qualquer informação fora de seu contexto e, se possível, no conjunto em que está inscrito. Podemos dizer até que o conhecimento progride não tanto por sofisticação, formalização e abstração, mas principalmente, pela capacidade de contextualizar e englobar”.

Azambuja (2009) fala da comunicação integrada³⁵ como forma importante no aperfeiçoamento de todas as dimensões da comunicação. No caso específico da comunicação interna, ele discorre sobre a importância dessa comunicação ser coadjuvada também com o setor de desenvolvimento humano – antigo setor de recursos humanos.

É bom ressaltar que os indivíduos só agem e participam do devir das organizações de modo espontâneo quando são ouvidos de fato e têm suas opiniões e seus desejos atendidos como direitos e não como concessões transitórias. O comunicador nas organizações é, antes de tudo, um mediador, um facilitador. Consideração feita por Azambuja elucidada bem a questão:

(...) o comunicador nas organizações administrará apenas o sensitivo, mas de uma forma não teleológica, transitando sempre pelas vias de mão dupla do comunicacional, nas quais o direito a voz, bem como a vez, dos outros têm tanta validade quanto sua atuação deve passear livremente pelos campos mutantes e complexos do mundo da vida. Só assim se poderá, entre um sim e um não, optar pelo segundo, mas em uma negativa amparada em argumentação farta e bem fundamentada, que prove não só a utilidade do consenso, mas também a probabilidade (e mais do que isso, a urgência) da verdadeira comunicação nas organizações (AZAMBUJA, 2009, p.189).

A ação comunicativa desejada nas organizações pode, nessa visão, apontar para as dimensões cultural, doméstica e do cotidiano “mundo da vida” das organizações e das pessoas. Trata-se de abordagem que enfatiza que os ganhos não se expressam em planilhas de produtividade e sim na qualidade de vida dos empregados. Também a comunicação se expressa pela conseqüente promoção de uma não alienação, que pode ser traduzida como a responsabilidade social das organizações e um tipo de gestão baseada na dialogicidade. Mas, na prática como bem se conhece todo sistema organizacional e a universidade não é diferente disto, pois também é um sistema que teima em colonizar o mundo da vida. Neste sentido a administração tem exercido uma influência colonizadora na comunicação organizacional, enfraquecendo o seu potencial questionador e transformador. Isso ocorre pela ligação que a administração tem com os interesses sistêmicos da organização e pela dificuldade da comunicação se desvencilhar do “espelho” projetado pelo administrativo, inibindo sua vocação de facilitadora entre os públicos. Por essa razão, Azambuja lembra que o norte da

³⁵De modo geral, as instituições se organizam dentro do modelo vertical, ou seja, a partir de rígidos princípios hierárquicos – os funcionários estão voltados para cima, para seus superiores. Nesta visão tradicional o modelo de organização não está centrado no processo e, conseqüentemente, existe a tendência à promoção exclusiva de comunicação tradicional e verticalizada – da cúpula da empresa aos subordinados. As mensagens, nestas instituições verticalizadas, geralmente tornam-se muito oficiais. (NOGUEIRA, 1988).

teoria e da prática comunicacionais passa também a ser um naco de obtenção da economia e da necessária influência no poder, o que integra o movimento colonizador.

Em sua crítica a esse quadro, Azambuja (2005) não se esquece do ensino da administração e da própria comunicação que preconiza um aprendizado utilitarista e ausente de crítica e reflexão, do “pobre e esdrúxulo marketing universitário” e na inexistência, em muitos desses estabelecimentos de ensino, de uma comunicação estruturada. É enfático ao afirmar que é a universidade o local dessa crítica e reflexão contínua: “Precisamos determinar qual tipo de profissional e intelectual desejamos formar, se um agente transformador ou um mero reprodutor de fórmulas ilusionistas”.

Nessa perspectiva compreende-se que a universidade pode através da comunicação atingir objetivos que atendam questões de interesse coletivo que vão de encontro ao desenvolvimento da sociedade. No caso da UFG, as ações de comunicação podem ser empreendidas no esforço de levar o cidadão a conhecer o que ocorre dentro de seus muros através do uso adequado dos canais de comunicação; assumindo caráter educativo no sentido de “...contribuir para a autotransformação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e ensinar como se tornar cidadão. Um cidadão é bem definido, em sua democracia, por sua solidariedade e responsabilidade em relação a sua pátria.” (MORIN, 2000, p.65)

A universidade como instituição cidadã necessita manter diálogo permanente com seus públicos, levando-os a ter acesso à informação e ao conhecimento, estimulando-os à participação. Ao propiciar condições de exercício do direito de saber que possui esse cidadão, a instituição está contribuindo para a sua melhor inserção na sociedade, por meio da compreensão dos processos presentes na mesma, e criando grande perspectiva de melhoria dessa sociedade com cidadãos mais conscientes e atuantes – mesmo que em suas esferas pessoais, do mundo da vida. Mudanças são resultados de processos de conhecimento e reflexão. E pequenas mudanças podem ser tornar grandes feitos.

2.4 A política, a gestão estratégica e a cultura da instituição

No mundo globalizado, cada vez mais a comunicação tem se tornado área estratégica e merecedora da articulação de uma política própria e consonante também nas organizações públicas. Nesse sentido, podemos afirmar que a UFG tem buscado sim consolidar uma política para o setor, atualmente expressa na manutenção de uma gama de

produtos e serviços destinados aos diversos públicos, bem como no reconhecimento e apoio da administração superior da instituição ao desenvolvimento dessa política, expresso em documentos, como o Plano de Gestão Estratégica da UFG (2006 e 2010).

As políticas de comunicação se bem delineadas, imbuídas de princípio democrático indica comprometimento com o cidadão, que se converte em público direto e em potencial na linguagem da comunicação. Esta consideração implica no estabelecimento de política, de gestão e de estratégias de comunicação sem ferir a interdependência existente entre estes aspectos. Assim, sob a perspectiva da impossibilidade de haver dissociação entre gestão organizacional, políticas e ações de comunicação visa-se neste trabalho responder algumas questões relativas a comunicação realizada pela Assessoria de Comunicação da UFG:

- As ações de comunicação presentes na UFG caracterizam a existência de uma política de comunicação aberta, ou seja, não verticalizada.
- As ações de comunicação voltadas para o público interno refletem preocupações com a concepção de comunicação cidadã.
- As estratégias e meios adotados se coadunam com a visão de comunicação educativa, ou seja, aquela que tem responsabilidade com o interesse público.

Esses questionamentos têm sentido, tendo em vista as preocupações com a comunicação interna presentes em todo este trabalho tendo como foco o público interno da UFG, especialmente os estudantes e os servidores docentes e técnico-administrativos. Esta preocupação com o público interno se deve ao fato dele ser comumente relegado a segundo plano e pelo potencial contributivo, por meio do seu trabalho, e formador de opinião que ele apresenta. Sublinha-se que o investimento no público interno depende mais de uma decisão política institucional, à qual estão certamente vinculados os seus ganhos, do que propriamente custos financeiros, como geralmente, é compreendido.

Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, um bom serviço de comunicação poderá contribuir sobremaneira para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível, afinal, além de um meio de vida, o colaborador de uma organização almeja satisfação profissional. Esta consideração leva a supor que a UFG, por sua vez, precisa aproveitar ao máximo a capacidade de seus recursos humanos agilizando o processo comunicativo e a integração entre os diferentes setores a fim de que os colaboradores tenham maior consciência a respeito de seu papel na instituição,

sentindo-se valorizado ao interagirem com as demais áreas; além de perceberem que podem confiar nos meios disponíveis para expressar suas opiniões, angústias e sugestões com vistas à contribuir para a instituição como um todo.

Do ponto de vista da gestão, as estratégias integrativas podem traduzir-se num importante retorno, de cunho fidedigno, por parte daquele que vive os problemas relacionados à instituição, e que poderá contribuir de forma efetiva para a solução dos mesmos. Isso pode contribuir também para o aumento dos laços afetivos. É comum isto ser traduzido por relações de admiração e respeito pelas instituições de ensino às quais pertencemos, bem como por professores e mestres. Há uma espécie de gratidão implícita nesse sentimento, pelo que aprendemos, pelo que crescemos, pelo que nos tornamos.

Aliada as estratégias de intercâmbio e integração, sabe-se que a cultura organizacional que prima por boas condições de trabalho, estabilidade na carreira, maior segurança do salário em dia, respeito à progressão funcional e aos direitos trabalhistas, entre outras, contribui para o fortalecimento de forte crença na instituição. A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de comportamentos, saberes e maneira de agir característicos, que são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto dos membros de uma organização.

Todo ser indivíduo é cultural, ou seja, é pertencente a ou possuidor de uma cultura. Assim, é importante considerar também que na cultura organizacional convivem, adaptados ou adeptos, indivíduos de diversas origens culturais. Foi da necessidade de conhecer, de forma mais profunda, a complexidade da organização, que surge o estudo da cultura organizacional. O termo refere-se, naturalmente, ao público interno e é fundamental na construção dos valores e da identidade da instituição.

O acesso aos preâmbulos da cultura de uma organização dá-se pela compreensão das relações existentes nos seus diversos ambientes, pois são esses contextos que afetam os conceitos vigentes na empresa. Da mesma forma, eventuais mudanças na cultura organizacional só podem ocorrer pelo entendimento, desejo, aceitação, participação e desempenho do público interno. Esse é um conceito intimamente ligado a outro, o do sentido.

Há de se ressaltar que as políticas e estratégias de gestão e comunicação adequadas à cultura da instituição propicia fazer com que seus públicos “aliados”, literalmente, “vistam a camisa” – divulguem, recomendem a instituição para seus familiares, amigos e colegas. Investir na comunicação interna é capitalizar um potencial farto, disponível

e receptivo em favor da organização e dos próprios colaboradores. Em suma, todos têm a ganhar.

A comunicação planejada de acordo com diagnóstico preciso dos problemas internos é importante na união de esforços no empreendimento de comunicação que integre não somente os setores, mais também processos, produtos e serviços. Há de se supor que a eficácia disso dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, como também da visão da administração superior sobre o papel que a comunicação poderá desempenhar em todos os níveis. Pode-se observar que os objetivos e os resultados da comunicação interna extrapolam o campo da comunicação meramente instrumental, constituindo-se numa boa oportunidade de interação entre os mais diversos campos do conhecimento advindos dos setores que compõem a universidade. Afinal, fala-se aqui em sujeito, que segundo Morin (2000) é um indivíduo complexo e multidimensional, 100% cultura e 100% natureza.

Planejamento adequado consistente em planos, programas e projetos em estreita correspondência com as demandas do ambiente, ou seja, da cultura da organização. Miguel Jorge (2008) lembra que o “planejamento de uma política de comunicação interna deve integrar, de fato, as ações dos vários departamentos”. Para o autor é necessário considerar o setor de comunicação interna como uma área vital, integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. É preciso haver total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de serem parciais e paliativos.

As políticas e estratégias de comunicação norteadoras das atividades precisam levar em conta a visão educativa da própria comunicação. Isso significa responsabilidade maior aos comunicadores no sentido de propiciar manter o diálogo aberto entre a direção e os empregados e propiciar a existência de canais de comunicação livres e eficientes. Miguel Jorge (2007) lembra que “em muitas empresas brasileiras, os antigos *house organs* estão sendo substituídos por jornais realistas, nos quais o trabalhador tem espaço para reivindicações e até mesmo para assuntos menos agradáveis, como por exemplo, greves e acidentes de trabalho”. É o “paradigma da transparência”, que tem se tornado uma questão-chave nas organizações pela

(...) busca da verdade, (...) o exercício da crítica (...) muitas vezes importante e até necessário para “sacudir” a empresa (...). Não queremos, por exemplo, que nossas publicações internas reflitam o paraíso que talvez não exista. A

comunicação interna deve apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos. Com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência, e eficiência. (KUNSCH, 1997)

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Isso só poderá ocorrer numa organização cuja política tenha esses como seus princípios, ou seja, se ela for uma organização democrática.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores. (KUNSCH, 1997)

Voltando ao cenário da UFG, enfatiza-se que o estudante de graduação passa na instituição de quatro a seis anos de uma fase marcante em sua vida, a formação de nível superior, experiência essa da qual nunca se esquecerá, tendo-a sempre como referência. A grande maioria dos servidores, sejam docentes ou técnico-administrativos, permanece na instituição durante toda a sua carreira, optando por crescer nessa carreira e aposentar-se nela. Ou seja, a vida funcional ativa de um(a) servidor(a) pode durar em média de 30 a 35 anos, ou até os 70 anos, idade limite para a aposentadoria compulsória no serviço público. De forma que, durante o tempo de atuação na universidade, esse público tem a chance de participar de vários processos democráticos internos, como assembléias, eleições, reuniões de conselhos, palestras e eventos, gozando de oportunidades de se manifestar livremente no debate de idéias, em votações, como para a escolha de dirigentes da universidade e do sindicato, por meio de reclamações, denúncias, críticas e sugestões, ou seja, de exercer sua cidadania dentro dos muros de uma instituição pública.

Com o seu trabalho os servidores exercem suas atividades durante diversos mandatos de diferentes reitores e seus auxiliares. O potencial desse público é enorme, para não dizer quase inestimável. Dizer que ele merece mais atenção é pouco, vejamos resumidamente algumas razões para o investimento no público interno: ele é potencial multiplicador de idéias, conceitos e propósitos da instituição; altera para melhor a estima

pessoal e a competência interna; cresce as chances de acertar nas ações destinadas a este público e cresce e eleva a participação democrática e de práticas cidadãs.

Estas razões são significativas o suficiente para que a universidade desenvolva estratégias comunicativas que não abram brechas a vulnerabilidades, embora se saiba que muitas vezes a inabilidade administrativa pode desarticular esse processo. Várias questões estão em jogo no relacionamento entre gestores e servidores (docentes e técnico-administrativos), suscitando alguns questionamentos importantes para adequado diagnóstico desta relação de comunicação como:

- O que representa a instituição para o público interno, em todos os níveis hierárquicos?
- Como se sente nela representado esse público e qual é a relação disso com a sua motivação, satisfação e rendimento, especialmente no trabalho?
- Quais conceitos da instituição o público interno está disposto a reproduzir nos corredores, na troca de informações e experiências no cotidiano de trabalho?

De forma sucinta, pode-se dizer que uma gestão de comunicação mais horizontalizada tem mais chances de viabilizar interação efetiva em toda a organização, por meio do estímulo ao diálogo e à troca de informações. Além de potencializar a instituição, os ganhos advindos desse processo podem ter reflexos na sociedade. De maneira geral, é possível imaginar claramente quantos valores poderão ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa.

Nesse contexto, destacamos o sentimento de cidadania e de pertencimento desse servidor em relação a sua organização (sinto-me acolhido e integrado a ela de várias formas e com a benesse da escolha sobre aquilo que mais me atrai: ensino, pesquisa, extensão, cultura, administração, atendimento ao público, serviço de campo etc; sinto-me apoiado, pois sei que tenho a atenção de que necessito no trabalho, estudo ou outra forma de vínculo, ao menos tenho meios de me manifestar; portanto, sinto-me identificado e pertencente a esse grupo ou comunidade; e estimulado a empenhar-me em observar e elaborar críticas construtivas e sugestões porque minha opinião interessa; posso contribuir com a instituição; há grande possibilidade de reconhecimento: o que faço é importante, posso ser notícia; minha autoestima permanece elevada no trabalho, pois me sinto motivado). Outro importante aspecto é o intercâmbio interno e externo de informações, a universidade passa a se conhecer mais e melhor, o que amplia a oferta de oportunidades.

Capítulo III

Comunicação e sociedade: com e além da mídia

Toda noção de realidade do contexto humano atual obrigatoriamente passa pela comunicação. Da micro à macro esfera, a comunicação de tão presente, por vezes, confunde-se com a própria ideologia vigente extrapolando a função de meio. Nas corporações, organizações e instituições, sua importância sempre foi reconhecida na útil troca de informações. Hoje vivemos a sociedade em rede, em que informação é a base de tudo. O mundo civilizado está totalmente interligado, rompendo barreiras do tempo e do espaço. Todos de alguma forma estão ligados à essa rede e o contrário pode incorrer numa fatal exclusão.

Mesmo sob o signo da crítica de constituir-se a “revolução ambígua” do século XX (RAMOS, 2001), a evolução tecnológica segue como um arrastão, provocando rápidas mudanças a serviço do monopólio da mercantilização para, na verdade, não mudar nada. Essa ambiguidade citada por Roberto Ramos e muitos outros autores não elimina as chances de outras possibilidades da ação de comunicação nessa mesma sociedade globalizada. Para o autor, uma das principais formas de resistência ao modelo global de comunicação consiste no exercício das manifestações locais, das pequenas e “inexpressivas” esferas comunitárias. Escapar da teia midiática do mundo globalizado para um estilo de vida mais satisfatório em termos de identificação e pertencimento parece possível por meio de formas mais simples de comunicação, em manifestações locais e até no próprio diálogo entre pares.

Dessa forma, evidencia-se o fato de que não há mais como desprezar a comunicação nos estudos sociais, não só pela imposição tecnológica da mídia globalizante, mas por outros aspectos, como pela força do ato comunicativo nas relações que movimentam os espaços, a política e a economia. Estudiosos dessa área têm se tornado referência para outras áreas, e a comunicação, finalmente, começa a consolidar-se como campo do saber. Isso sim, ressalvadas as controvérsias e resistências ao seu reconhecimento como um novo campo o que, a nosso ver, parecem estar mais relacionadas à dificuldade de rompimento com as formas tradicionais de formulação do conhecimento ou, da mesma maneira, de aplicar na prática os conceitos tão difundidos da multidisciplinaridade e interdisciplinaridade. Não é porque a comunicação está em tudo que não possa ter um lugar seu, bem definido enquanto campo do conhecimento que carrega de maneira intrínseca o diálogo com outras áreas.

No Brasil, os primeiros estudos sobre meios de comunicação datam da primeira metade do século XX, mas somente na década de 1960 é que esta começa a ser vista como importante elemento constituinte dos fenômenos sociais, provocando o desenvolvimento de estudos nessa perspectiva. Também foi no final dessa década, no bojo da industrialização do sudeste brasileiro, que surgem as primeiras iniciativas de uma nova perspectiva da comunicação, assentada nas organizações e batizada por Gaudêncio Torquato de “Jornalismo Empresarial”.

Talvez em função do acelerado avanço tecnológico, impulsionado pelas novas vias de comunicação – rádio, cinema, televisão e, mais recentemente, a internet, por meio da qual o mundo globalizado chega, de fato, ao alcance do cidadão –, grande parte da produção científica da área é dedicada a estudos sobre os feitos e efeitos da mídia. Mas, obviamente que o termo comunicação é mais abrangente que isso, implicando em demanda por estudos de outros vieses.

Pouco se fala sobre a força contida nos processos comunicacionais, além da mídia – apesar de hoje serem comuns os meios de comunicação individualizados (e-mails), coletivos (comunidades virtuais), sem necessariamente possuir caráter massivo (blogs, sítios), possibilitados pela internet. Fora essas novas formas de comunicação, do mesmo modo, não têm recebido a devida atenção os processos de comunicação básicos dos indivíduos e dos grupos, existentes em relações presenciais, em casa, no bairro, na escola, no trabalho, nas organizações de maneira geral. E é nesse nicho que reside a elaboração, a fixação e a reafirmação das idéias e formas de pensar que resultam em comportamento.

É preciso considerar a força desses nichos no novo cenário global, que poderá significar uma mudança na sociedade massificada. Como citou Roberto Ramos, nas pequenas esferas comunitárias reside a possibilidade de mudança ou de reinvenção, que irá depender dos novos valores vigentes. E assim, a comunicação vem consolidando sua importância histórica e, mais do que nunca, atual na mediação das relações sociais e na organização dos fatos cotidianos.

O filósofo Jürgen Habermas, apontado como o último dos grandes teóricos sociais chama a atenção para a força propulsora do que denominou de ação comunicativa. Longe da idéia do sujeito anulado, Habermas (1984) evidencia os fóruns de discussões críticas sobre problemas políticos, sociais e econômicos existentes na sociedade, centrados na ação comunicativa, essência de sua grande tese em torno da esfera pública e privada. A linguagem, que possibilita a discussão e o entendimento entre as pessoas, é para Habermas o

único cerne viável de estabelecimento da democracia nas esferas públicas. Apesar de dedicar pouco do seu arsenal teórico sobre o tema comunicação, vemos que nele reside a melhor resposta, de acordo com o próprio autor, à sua grande busca pela identificação das possibilidades de democracia no mundo sistematizado.

Este capítulo constitui-se num ensaio sobre comunicação e sociedade, com olhares anteriores e posteriores aos meios de comunicação de massa, o qual é considerado necessário à compreensão do tema política de comunicação e processo de cidadania proposto neste trabalho. No percurso, Habermas será lembrado muitas vezes, especialmente por meio de conceituações contidas em *Mudança Estrutural da Esfera Pública*. Reportamos-nos também a Luiz Signates (2009), cuja tese de doutoramento é inteiramente dedicada às teorias habermasianas pelo viés da comunicação.

3.1 O poder da comunicação: da escrita à mídia globalizante

O primeiro fato que atribui poder à comunicação é o surgimento da escrita. A partir dela a comunicação poderia restringir-se aos detentores do saber, por meio do domínio da leitura e da escrita, criando assim condições favoráveis à dominação da sociedade. Para além disso, a escrita também proporcionou uma espécie de organização dos pensamentos, idéias e experiências, extraídas do mundo vivido e sistêmico, e permitiu a troca de experiências das mais variadas naturezas. Por meio dela era possível “tornar público” e logo se faz uso desse recurso para a disseminação de idéias, obviamente que no âmbito da hegemonia dos pares, nivelados pelo poder social e cultural. Escolas, universidades e igrejas tornam-se campos do saber. Assim, a escrita transforma-se em elemento de poder, promotora da apreensão do saber, e, conseqüentemente, também de dominação e a exclusão.

Mariângela Haswani (2008) confirma esta idéia, lembrando que a origem do que hoje chamamos de comunicação pública, quando relacionada ao poder, remonta à Antiguidade. Os sofistas estariam entre os primeiros a exercitar a comunicação como prática de poder. Ela cita o livro VII de *A República* (427-327 a.c), em que Platão apresenta o “mito da caverna” cuja mensagem final sugere o poder de um ser humano manipular os demais mantendo para si uma preciosa informação. No conto, ao agir diferente do grupo mantido no escuro de uma caverna por força de regras já interiorizadas, ousando não só olhar para os lados, mas experimentar sair dela, um indivíduo descobre que ele e seu grupo estavam passando a vida temendo a própria sombra projetada pela luz exterior, tida por eles como a realidade. A descoberta da verdade trouxe um dilema a esse indivíduo: tentar alertar os outros

sobre o que realmente acontecia com grandes chances de insucesso, pois não acreditariam nele ou guardar para si o segredo e manipulá-los. E, então, ele fez a segunda opção.

Mas é Roma que se destaca em ações concretas de comunicação pública.

Enquanto o pensamento grego antigo explorava situações em torno do binômio comunicação/ poder, em Roma, o imperador Caio Júlio César (102-44 a.C.) inicia uma série de ações de comunicação estatal. Ele fazia questão de registrar em textos suas sucessivas vitórias para conhecimento de todos, inclusive a posteridade. Foi, também, pioneiro no uso da primeira pessoa do plural, ainda que, falando e referindo-se a uma só pessoa. Ao que tudo indica, ele tinha visão e valorização de um aspecto formal do discurso, possivelmente destinado à formação da opinião pública... adotou um só idioma em documentos oficiais romanos para facilitar o entendimento entre pessoas e o cumprimento de normas e leis implementadas.

É também de Júlio César a idéia (provavelmente de 69 a.c) das chamadas *acta diurna*, em que o teor dos debates no senado romano era obrigatoriamente registrado em documentos posteriormente afixados nos muros de Roma. Mais tarde, foram copiadas e redistribuídas para diversas regiões do império, de modo que a população pudesse inteirar-se da política romana.

O sobrinho-neto de Júlio César, César Augusto (63 a.c – 14 d.c) idealizou o que seria o primeiro serviço de correios. Ordenou a construção de estradas especiais, a fim de facilitar a troca de informação entre a sede do império, Roma, e as sedes administrativas. A mais importante delas foi a Via Appia. (HASWANI, 2008, p.36)

Será que há muita diferença da concepção de comunicação pública dos primórdios de Roma antiga e a comunicação pública exercida na atualidade. A comunicação é pública, porque vai a público, é feita para o público, mas o seu teor, a mensagem interessa primeiramente a quem, ao público (receptor) ou ao emissor? Com que objetivo? As inovações tecnológicas na comunicação sempre encantam pela novidade e inteligência de recursos que apresentam, e costumam ser mais valorizadas por isso do que por qualquer outro aspecto. No caso da abertura de canais variados de comunicação, possível pelo alto nível de inovação ocorrido nos últimos anos, torna-se praticamente impossível ao poder manter controle total sobre esses canais diretos de comunicação. Encontram-se aí as brechas para que essa comunicação além de pública seja, realmente, cada vez mais e principalmente, de interesse público.

Não estamos mais na época dos textos estatais levados a público, num processo de mão única de informação, cuja função era a de contribuir para a abreviação de esforços no estabelecimento e manutenção do poder. Hoje são os canais de informação e de comunicação, diretos e indiretos, que para funcionarem como tal requer que seus públicos busquem e façam bom uso. Assim, ao se abrirem canais de comunicação, em qualquer organização, é preciso estar atento e preparado para comunicar, para captar e atender a demanda do público.

Prosseguindo com os aspectos históricos, temos outro marco histórico da comunicação na criação da imprensa de Gutenberg (século XV). A possibilidade de disseminar informações em maior escala e rapidez são ganhos que, apesar de atender aos anseios burgueses no compasso da trilha da troca de mercadorias, extrapolam às camadas subalternas que também se vêem no direito de participar, contribuindo para a sua elevação cultural. Foi nessa nova ordem política e social, reestruturada durante a fase mercantilista, que se desenvolveu um segundo elemento do sistema de trocas pré-capitalista: a imprensa – a serviço dos interesses comerciais, conforme ressalta Signates (2009). E é assim que já no nascedouro a imprensa e o seu estreito vínculo com a ordem capitalista também marca a evolução do problema da liberdade de informar e de opinar.

O salto seguinte foi dado no final do século XIX e início do século XX com o surgimento da modernidade respaldada pelos novos suportes comunicacionais – o cinema, o rádio e, posteriormente, a televisão – que associados à escrita e à razão instrumental forjam o modelo do homem moderno, puxado por novas correntes de pensamento, como o marxismo e a psicanálise. Sai de cena a fé iluminista e entra a lógica cartesiana que, apoiada na cronologia do tempo, determina um ritmo linear para a vida simplificando-a como um conjunto de fatos sucedâneos do ontem, do hoje e do amanhã. A igreja e a escola são as grandes instituições disseminadoras da ideologia de uma vida organizada racionalmente e, porque não, produtiva.

Dois aspectos foram fundamentais para a formação do homem moderno: a racionalização de suas atividades e a descoberta de um mundo novo, por meio do contato com o mundo exterior, possível através dos meios de comunicação e da circulação da informação. Tais mudanças também ocorreram em uma velocidade acima do esperado para a época, impulsionadas pela aceleração dos meios de produção e pela democratização dos meios de comunicação. Assim, ainda na primeira metade do século XX surgem novas teorias de comunicação para explicar o fenômeno que os meios produziam na sociedade. Enquanto uns defendiam a funcionalidade da comunicação, sobretudo a publicidade, outros atribuíam à cidade a condição de grande laboratório para a construção de narrativas e experiências por meio do uso da comunicação.

O rádio servia como elemento propagador da publicidade, dos sonhos e da música e legitimou governos. O cinema difundia os sonhos do homem moderno e informações sobre o mundo. Após a Segunda Guerra Mundial, a informática eclode dos aglomerados financeiros como uma nova possibilidade de integração no mundo, por meio das novas infovias. É o início da globalização, fenômeno complexo que promove a ligação de

povos e culturas por meio do acesso livre e irrestrito à informação. Na década de 60, a televisão – ainda hoje o mais difundido meio de informação e entretenimento – é colocada ao alcance de toda a sociedade.

Tanto avanço tecnológico, impulsionado por uma crescente corrente de democratização midiática não ocorre por acaso e seu caráter alienante é logo anunciado. As mudanças de comportamento singularmente atribuídas aos constantes apelos de consumo, por meio de irresistíveis possibilidades traduzidas como um sonho, trazem consequências e os meios de comunicação são acusados de niveladores sociais, de desconstrutores de sonhos e manipuladores da realidade. É a teoria crítica formulada por atentos estudiosos da Escola de Frankfurt³⁶, Alemanha.

Tais questionamentos levam o homem à busca de sua identidade, diluída nos meios e na tecnologia, e do controle de suas práticas sociais. Nesse sentido, Theodor Adorno e Max Horkheimer foram mais incisivos em suas críticas criando uma teoria em torno da indústria cultural – fruto e fim do mundo capitalista industrializado, calcado na técnica e na ciência – que privava os sujeitos de seus desejos mais básicos. Habermas (2008) não acredita no sujeito neutralizado, mas reconhece aspectos de manipulação da mídia: a utilização do poder dos mídia manifesta-se na escolha da informação e do formato, na forma e estilo de programas e nos efeitos de sua difusão.

Tomamos como exemplo a TV, que no Brasil é o principal veículo do sistema de comunicação de massa. Os anos 80 marcaram a virada mundial pelo mercado da informação. Em 1992, havia um bilhão de televisores no mundo, metade instalada desde 1987.

Obviamente, que houve um impacto na televisão nos anos 90: o surgimento do controle remoto trouxe a possibilidade de ver outras redes mais facilmente, houve aumento da concorrência e a programação passa a tender cada vez mais para o gosto popular. Também explodiram outras fontes de entretenimento que disputaram a atenção do telespectador como o vídeo game, a internet e a TV paga. Mas, o fato que aqui nos interessa é saber o porquê de tamanho fascínio pela televisão, que certamente não se deve a fatores circunstanciais relativos à realidade social. Parece que advém da própria natureza do meio televisivo.

³⁶A Teoria Crítica parte do pressuposto das teorias marxistas e investigam a produção midiática como típico produto da era capitalista. Desvendam assim a natureza industrial das informações contidas em obras como filmes e músicas: temas, símbolos e formatos são obtidos a partir de mecanismos de repetição e produção em massa, que tornam a arte adequada para produção e consumo em larga escala. Assim, a mídia padroniza a arte como faria a um produto industrial qualquer. É o que foi denominado indústria cultural. Nesta, o aspecto artístico da obra é perdido. O imaginário popular é reduzido a clichês. O indivíduo consome os produtos de mídia passivamente. O esforço de refletir e pensar sobre a obra é dispensado: a obra "pensaria" pelo indivíduo.

A TV suplanta os demais veículos de comunicação porque, além dos códigos linguísticos e sonoros (disponíveis também no rádio), utiliza o código icônico como suporte básico de sua linguagem. Por isso, as produções televisivas privilegiam, às vezes em excesso, a força expressiva da imagem, inclusive nos programas jornalísticos. “O meio é a mensagem”, afirmou McLuhan, revelando o papel da forma, da técnica em detrimento da função desempenhada pelo conteúdo da mensagem.

Meyersohn comenta que os telespectadores parecem divertir-se com o brilho e o fluxo, não importando que se apresente um anúncio, um cômico de segunda classe ou um antigo western. A sensação de encantamento despertada pela experiência visual seria, por si, suficientemente compulsiva para mantê-lo preso diante do televisor. A televisão torna-se fonte de muitas coisas: diversão, entretenimento, utilidade pública, informação. Dominique Wolton vai mais além e diz que ela une o indivíduo ao coletivo.

Vários fatores contribuem para tornar a TV um dos instrumentos mais facilmente manipuladores da sociedade: o público parece muito receptivo, a roupagem de entretenimento – inóspito supõe-se – pode encobrir perigos que passam despercebidos, como a construção e múltipla reafirmação de apelos da indústria cultural. Seu principal traço distintivo é o ritmo frenético e incessante da sucessão de fragmentos encadeados. No caso, a TV opera a troca compulsiva de notícias, de cenas, de personagens, sempre subordinada ao tempo, elemento básico de sua estrutura de produção.

Seguindo o “modelo de tempo cultural acelerado” e regulado pelo processo de “fabricação ininterrupta de signo com vistas a um consumo total”, a TV funciona 24 horas por dia, tal como um posto bancário eletrônico. No ritmo da mídia, o que prepondera é “a lei do maior número, no prazo mais breve e com o lucro mais alto” e sua principal função gira em torno da produção dos bens simbólicos. E assim, a TV exalta, como mandamento máximo da indústria cultural, a idéia de que tudo deve ser descartável, de modo a impingir a impressão de que se deve estar sempre em busca do novo.

Outro aspecto é a redundância, definido por Jorge de Rezende como um dos traços mais notáveis da indústria cultural e particularmente da televisão, como recurso indispensável para manter o espectador ligado à programação. No caso do telejornalismo, a repetição chega a ser recomendada nos manuais em nome da simplicidade e da clareza exigidas de um jornalismo feito para ser ouvido. Notícias espetaculares – que oferecem imagens inusitadas ou fatos curiosos e surpreendentes – são exploradas repetidas vezes nos anúncios dos programas onde são veiculadas (de entretenimento, de esporte, telejornais etc),

nas manchetes de abertura desses programas e nos finais dos blocos, antes do comercial, até o penúltimo ou o último bloco, quando finalmente a “novidade” é veiculada. Muitas vezes, provoca-se uma expectativa maior do que corresponde o fato, o que parece não afetar o telespectador viciado nas repetições.

Sem dúvida, os telejornais são hoje a principal fonte de informação da sociedade brasileira: mais barata, mais cômoda e de fácil acesso. Nas emissoras comerciais de TV – predominantes no Brasil – a programação adota um caráter primordialmente diversional. Motivada pela ideologia do entreter para conquistar maiores níveis de audiência e faturamento, a televisão privilegia a forma espetáculo que afeta, inclusive, as produções telejornalísticas. “O telejornalismo no Brasil se organiza como melodrama” (Eugênio Bucci, 2006, p. 46).

Qual o limite entre ficção e realidade, na TV? O que é fato, evento naturalmente acontecido, e o que é simulacro, evento programado para parecer natural? O que merece ser notícia, por carregar-se de verdade e interesse coletivo, e o que é noticiado só para suscitar emoções na audiência, tenha ou não compromisso com o real? Já houve tempo em que essas questões pareciam bizantinas, destinadas ao debate acadêmico, nas mais altas esferas da abstração. No entanto, considerando o que ocorre na TV atual, convém trazê-las para o plano do vulgo, porque a cada dia se desvanece mais a fronteira entre o que se entende por jornalismo e por entretenimento.

Apesar disso e indiferente à crítica, o público telespectador é cativo. Ao agir sobre o cotidiano, principalmente no espaço dos noticiários, a televisão produz efeitos de unificação de laços sociais e efetivos, com poderes muitas vezes maiores que a família, a igreja, a escola e a polícia. E é isso que precisa ser refletido, como a TV e outros veículos da mídia contribuem para os processos cidadãos de prevalência dos direitos humanos, do aperfeiçoamento da democracia, da política, da economia.

3.2 Articulação Esfera pública x esfera privada

A função de promover a difusão de informação e, com isso, provocar o debate público, cujo resultado também se torna notícia, numa cadeia autorreferente, aos poucos elevou o papel da imprensa de coadjuvante a protagonista dos processos sociais. Tal aspecto veio num crescente ritmo, consolidando-se também nos novos meios de comunicação criados depois do jornal, de maneira que a esse conjunto de meios denominado mídia é atribuída a

função de nova praça pública (WOLTON, 2006) ou nova esfera pública (HABERMAS, 1984).

O termo esfera pública refere-se a toda e qualquer condição de debate público. Na sociedade contemporânea, além dos parlamentos e outras instâncias debatedoras, espera-se da mídia o cumprimento desse papel, em função de sua natureza pública e do seu indiscutível alcance. De modo que, atualmente, é impossível imaginarmos uma forma de controle social que não passe pela mídia.

Isso nos leva a questionar sobre o serviço de quem está essa nova dita esfera pública? Como o conjunto de organizações cuja existência justifica-se na difusão de informações de interesse social e na promoção da comunicação e que deveria, portanto, preservar seu caráter eminentemente público, pode servir aos interesses privados? Longe da ilusão de uma resposta pronta, buscamos aqui refletir um pouco sobre o assunto.

São muitos os fatores que implicam nesse controle, sobrepondo-se o fator econômico, típico e determinante do mundo capitalista. Dos aspectos relacionados diretamente à mídia nesse processo, vemos que não se trata somente de uma imposição externa, legal ou de outra natureza qualquer, e sim de uma estratégia empresarial vinculada aos poderes político e econômico. Os meios de comunicação são concessões públicas geridas, em sua maioria, por empresas privadas, e os profissionais de comunicação são subjugados às rotinas de produção, ou seja, tornam-se instrumentos dessa produção, sem forças ou alheios a tudo que não interessa ao mundo midiático, movido por índices de audiência. Já vimos que a sobrepujança da forma e da técnica sobre o conteúdo é uma das principais evidências de manipulação, às quais nem o jornalismo escapa. Dewerth-Pallmeyer (1997) demonstra como os valores-notícia: atualidade, proximidade, conflito, proeminência, impacto e interesse, estão intimamente ligados com a idéia de audiência, especialmente os dois últimos.

Se a mídia é reconhecida como uma forma de controle social, obviamente que também é controlada. Tem sido assim desde os primórdios da imprensa cujo surgimento, num primeiro momento, atendeu satisfatoriamente a necessidade dos monarcas em obter visibilidade – servindo aos interesses de reafirmação pública do poder e do desenvolvimento econômico e cultural da Europa mercantilista – e, num segundo momento, esses mesmos monarcas perceberam a necessidade de regular a sua evolução como forma de mantê-la sob controle, o que ocorre na primeira metade do século XVIII. É que a zona de contato administrativo contínuo tornara-se uma zona “crítica”, pois os súditos passaram a ver essa

esfera pública como sendo também sua esfera própria, além do que participar desse contexto exige a crítica de um público pensante (HABERMAS, 1961; SIGNATES, 2009).

Com isso modifica-se o sentido de “público” e o fórum de pessoas privadas – a camada burguesa a quem coube o papel de gerir e disseminar as ações do poder passa a legitimá-las por meio da “opinião pública”. A reunião dos interesses de indivíduos privados num público mediado pelo debate racional sobre as normas da sociedade civil e sobre o Estado desencadeou a formação da nova esfera pública burguesa, conceituada por Habermas, e que pressupõe uma nova esfera privada.

Em alguns importantes países, os jornais cumprem importantes funções de coesão, como na Inglaterra, onde os artigos publicados tornam-se objetos de discussões, é uma esfera pública literária que logo se transforma em esfera pública política. A imprensa se estabelece propriamente como órgão crítico de um público que pensa política: como quarto estado. Em 1803, os jornalistas conseguem oficialmente um lugar nas galerias do parlamento.

Já na França, onde não havia uma burguesia de negociantes e industriais, a imprensa política diária e os clubes partidários, formadores de um público politizado, surgem somente após a Revolução. A Declaração dos Direitos Humanos, em seu artigo 11, garante a livre comunicação de idéias e opiniões faladas, escritas e impressas, dispositivo incluído também na Constituição de 1793. Em 1800, Napoleão proíbe a imprensa política e instaura a censura.

Na Alemanha, “um sintoma de certa força crítica da esfera pública” (HABERMAS, 1961) é a reação brutal dos príncipes em relação aos primeiros jornalistas. Havia rigorosa distância entre nobreza e burguesia e entre esta e o povo. O público politizado (burguês) reúne-se de forma privada.

A transformação da esfera pública marcada pelo fim do debate racional, após o estabelecimento do Estado burguês de Direito, na análise de Habermas, incorre na perda do caráter reflexivo acerca dos acontecimentos políticos da sociedade, acentuando a tensão entre interesses comuns da sociedade civil e interesses privilegiados de grupos privados. Ou seja, a base comunitária é substituída por um grupo de cidadãos desintegrados enquanto público cuja função era legitimar acordos políticos, com o apoio da mídia publicitária, promovendo confusão entre os limites da esfera pública e privada. (HABERMAS, 1984).

Só a partir do século XIX a concorrência à empresa jornalística tradicional levou à criação de redações profissionalizadas e autônomas. Surge o jornalismo de redação,

que continuou a ser subvencionado. Historicamente, a relação do poder com a imprensa sinaliza a existência ou ausência de democracia.

3.3 A articulação sistema e mundo da vida

Ao enxergar a sociedade numa dualidade compreendida em sistema e mundo da vida, Habermas faz uma relação entre as instituições de domínio (sistemas) e o centro primário das decisões individuais cotidianas (mundo da vida), onde reside um conflito permanente de negação ou aceitação do sistema. A idéia central desse conceito é que há uma pluralidade de espaços que estão em conflito permanente.

O conceito de mundo da vida procede da noção de formas de vida de Husserl e das reflexões de Luhmann sobre o mundo vivido (o lugar da experiência) e o viver (racionalidade). É o não lugar, um traço da natureza em nós o qual não conseguimos explicar. O que sabemos é que nele residem todas as possibilidades inerentes à nossa existência, de onde emergem os sentidos, as crenças. De maneira mais concreta podemos dizer que o mundo da vida é o horizonte em que os agentes comunicativos se movem, dando-os por construído ou tomando-o como dado. Esse horizonte, segundo Habermas, é delimitado estruturalmente pela organização social, passível de transformações.

O acervo de saber que constitui o mundo da vida fornece as convicções, de caráter apromblemático, que os participantes adotam como garantidas por si mesmos, dentro dos contextos dos processos de entendimento. É o saber de fundo que garante que a prática comunicativa jamais se defrontará com situações absolutamente desconhecidas. O que dele emana poderia ser “sentido” nas tensões cotidianas, como fator contingente e necessário. Luiz Signates (2009) afirma ser este um produto extremado ao conceito da percepção de que não há outro mundo e que se trata de uma definição complementar à ação comunicativa.

Habermas não trabalha com o marco do sujeito (subjetivo), mas sim com o marco das relações (da intersubjetividade) dos sujeitos entre si, um mundo que pode ser observado e experienciado. O salto de sua teoria dá-se pela valorização da linguagem que permite o diálogo e o consenso. Segundo ele, a linguagem está entre os sujeitos e não neles. As comunidades, por exemplo, onde as tradições se reproduzem na linguagem, seriam instâncias do mundo da vida. Também é na linguagem que assenta o mecanismo de controle da integração sistêmica no social. Quanto mais linguagem mais democracia, quanto menos linguagem mais autoridade.

Habermas preocupa-se em ressaltar como se relaciona o mundo da vida com os demais mundos objetivo, subjetivo e intersubjetivo, já que o sujeito, na ação comunicativa, se relaciona com essas três dimensões, apontando ser: de verdade, relacionada ao mundo objetivo; de veracidade, vinculada ao mundo subjetivo e retidão normativa, implicada ao mundo intersubjetivo.

O outro lado da sociedade seria composto por sistemas. De acordo com o autor, sistema é uma lógica, ou um mecanismo de controle qualquer, autorreferente, que expurga tudo o que não é sistema. À sua volta existe o que se denomina de entorno, mais complexo que o sistema. O entorno é a maior ameaça ao sistema que para sobreviver aumenta sua complexidade. O sistema não existe sozinho, depende do mundo da vida e das relações concretas entre as pessoas, mas sobressai-se a ele mantendo o domínio. Da mesma forma que o mundo da vida materializado nos relacionamentos não se explica sem as relações de poder.

Signates (2009) não considera os sistemas como formas de estruturas e sim como instituições. Assim, fala em formas e modos de institucionalização, ou seja, a maneira pela qual a lógica sistêmica – que reside nas formas generalizadas de comunicação – sai do mundo da vida e se torna mecanismo de controle. Para ele, uma instituição pode ser sistêmica ou não, isso irá depender de sua força enquanto lógica autorreferente de exercício de poder e dominação. Dessa forma, temos que a sociedade, o estado são instituições sistêmicas, já a instituição família, não necessariamente.

3.3.1 Esferas públicas e relações sistêmicas

Habermas (1984) trabalha a noção de esfera pública burguesa como uma categoria ideal-típica localizada na história e caracterizada pela reunião de pessoas privadas que, por meio da discussão argumentativa, assumem posturas públicas, inspiradas no interesse coletivo, e críticas em relação às esferas do poder. Parâmetros desse conceito são baseados na análise filosófico-política de Hannah Arendt. Trata-se de um conceito normativo e histórico de esfera pública, onde Habermas busca medir a gradiente de democratização das sociedades pós-liberais modernas com Estados social-democráticos.

Como vimos, as esferas públicas são todas e quaisquer condições de debate público. Trata-se de uma lógica que pode existir dentro de uma instituição (sistema), mas não é necessariamente sistêmica, nem tampouco é deliberativa. A esfera pública está no entorno e o sistema dela se apropria para se legitimar, num processo camuflado em que assume um

discurso coletivo, pelo bem de todos, mas na verdade favorece ao grupo mantenedor do poder, fortalecendo a autorreferência.

O espaço privado compõe-se da vida econômica e doméstica e é essencial para o projeto de construção do espaço público. Para Habermas (1984), o local do privado é que constrói o mundo da vida e no qual existe a liberdade de consciência. É onde reside o embrião da opinião pública, quando temas pertinentes ao local são discutidos inicialmente entre pares, por meio da ação comunicativa.

Sabidamente, Habermas (1984) discorre sobre a tensão presente nas relações de poder entre as esferas públicas e privadas. Tais esferas se constituem nos lugares das discussões críticas sobre os problemas políticos, sociais e econômicos que envolvessem a sociedade, centradas na ação comunicativa. E é nessa pluralidade de espaços conflituais, fragmentados, de argumentação e de representação de sujeitos, que as condições de democracia estariam assentadas.

Signates (2009) fala das contradições decorrentes das relações sistêmicas como, por exemplo, o Estado cuja função fim é defender os interesses e direitos da sociedade e acaba por tornar-se um aparelho de dominação dessa sociedade. A sociedade cria problema para o Estado que, muitas vezes, se coloca contra a sociedade. Haveria saída para um mundo aparentemente engessado? Habermas aponta as esferas públicas como algo de real poder quando se tornam deliberativas, constituindo assim poder de infiltrar no sistema e modificá-lo. De acordo com o teórico as conquistas garantidas pelo sistema são irrenunciáveis.

A abordagem de Habermas sobre comunicação e mídia é curta. Ao discorrer inicialmente sobre a imprensa, ela a define como uma “instituição por excelência” da esfera pública, na qual é superada a diferença entre circulação de mercadorias e circulação do público. As “formas generalizadas de comunicação” desenvolvidas no século XVII cumpriam papel de reduzir custos e riscos, implicados no processo de coordenação da linguagem, decorrentes do aumento de complexidade dos sistemas sociais. No bojo do conflito permanente dessa complexidade social com o poder político-econômico, a função, os objetivos e as formas dos meios de comunicação foram sendo transformados de maneira que hoje são consideradas instituições sistêmicas, ou seja, empresas cujo negócio é a comunicação.

Houve uma época em que o rádio e a televisão enfrentaram forte intervenção do Estado por meio da censura, especialmente durante os governos menos democráticos, uma história que teve início no Governo de Vargas e se estendeu durante todo o período do regime

militar. Eram chamados de totalitários, o interesse público era o interesse do Estado. Hoje, em tempos de abertura política e econômica, o fator de regulador da programação gira em torno dos interesses dessas esferas.

E assim, numa análise mais atual, Habermas (2009) afirma que “os meios de comunicação de massa não mais constituem esfera pública e possuem forte característica de autorregulação. O mundo criado pelos media só na aparência ainda é esfera pública.” A televisão, por exemplo, não pode mais ser chamada de totalitária, ou seja, deixou de ser controle total do Estado, funciona como um portal de uma negociação ininterrupta entre uma parte forte, o dono e os anunciantes, e uma fraca, os telespectadores. Também não é democrática, pois os interesses empresariais estão sempre à frente das necessidades e anseios do telespectador, que não é isento.

Mas e os demais processos de comunicação não diretamente relacionados à mídia? Signates (2009) afirma que os processos de comunicação social são indiscutivelmente públicos, mas trazem à tona questões do mundo privado. Segundo ele, todo processo de relacionamento do público com a mídia se dá na vida privada (em casa), no âmbito dos valores que ganham a dimensão de interesse público. O consumo é exemplo de manifestação a princípio de âmbito privado que ganha dimensão pública, à medida que se torna uma forma fundamental de identidade³⁷, de classe, passa a valer como fator social, de vida pública.

Toda essa complexidade da vida (pós) moderna parece tornar cada vez mais difícil estabelecer parâmetros até mesmo para os estudos e a teorização. A tendência dos autores mais atuais é de fundamentar suas teses de maneira mais laica, considerando de fato toda essa complexidade. Para descobrir o homem na sociedade é preciso mergulhar no seu mundo. A sociologia da vida cotidiana tem sido apontada como um rico e real campo de estudo o qual melhor daria conta de efetuar a ruptura entre público e privado, enaltecendo o caráter do mundo da vida, bem como os processos de dominação existentes dentro dele e de conflito nas instituições. As justificativas residem no fato de que o cotidiano não é completamente dominável ou colonizável, constituindo-se num lugar da ação humana por excelência, onde coexistem o estruturado e o espontâneo, o formal e o informal.

³⁷Considerando a teoria crítica e as esferas pública e privada, os Estudos Culturais acrescentam a esses conceitos a ideia necessária de construir a identidade no sujeito como fator principal para o consumo midiático. Refletem ainda sobre a questão da identidade e subjetividade, que remete, entre outros, aos problemas políticos e intelectuais presentes nos conflitos sociais. A busca pela identidade estaria ligada diretamente ao poder da cultura e à sua relação com o poder. Ou seja, essa identidade estaria ligada não só à cultura local, mas também estaria controlada pelas indústrias culturais das comunicações de massa, tornando, de maneira útil, o conceito de identidade apropriado pela sociedade.

A proposta é de retorno à práxis marxista, de estudar as vivências do cotidiano, de compreender os modos de construção de sentido, para aí sim teorizar. Lefèbvre é outra referência com sua teoria do conflito do vivido e do viver. Estudar as contradições nos níveis primários das relações, do próprio indivíduo para consigo mesmo, que reinventa cotidianamente seu caminho, suas escolhas, negando ou aderindo ao sistema, à sociedade. Signates lembra que os processos de dominação convivem conosco e dentro de nós o tempo todo e assim não haveria como abandonar a perspectiva do mundo da vida, nem as instituições e nem a ação comunicativa.

Em suma, a proposta da sociologia do cotidiano é identificar formas de vida como sendo criadoras dos processos de sociedade. Elas são os mesmos elementos de adesão ou de resistência aos processos de poder. As pessoas vivem processos conectados, mas não totalmente controlados. É preciso estudar as contradições que existem nesses processos, pois se acredita ser nelas que residem as possibilidades de mudança, de transformação.

3.4 Novos espaços da pós-modernidade

Considerado o teórico da modernidade tardia, Habermas é apresentado como o divisor de águas entre a modernidade e a pós-modernidade. Fundamentado na atual conjuntura política, social e econômica, o termo pós-modernidade refere-se à globalização ou transnacionalização, na qual a inserção do homem fragmentado só é possível por meio da mídia. O prazer, o culto ao corpo e valorização do tempo presente são mudanças que separam o período moderno do pós-moderno.

A sociedade pós-moderna substituiu a escrita pela imagem, ou, na melhor das hipóteses, agregou a escrita, sem que essa fosse a principal via de comunicação entre os humanos. O mundo é imagético, a realidade reconstruída, editada pelos meios de comunicação numa construção aleatória do tempo. A comunicação tornou-se mais veloz, imperativa e imediatista, enquanto as sociedades tornam-se mais complexas, diferentes e diversas.

Como o coletivo é vivido como singular, permanece latente o apelo intrínseco do ser humano de possuir uma referência de mundo, surgem assim as tribos e os lugares de identificação e pertencimento, que podem extrapolar o mundo físico para assentar-se no próprio mundo virtual. A necessidade de estar com o outro leva o homem, esse ser social, também a criar novas situações para que se sinta incluído, permitindo-o viver plenamente o presente no mundo pós-moderno.

A compreensão de tais aspectos é fundamental para o entendimento sobre como as sociedades se recriam a partir da articulação flutuante de valores e costumes ditados por informações geradas pelos meios de comunicação. Seria essa busca pela identidade e pertencimento uma espécie de tentativa de reconstruir narrativas perdidas em sociedades fragmentadas?

Para compreender os novos espaços públicos da globalização, os estudos culturais² da década de 1950, já sinalizavam a origem das práticas culturais em micro esferas públicas ou esferas públicas fragmentadas, elevadas a uma esfera pública maior, num claro reconhecimento à teoria habermasiana. Igualmente, nota-se nos estudos que se seguem, em diferentes partes do mundo (Europa, Estados Unidos, América Latina) que têm em comum a compreensão dos espaços públicos e privados como fragmentados, plurais e conflitivos – são espaços de argumentação e de representação de sujeitos, cujas opiniões públicas podem variar de acordo com o repertório vivenciado pelo grupo social e o lugar de onde elas se originam.

Nesse cenário, merece destaque a rede mundial de computadores, a internet, que virou símbolo do mundo globalizado. Sobre esse assunto, Habermas (2009) comenta:

A internet atua como um contrapeso em relação às aparentes deficiências que se fundamentam no caráter neutro e assimétrico das emissões mediáticas, reintroduzindo elementos deliberativos na comunicação eletrônica. A internet certamente reativou as ações cívicas de um público igualitário de escritores e leitores. Contudo, a comunicação mediada pelo computador através da internet pode demandar méritos democráticos inequívocos somente para um contexto especial: ela pode desafiar a censura imposta por regimes autoritários que tentam controlar e reprimir a opinião pública. No contexto de regimes liberais, o crescimento de milhões de salas de bate-papo (*chat-rooms*) fragmentadas através do mundo tende, contudo, a uma fragmentação de amplas audiências de massa, porém politicamente focadas, em um grande número de públicos isolados e voltados para uma única questão. Através de esferas públicas nacionais estabelecidas, os debates *online* entre os utilizadores *web* promovem uma comunicação política somente quando novos grupos se cristalizam em torno de pontos focais sobre a qualidade da imprensa, por exemplo, jornais nacionais e revistas políticas.

O autor vê na internet a possibilidade real de uma comunicação democrática e dialógica, direta e sem censura, o que a diferenciaria dos demais veículos de comunicação. Há de tudo na rede, para todos os gostos e de qualidade variada, a ponto dos mais críticos se referirem ao “lixo” da internet – consideração comum especialmente durante a primeira década (1990) da rede. Mas, no compasso típico do crescimento social, aos poucos, vê-se esse espaço sendo, cada vez mais, bem utilizado. Pois todo avanço da tecnologia, que cria ferramentas como a internet, vale pelo uso que se faz. Assim, a fragmentação das salas de bate

papo torna-se positiva, uma vez que delas suscitarão discussões com potencial de conseguirem ampla adesão. Pela internet, todos têm a possibilidade de se tornarem escritores, articulistas, comunicadores, críticos, poetas. O desafio é ocupar o espaço, cada vez mais, com amadurecimento, bom senso, sempre com o sentido de contribuir para uma sociedade melhor e mais feliz.

3.4.1 A invasão das tecnologias x cidadania

As tecnologias de comunicação não são mero instrumento da sociedade, constituem algo capaz de alterar a natureza da própria sociedade. Apesar de nenhuma mídia mais ser totalizante, é a internet que rompe com as formas tradicionais de poder existentes em outros processos de comunicação – inclusive os próprios meios de comunicação estão nessa rede, por onde passam obrigatoriamente seus conteúdos. De repente a comunidade em que se vive não é mais o espaço vivido e sim um espaço de interconexão da sociedade. A comunicação é direta, irrestrita, sem censura e permite novas formas de relacionamento. Um indivíduo pode ser apresentado e apresentar-se ao mundo sem barreiras.

Mas, não podemos esquecer que os modelos de relação social sempre implicam em formas de poder e formas de relações de dominação. Ou seja, as mudanças das relações sociais também alteram o sentido político e econômico. A sociedade cujo desenvolvimento tecnológico garante o “empoderamento” do sujeito também traz uma possibilidade de maior vigilância sobre esse sujeito. No caso da internet – cuja vigência independente de uma regulamentação e a qual, ao que parece, não faria diferença dado seu *status* já estabelecido –, tamanha liberdade não significa falta de controle. Ao contrário, nunca foi tão fácil acessar a vida de um cidadão: hábitos, costumes, gostos, valores, rotina etc. Tudo por intermédio da mesma fonte ilimitada de possibilidades de informação, e de interação, capaz de preencher e dar novo sentido ao nosso cotidiano.

Toda essa invasão da tecnologia e a ampliação de meios de comunicação em nossa vida, que encurtam distâncias e se sobrepõem ao tempo, torna sempre presente o debate sobre os efeitos desse fenômeno. Fala-se em comunicação mediada, comunidades virtuais, sociedade em rede, cidadania global, espaço público transnacional, lógicas organizacionais, e até em dependência tecnológica. Com tal desenvolvimento e penetração dos meios de comunicação surgem novos paradigmas que convidam ao redimensionamento de antigos

conceitos sociais. Cidadania e democracia, por exemplo, quais são os conceitos que satisfazem a essa nova realidade?

O caráter geral e irrestrito do fenômeno da globalização, que promove o intercâmbio de pessoas – nunca se atravessou tantas fronteiras com tanta facilidade – surgiu um novo conceito de cidadania, desvinculado da clássica base de nacionalidade. “A cidadania não se define mais somente por um conjunto de direitos e liberdades – definição política – mas pelos direitos-crédito, isto é, são os direitos econômicos e sociais que se tornam os verdadeiros direitos políticos” (LISZT VIEIRA, 2001). Na Holanda, por exemplo, o direito de participar da vida política local baseia-se, desde 1985, na noção de “país de residência”, e não de “país de nascimento”.

O termo cidadania deixa de ter o lugar comum e bem definido dos direitos civis, políticos e sociais, para tornar-se plural, com possibilidades simultâneas, individuais e coletivas: “enquanto sentimento de pertencer, a cidadania se deslocaria sobre três eixos (particular-geral, comunidade-sociedade, de cima para baixo – integração de comunidades locais, regionais e nacionais); enquanto sentimento de engajamento, o termo também giraria sob três eixos (público-privado, conformidade-autonomia, direitos – reconhecimento de obrigações)” (LISZT VIEIRA, 1997). Em linha geral, sobre a construção da cidadania plena, a autora ressalta a idéia de “um sábio equilíbrio entre os espaços público e privado, pois o predomínio de um pólo pode inviabilizar o outro”.

A definição de cidadania mais aceita atualmente tem a ver com direitos conquistados ou a serem conquistados. É o conceito de cidadania plena (MANZINE COVRE, 1998) cujo objetivo é transformar o cotidiano do indivíduo em algo bom, sob condições que respeitem a própria vida. Uma cidadania que tem a ver com um Estado de bem-estar social, voltado para o atendimento das necessidades básicas do cidadão.

O pressuposto básico é o de que a cidadania é um processo, ou uma prática social cujo fim é o da transformação do cotidiano, o que só poderá ocorrer pela ação de cidadãos que lutem por seus direitos. É esta noção de cidadania como participação política que está se tornando hegemônica no Brasil.

Da mesma forma, questiona-se o conceito de democracia. Qual é o lugar da democracia hoje? Essa questão específica permeia toda a obra de Habermas. Uma teoria sobre a esfera pública, com conceitos discutidos e referenciados por diversos autores na busca das possibilidades, do espaço e da sobrevivência da democracia na sociedade capitalista contemporânea – em seu mais nobre sentido, “a democracia como forma concreta de vida de

sujeitos efetivamente autônomos e emancipados, realizada por meio da interlocução discursiva” (SIGNATES, 2009). Nota-se aqui uma estreita associação entre o novo conceito da comunicação dialógica com a democracia.

O modelo criado por Habermas alia a razão à experiência democrática. Segundo ele, a racionalidade só pode ser democrática, pois o ato de chegar a um consenso, por meio do respeito e do entendimento com o outro é que configuram a racionalidade e conclui: a democracia é que é racional – esta sendo claramente o elemento definidor do seu processo teórico. O detalhe inovador ao qual Habermas trouxe luz é a ação comunicativa existente nesse processo. Para o teórico é dessa capacidade de debater das pessoas, de formarem acordos políticos, de estabelecerem um sistema de colaboração, de cooperação, ou seja, de conflitarem através da linguagem oral, que surgem as formas mais racionais de democracia. Então, não há razão se não há democracia, se não for comunicativo.

E qual tem sido o lugar da democracia no espaço público? Tremblay observa que a democracia burguesa necessita de um novo espaço público e, nesse caso, a mídia torna-se peça fundamental para a criação e o funcionamento desses espaços, quer sejam sociais ou políticos. Há que se indagar qual tem sido o papel da mídia nesse processo: tamanha diversidade de meios de comunicação e volume de informações tem proporcionado ganhos como qualidade e democratização da informação? Denis Moraes (2005) reafirma a ideia que os principais órgãos de difusão dizem representar a vontade geral, quando, na verdade, espelham prioridades mercadológicas e conveniências políticas, econômicas e ideológicas dos grupos privados que os controlam. Tudo isso em detrimento do interesse coletivo, que deveria ser o ponto central a ser observado, principalmente por veículos que detêm concessões públicas de licenças de rádio e televisão.

Relacionando os conceitos de cidadania e democracia, Marilena Chauí (1995) define o Estado democrático como aquele que trabalha politicamente os diversos interesses e necessidades particulares existentes na sociedade, procurando instituí-los em direitos universais reconhecidos formalmente. Também define a cidadania pelos princípios da democracia como a criação de espaços de luta, os movimentos sociais. É a cidadania ativa, por meio da qual “o cidadão, a quem compete direitos e deveres, é essencialmente criador de direitos para abrir novos espaços de participação política”.

3.4.2 Comunicação e cidadania: uma questão de política pública?

No início deste capítulo, vimos que a comunicação enquanto idéia de função pública, que promove acesso aos atos de poder, que democratiza informações, que abre espaço para opiniões e contribui para o debate, teve impulso no século XVII. Em seguida veio o controle do Estado e depois, com a exploração comercial, quando os jornais passam a ser transformados em negócio, o elemento sabotador da prática pública na comunicação penetra para dentro das redações, favorecendo o jogo de interesses do Estado e dos segmentos privados – a começar das empresas que mantêm os grandes jornais – em que pese uma sobreposição aos interesses públicos. Em meio a essa queda de braço, ocorrem os avanços tecnológicos e a comunicação ganha novas dimensões. Seu poder se eleva e o conjunto de meios, denominado mídia, é intitulado de quarto poder, e mais recentemente de nova praça pública.

O campo de comunicação ganha uma abrangência nunca imaginada, nem mesmo por grandes pensadores e teóricos, como Karl Marx. Na macro esfera, a sociedade em rede viabiliza transformações sociais, dando vazão a novas formas de relacionamento, globalizando culturas e permitindo novos agrupamentos sociais. Na micro esfera, refletindo o movimento desse sistema, traz a mesma bagagem de tantas vantagens e possibilidades a ameaça da sobrevivência na sociedade da informação. As organizações se abrem, buscam adiantar-se e responder às novas demandas por meio dos processos comunicacionais.

Os estudos sobre comunicação pública com a perspectiva atual de dar mais visibilidade às organizações, transparência, interação com os públicos, algo além da informação e da prestação de serviços, são muito recentes, datam de pouco mais de vinte anos. Por parte dos órgãos governamentais, essa comunicação vem despertando mais atenção nos últimos doze anos, o que pode ser comprovado pelo crescente uso de recursos como campanhas públicas de interesse do cidadão, criação de páginas de órgãos públicos na internet etc. Mas, isso não compreende necessariamente um fluxo comunicativo. O estado que informa os cidadãos sobre aquilo que faz não atua em um processo de comunicação com esses. Haswani (2008) afirma isso, tentando justificar aí as abordagens preferenciais dos pesquisadores sobre esse tema relacionado à cidadania, à opinião pública e à participação política.

No Brasil, as primeiras ações formais de comunicação governamental surgiram com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder. Naquela época, década de 1930, visavam,

principalmente, enfrentar a emergência das classes populares no cenário político, com a criação do Departamento Oficial de Propaganda, que passou a Departamento de Propaganda e Difusão Cultural e, finalmente, a Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), extinto em 1945, juntamente com a queda de Vargas. Por meio do uso intensivo do rádio e mantendo a censura nos jornais, o DIP lançou o mito varguista de “pai dos pobres”. O espetáculo do poder tinha intuítos bastante claros: a criação do mito, o controle rigoroso da força política emergente, a exclusão de intermediários e a implementação do populismo (Haswani, 2008).

Mais uma vez a comunicação se expande em função de interesses do poder. Mas, esse conceito vem evoluído. Em 1985, quando do fim do regime militar, Gaudêncio Torquato afirmava que

A comunicação governamental, em sistemas democráticos, abriga todas as possibilidades de intercâmbio entre o Governo e os governados num fluxo de idéias, bilateral... A comunicação governamental é uma necessidade social, mais que uma infraestrutura de sustentação do poder... seu objetivo é levar às opinião pública fatos de significação, ocorridos na esfera governamental (DUARTE e VERAS, 2006. p.23).

Nas últimas décadas esse cenário vem mudando mais ainda e a comunicação volta-se a outras vertentes. Não cabe mais tentar preencher a cabeça de um público passivo que, sob o encantamento da própria tecnologia, costumava absorver as mensagens dos veículos de massa como verdade: “Deu no rádio! Deu na televisão!”. O público globalizado não é mais cativo por “natureza” ou por simpatia, ele tem acesso à informação em diferentes fontes, adquirindo assim característica multidisciplinar, é relativamente autônomo e interage com seus pares. O avanço tecnológico na comunicação favorece a democratização da informação. Apesar de até nem saber o que fazer com tanta informação disponível, esse novo público pensa, demanda e vigia.

A comunicação organizacional atingiria o auge em meados da década de 1980, com a reabertura política do Brasil, quando as empresas e instituições começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade devem se dar pelas vias democráticas... As mudanças ocorridas mundialmente com o fim da guerra fria e com o surgimento da globalização alteraram por completo seu comportamento institucional, passando a comunicação a ser uma área estratégica imprescindível para ajudá-las a enxergar e detectar as oportunidades e também as ameaças do macroambiente. (KUNSCH, 1997, p. 64)

Há um diferencial crescente nesse novo tipo de comunicação que é o propósito de realmente manter uma relação de comunicação, de mão dupla, com o interesse verdadeiro

e precioso pelo retorno e pelas demandas do público. Para atingir meu objetivo, e por vezes avançar além dele, considero e sirvo aos interesses dos meus “clientes”, “parceiros”, “colaboradores” ou simplesmente “colegas”. A partir da descoberta dos pontos de interseção, do interesse comum, uma série de fatos benéficos pode ocorrer, com ganhos inestimáveis para todos. Da organização, a certeza da promoção e da disseminação de práticas como o respeito e a valorização das pessoas, a educação, e a cidadania.

Em linhas gerais, por política de comunicação entende-se o conjunto de ações planejadas e integradas que garantam a dinâmica do fluxo de informação para os públicos que interessam à organização. Espera-se dessa prática que ela contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público. Jorge Duarte (2003) lembra que a existência de recursos públicos ou interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública.

Sabe-se que a abertura e a transparência de dados e ações garantem credibilidade às organizações e promovem maior aproximação com os seus públicos. Para as organizações, trata-se não só de acompanhar os novos tempos e de inserir-se na tecnologia, mas sim de ocupar um espaço legítimo cuja “senha” passa pelas demandas dessa nova ordem. Os ganhos podem ser mútuos e múltiplos, mas obter um resultado tão promissor e perene envolve muita responsabilidade, investimento profissional e técnica.

A comunicação pública diz respeito à interação e ao fluxo de informações relacionados à temas de interesse coletivo. O campo de comunicação pública inclui tudo que diga respeito ao aparato estatal, às ações governamentais, partidos políticos, terceiro setor e, em certas circunstâncias, às ações privadas. A existência de recursos públicos ou interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da Comunicação Pública. (DUARTE, 2006, p.24)

Mais que isso, a comunicação pública viabiliza o direito coletivo e individual ao diálogo, à informação e à expressão, uma vez que assume a perspectiva cidadã na comunicação, envolvendo temas de interesse coletivo. Nesse sentido, torna-se imprescindível, para todas as organizações modernas, a implantação de políticas de comunicação, sobretudo com o advento da globalização – fenômeno que ocorre, de fato, por meio da circulação de informação sem fronteiras, sustentada pelas novas tecnologias de comunicação.

Jorge Duarte lança uma crítica às instituições cuja prática de comunicação se reduz à divulgação. Segundo ele, para essas instituições, qualificar a comunicação é sinônimo de aumento do aparato tecnológico, do número de fontes de informação, investir em bombardeamento de informação persuasiva. O autor defende a necessidade de uma política de

comunicação, sem a qual uma organização só gera atos pontuais, assistencialistas e intuitivos. “Espera-se da Comunicação Pública que sua prática contribua para alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e garantir o debate público” (ZÉMOR, 2003, p.77).

Fundamental são as estratégias específicas para cada tipo de público, grosso modo no caso da universidade, o interno e o externo. A convergência de meios, ações e produtos, com o objetivo de atingir os diversos setores da organização, é outro pressuposto para a comunicação eficaz nas organizações. GaudêncioTorquato (2002) lembra que a comunicação organizacional é um instrumento capaz de viabilizar a mudança da cultura organizacional, necessitando pressupostos, como abertura dos dirigentes, abertura do diálogo, partilha de informações, escuta sistemática dos empregados, liberdade de opinião, questionamento e transparência de dados.

Como se vê, são muitas as funções e os meios da comunicação. No ambiente interno esta deve, também, estimular a participação, buscar empatia, o estímulo do diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, inicialmente é preciso que todos tenham claro quais são esses objetivos, metas e resultados esperados na empresa em que trabalham e mais, onde estão inseridos nesse processo e como podem colaborar.

Duarte e Veras (2006) expandem esse conceito, afirmando que a comunicação interna “prevê a promoção de fluxo de informação e cria nas pessoas envolvidas um sentido de pertencimento daquela organização, de forma a colaborar com a construção da imagem e do futuro da instituição à qual estão vinculadas”. Esse sentimento advém do alto grau de envolvimento ou participação do indivíduo que passa a identificar-se e a comprometer-se com a instituição, usando do seu direito não só de empregado, mas de cidadão.

É necessário que antes da elaboração de estratégias, conheça-se o público a quem se destinarão as ações, quais são seus conceitos e aspirações. O novo cenário tecnológico em que se vive, acessível ao cidadão, criou novas maneiras de comunicação e de relacionamento. A transposição do tempo e do espaço provoca também o surgimento de outras formas de identidade e de pertencimento. Antigos conceitos, como o de cidadania, democracia e política são reformulados, totalmente ou adquirem novos vieses. Interessa-nos saber nesta pesquisa qual é o conceito de cidadania que satisfaz essa nova realidade junto à comunidade universitária da UFG.

3.4.3 Responsabilidade social pela promoção da cidadania

À Universidade Federal de Goiás compete gerar e difundir o conhecimento, em retorno às demandas sociais, que também se constituem fonte de estudo e de ações que movem a sua engrenagem. Atualmente, das empresas e instituições, públicas e privadas, espera-se ir além das obrigações legais, angariando-lhes responsabilidade social, que se faz acompanhar de uma conduta ética expressa, não só pela gestão lícita, mas também pela afinidade com os princípios éticos, democráticos, cidadãos, da transparência, de combate à corrupção, às agressões ao meio ambiente, à violência etc, bem como pela preocupação constante em difundir esses princípios junto aos seus públicos. Acredita-se que a ação de comunicação na universidade, norteadas pelos princípios da democracia e da cidadania, deve assentar-se na fluência e influência de suas informações, contribuindo, para a socialização do conhecimento, para o desenvolvimento e para a transformação da sociedade.

Sabe-se que a comunicação é uma dos pilares fundamentais de qualquer corporação. Mais que isso, se relembrarmos os conceitos que atribuem à comunicação o poder: pode criar novas realidades, como pode deixar que existam pelo fato de serem silenciadas (GUARESCHI, 2001). Há que se questionar o uso da comunicação numa instituição que se propõe transformadora, obviamente, considerando-se de um lado o contexto geral em que estão inseridas essa instituição e sua comunidade e, de outro lado, o campo propício às inovações existente no meio acadêmico. O que se pretende saber é até que ponto é possível a prática de uma ação de comunicação coerente com um espaço supostamente democrático e de engajamento social.

Sobre a universidade, Guareschi reafirma que ela “só tem sentido à medida que se coloca a serviço de toda a sociedade, principalmente a mais segregada, discriminada e explorada”. Responsabilidade social parece ser algo intrínseco à universidade em sua ação como um todo. O exercício da cidadania a partir dessa responsabilidade pode ser definido como os canais de relacionamento entre a instituição, seus públicos de interesse e a própria sociedade, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento social e humano, desde a promoção de melhorias das condições de trabalho à difusão de valores de interesse coletivo.

Assim, manter uma boa política de comunicação deve interessar à UFG, sobretudo como um importante meio de contribuir efetivamente com os avanços da sociedade, conforme consta formalmente sua missão e moralmente sua concepção.

Atualmente, o debate sobre cidadania tem como um dos principais vetores os direitos humanos, as diferenças entre as classes sociais, os direitos políticos e civis. Um dos motes que vem crescendo associa o desenvolvimento da cidadania aos meios de comunicação e ao próprio capitalismo (Covre, 1991), trazendo a discussão sobre como, quanto e quando o homem terá acesso ao conhecimento que é a base da cidadania – pesa-se aí a responsabilidade intrínseca da mídia, bem como das instâncias públicas de educação, dentre outras.

As novas tecnologias de informação e comunicação não necessariamente produzem novos cidadãos, mas sim provêm para novas e importantes práticas de cidadania. Há um tipo de comunicação apontada por Gregório Arena denominada de comunicação administrativa ou comunicação de cidadania que consiste num instrumento que permite à administração atuar convencendo que seus esforços não vão para os usuários ou clientes, mas para cidadãos, os sujeitos que como membros da comunidade são também titulares dos direitos e deveres, entre os quais aquele de contribuir, nos limites de suas possibilidades, para a solução dos problemas de interesse geral.

São muitos os conceitos de cidadania, que vêm sendo readaptados ou reformulados de acordo com as características de cada conjunta. O certo é que se trata de um conceito diretamente ligado à vida e às mudanças sociais e políticas ocorridas nas sociedades ao longo da sua história. Conflitos em torno do tema são mediados com o objetivo de buscar parâmetros para que o termo cidadania não fique só no papel e alcance seu objetivo final, que é proporcionar qualidade de vida para todos os seres humanos, sem restrição (Duarte e Veras, 2006).

A cidadania deve ser colocada como um elemento histórico e de responsabilidade de todos. Trata-se de um processo de formação continuada, que deve ser implementado ao longo de uma trajetória e viabilizado em todos os setores da sociedade, de maneira ativa e processual. Essa temática é recente no Brasil, data de 2003, quando foi elaborado o primeiro Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos. A segunda versão desse plano é de 2006. De acordo com o plano nacional, esse processo deve envolver cinco eixos: a educação básica, a educação superior, a educação não formal, a educação de profissionais dos sistemas de justiça e segurança pública, a educação e a mídia – que definitivamente não pode ficar de fora desse debate. O que observamos hoje na programação de horário nobre é, principalmente, a banalização da violência e do sexo, a reprodução de valores ideológicos conservadores e muito pouco se tem contribuído para a educação em direitos humanos dentro do espaço midiático.

É preciso trabalhar mais para a conscientização dos direitos em sociedade. Cidadania não é um conceito absorvido por meio de leis ou da educação formal, é antes uma questão cultural. Ganhar indivíduos para a adoção de práticas cidadãs é um desafio que vai além do discurso, é preciso que haja a prática. Ou seja, precisamos de instâncias comprometidas com as práticas cidadãs.

No plano normativo, o Brasil avançou bastante, principalmente nos anos 1990. Só nessa década é que foram instituídos o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o crime de discriminação étnica, racial e de procedência nacional foi tipificado em lei federal. Essas leis são muito recentes. Mas, apesar dessa evolução, a distância que separa o que diz a letra e o que diz a prática é muito grande. Existe um verdadeiro abismo, razão pela qual fica evidenciada a necessidade de trabalhar efetivamente a educação da prática cotidiana para a formação de consciências críticas e cidadãs. Também é preciso ampliar o conceito dos direitos que não são apenas individuais ou civis, são também sociais e globais.

Essa discussão permeia diversas instâncias e instituições, inclusive a universidade, que pode contribuir com editais que valorizem a educação, a pesquisa e a extensão em direitos humanos, interferir mais nas diretrizes curriculares dos cursos, promover mais eventos relacionados à essa perspectiva, trabalhar com temas transversais e criar disciplinas específicas, por exemplo, Mídia e Cidadania.

3.4.4 Cultura organizacional e gestão da comunicação

No centro do arcabouço dos estudos das ciências sociais aplicadas está o homem, ser complexo, ao mesmo tempo singular e plural, multidisciplinar, numa pequena tentativa de caracterizá-lo. Pois bem, esse indivíduo social, histórico, assim o é, dentre muitas outras coisas, porque percebe o tempo e o espaço, porque se comunica, porque se relaciona. A força da convivência em grupo ou sociedade acaba por determinar o modo vida, individual e coletivo, uma vez que viver em harmonia, leia-se ser aceito pelo grupo, desde os primórdios tem sido objeto de desejo e traz, senão felicidade, no mínimo, tranquilidade. Do aprendizado cumulado e reformulado ao longo dos tempos pelo grupo a que pertence um indivíduo, resultam suas crenças, valores, senso, pensamentos e, portanto, sua ação diante de determinadas situações, das corriqueiras, cotidianas, às mais inusitadas.

O homem é um ser histórico e cultural. Os avanços espetaculares da tecnologia em todas as áreas e a implicação disso em nossas vidas não eximem a importância da cultura,

altamente influenciada, modificada, transformada, mas ainda assim o fio condutor da ação humana, inexoravelmente impregnada também pelo passado. O modo de vida, a compreensão sobre tudo que nela há, as relações, as escolhas, mesmo em âmbito da esfera íntima, todo comportamento está impregnado pela cultura. E cada indivíduo, como uma célula agregada ao tecido social, traz em si informações preciosas do seu coletivo. Trata-se de uma abordagem tão importante, que torna impossível desprezá-la em qualquer estudo de natureza social.

Na atualidade, o tema cultura é imprescindível também para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, uma vez que os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem. O conhecimento desse pequeno “universo”, no caso a cultura organizacional, é a chave para o sucesso das ações organizacionais, sobretudo e por meio da comunicação. Em comunicação, quando quisermos entender, persuadir ou simplesmente comunicar, teremos de primeiramente conhecer o nosso público alvo: Quem é o indivíduo cuja ação desperta a nossa curiosidade, como atingir um grupo de forma a ganhá-lo para uma idéia ou propósito?

Os propósitos deste capítulo residem exatamente na importância do estudo da cultura organizacional para a fluência e influência da gestão comunicacional. Uma dificuldade encontrada na busca de subsídios para o desenvolvimento do tema é o fato da maioria dos estudos serem voltados para as empresas privadas. Buscamos triar e adaptar conceitos e abordagens que possam servir para a empresa pública, a fim de satisfazer o interesse deste trabalho.

Mas, antes de entrarmos no tema propriamente, vamos conhecer um pouco da dimensão dos estudos sobre cultura. A importância da conceituação do termo dá-se não somente pelo entendimento do fenômeno, mas também pela possibilidade de estudá-lo sistematicamente, suas causas, regularidades evidentes e evolução. Trata-se de um dos mais ricos temas cuja compreensão requer a interface com outras áreas do conhecimento, o que evidencia seu caráter interdisciplinar.

Foi o antropólogo Tylor, no século XIX, em seu livro *Primitive culture*, de 1871, quem criou o termo cultura e lhe atribuiu o significado geral mais largamente aceito na atualidade: um conjunto de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como ser social. O conceito tem o mérito de aglutinar em uma única palavra as possibilidades de realização do homem, e de evidenciar

que a cultura é aprendida e não inata. Ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social são aquisições de um processo de construção sócio histórico.

A cultura torna-se base de estudo para outras áreas que envolvem a compreensão dos processos humanos, sobretudo a antropologia, a sociologia e a psicologia. Para a antropologia o conceito de cultura é relativo os aspectos simbólicos que permeiam todos os fatores inclusos nas interações do homem, no enfoque etnográfico o objetivo é compreender o sistema de crenças das sociedades consideradas distintas dos agrupamentos humanos. Na perspectiva sociológica, a abordagem baseia-se no interacionismo simbólico, que pressupõe a construção e a manutenção da cultura pela existência de determinado nível de compartilhamento da realidade social edificada pelos membros de um grupo.

Já os estudos da psicologia vão além ao considerar que pode haver diversidade cultural em um mesmo grupo e o indivíduo nesse processo. A edificação da cultura de um grupo se encontra vinculada aos processos de construção da realidade social com base no modo como a comunidade satisfaz as suas carências materiais e psicossociais. O enfoque psicológico refere-se às necessidades de sobrevivência e ao modo como um grupo define um estilo próprio de adaptação aos seus ambientes, interno e externo.

As interfaces das dimensões antropológica, sociológica e psicológica se justificam pelo fato de o processo de interação humana se encontrar circunscrito pelas condições de seu ambiente. Nesse contexto, são aprendidos, construídos e estabelecidos conhecimentos, símbolos e significados que permitem aos seres humanos produzirem e reproduzirem suas formações socioculturais e psicológicas. As variabilidades das formações socioculturais remetem para diferentes formas de socialização ou endoculturação do ser humano. Tais circunstâncias, ao produzirem tipos específicos ou singulares de aprendizado, tenderão a construir padrões comportamentais típicos de cada agrupamento humano (SILVA e ZANLLI, 2009, p. 411).

O conceito de cultura amplia-se e surgem as derivações. Numa tentativa de conferir maior precisão a esse conceito, Keesing (1974) o divide em partes, como sistemas adaptativo, cognitivo, estrutural e simbólico (SILVA e ZANLLI, 2004). Pela abordagem do sistema adaptativo, as culturas se constituem a partir de padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos, cuja finalidade é a de adaptar as comunidades humanas às suas características biológicas; a mudança cultural é um processo de readaptação cujo intuito é a sobrevivência do sistema; o processo produtivo é o domínio de caráter mais adaptativo da cultura; e a ideologia presente nos sistemas culturais contribui para o exercício do controle das pessoas, da sobrevivência do sistema, da preservação do ecossistema.

As teorias idealistas subdividem a cultura em três abordagens: como sistema cognitivo (a cultura é um sistema de conhecimento e pode ser observado), sistema estrutural (a cultura é gerada por princípios da mente, regras inconscientes que orientam e controlam as manifestações de um determinado grupo) e sistema simbólico (cultura é um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções, cujo objetivo é orientar o comportamento das pessoas; estudá-la é compreender o sistema de símbolos compartilhado pelos membros de um determinado grupo).

Os estudos sobre o conceito de cultura para as organizações assentam-se em bases psicológicas e são considerados ainda incipientes. Apesar do interesse de alguns estudiosos desde o início do século XX, foi na década de 1950, com a expansão das multinacionais, que as preocupações com relação ao ambiente de trabalho foram transpostas para as organizações. Mas, foi a partir da década de 1980, que os estudos organizacionais ganharam força efetiva. O assunto conquistou a atenção do mundo, motivada por questões relacionadas à ordem econômica: mudança de equilíbrio do poder mundial, internacionalização das organizações etc, mas a principal razão reporta ao aumento gradual e crescente de ganhos de competitividade da indústria japonesa em relação à norte-americana, na década de 1970. Os benefícios comprovados do estilo de vida do povo japonês, fortemente caracterizado pela cooperação, despertaram o mundo. Nos anos 90, o assunto permanece em evidência devido à globalização dos mercados e os processos de mudança nas organizações, decorrentes disso.

Como vimos, por cultura entende-se todo conjunto de idéias, crenças, costumes, códigos sociais e formas de expressão de um povo, adquiridos e desenvolvidos pelo contato social e acumulados ao longo dos anos. Cultura organizacional compreende o conjunto de comportamentos, saberes e maneira de agir característicos, que são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto dos membros de uma organização.

Todo ser humano é cultural, ou seja, é pertencente a ou possuidor de uma cultura. Assim, é importante considerar também que na cultura organizacional convivem, adaptados ou adeptos, indivíduos de diversas origens culturais. Foi da necessidade de conhecer, de forma mais profunda, a complexidade da organização, que surge o estudo da cultura organizacional. O termo refere-se, naturalmente, ao público interno e é fundamental na construção dos valores e da identidade da instituição. O acesso aos preâmbulos da cultura de uma organização dá-se pela compreensão das relações existentes nos seus diversos ambientes,

pois são esses contextos que afetam os conceitos vigentes na empresa. Da mesma forma, eventuais mudanças na cultura organizacional só podem ocorrer pelo entendimento, desejo, aceitação, participação e desempenho do público interno. Esse é um conceito intimamente ligado a outro, o do sentido.

A construção de uma cultura dentro das organizações atende à necessidade de se enfatizar valores e construir uma dimensão simbólica. Por meio da conformação da conduta, da linguagem, de maneiras de pensar e viver a organização, se projeta a imagem de que todos são iguais.

O interesse pela cultura organizacional é justificado também pela necessidade de uma abordagem mais humana e holística num ambiente extremamente racionalizado, como costuma ser o da empresa. A própria constituição da cultura organizacional prescinde do entrosamento, do compartilhamento de experiências, da formação de uma história de convivência entre os participantes.

Cultura pode ser compreendida como uma variável da organização, algo que ela tem, ou como uma metáfora, o que a organização é. A concepção de que as organizações são fenômenos culturais encontra sustentação no fato de que vivemos em uma sociedade organizacional, ou seja, em uma sociedade cujo cotidiano é permeado de crenças, rotinas e rituais. Já a compreensão da cultura como variável da organização assenta-se no papel de promover a adaptação da organização, tanto em seu ambiente interno quanto externo.

Uma cultura organizacional emerge exatamente quando os participantes passam a compartilhar conhecimentos e pressupostos de como descobrir ou desenvolver modos de lidar com questões como integração interna e adaptação externa. Essas questões constituem também desafios da organização, que tenta direcionar esse processo por meio dos seus valores dominantes. Mas, apesar de amplamente compartilhados esses valores, as unidades organizacionais poderão modelar culturas setoriais diferentes, relacionadas às especificidades, ao desempenho de papéis e à inserção hierárquica, formando múltiplas culturas nas organizações.

Os estudos de cultura muitas vezes percorrem questões de comunicação, forma de relacionamento entre superiores e subordinados, autonomia e delegação, trabalho em equipe, características da inovação e criatividade no ambiente organizacional e assim por diante. A comunicação pode ser o grande elo entre essas áreas. Por meio de uma ação planejada, poderá contribuir muito para a democratização e fluência dos valores da organização. E é a partir do conhecimento dos costumes, hábitos e significados

compartilhados na organização, que são formulados planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional. Essa é uma tarefa da qual deve participar o profissional de comunicação.

Os elementos de investigação da cultura passam pela história da organização: papel desempenhado pelo seu fundador, os incidentes críticos (crises, expansões, fracasso sucesso) pelo processo de socialização dos novos membros, as estratégias de integração indicam os valores e os comportamentos passados e que gradativamente são sendo incorporados pelos membros recém-chegados; pelas políticas de recursos humanos, componentes do processo de construção da identidade da organização; dogmas e ritos inclusos nas políticas de recursos humanos da organização e práticas de gestão; pelo processo de comunicação: compreensão do sistema de comunicação (meios, instrumentos e as relações entre as pessoas quando se comunicam); ou pela organização do processo de trabalho: a análise dos componentes tecnológico e social para a compreensão das relações de trabalho possibilita compreender as relações de poder na organização (SILVA e ZANELLI, 2004).

Capítulo IV

A Assessoria de Comunicação no contexto da política de comunicação

4.1 A metodologia investigativa

A definição por um objeto de pesquisa claro e definido, passível de ser conhecido, foi encontrado na Assessoria de Comunicação da Universidade Federal de Goiás, a partir da qual se praticou o exercício de analisar a política de comunicação da instituição. Uma teoria que elucidasse a comunicação na atual conjuntura, clareando tendências de demandas do mundo globalizado nas organizações. Uma pesquisa de campo que pudesse fornecer, por parte de quem vive e sente a comunicação na UFG, pistas e subsídios a respeito dessa política, numa leitura crítica da realidade empírica, tendo como base o pensamento de autores contemporâneos. Tal foi o exercício sumarizado deste trabalho.

Ao final de meses de estudo, avalia-se positivamente os resultados, a partir do seu maior objetivo que foi conhecer o papel da comunicação num tipo de organização como a UFG. A complexidade da instituição universitária, basicamente resultante da articulação dos seus eixos centrais, comumente também denominados de “pilares”, o ensino, a pesquisa, a extensão e, também, a cultura, com a sociedade, só reforça a importância da comunicação. Significativa parcela da sociedade tem contato direto ou integra o meio universitário, constituindo um dos grandes desafios da instituição que é conseguir comunicar com essa diversidade de públicos.

E foi na comunidade universitária ou comunidade interna que se concentrou o foco deste trabalho. Sob a premissa de que a comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a instituição e seus alunos, servidores docentes e servidores técnico-administrativos, de forma elaborada, organizada e constantemente avaliada, e não de forma casuística, é que se buscou conhecer essa realidade. Evidenciar a importância desse público, tão próprio da UFG e tão próximo, supostamente cativante e formador de opinião, foi a intenção com essa escolha.

O trabalho soma os resultados de três movimentos estratégicos: o primeiro foi caracterizado pela pesquisa bibliográfica, em busca do referencial teórico e da definição do objeto de estudo a partir dos objetivos estabelecidos. Entre os autores contemporâneos foram

observadas muitas semelhanças no que concerne ao papel da comunicação nas organizações, sua importância, tendências e meios, prevalecendo, nesse caso específico, uma literatura rica de exemplos de casos de empresas privadas. Embora tenham muito em comum as organizações públicas e privadas, especialmente em termos da sua constituição humana, diversidade de públicos e da necessidade de manter canais de comunicação com os mesmos, é evidente a carência de estudos e da produção literária em comunicação voltada especificamente para a empresa ou organização pública. Na maioria dos casos, extraiu-se o que foi considerado pertinente à organização pública, com as devidas adaptações, quando necessário.

As observações e a pesquisa exploratória na Ascom e dos seus mais expressivos veículos de comunicação, o *Jornal UFG* e o *Portal UFG*, foram efetuadas simultaneamente. Toda a pesquisa teve a comunicação organizacional como foco, assim nas análises buscou-se encontrar suas evidências e relações na instituição.

O segundo movimento foi a pesquisa de campo propriamente dita junto à comunidade universitária, com entrevistas semiestruturadas e abertas em profundidade. Três grupos, aqui denominados de Grupo A, Grupo B e Grupo C, foram abordados pela pesquisa de campo. Entrevistas em profundidade foram realizadas com o Grupo A, composto por dirigentes da Alta Administração (reitor e os seis pró-reitores de Administração e Finanças, Extensão e Cultura, Pesquisa e Pós-Graduação, Graduação, Desenvolvimento e Recursos Humanos, Assuntos Comunitários) e das entidades representativas dos segmentos discente (Diretório Central dos Estudantes – DCE), dos servidores técnico-administrativos (Sindicato dos Trabalhadores Técnico-administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás – Sint-IfesGO) e dos docentes (Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás – Adufg Sindical).

Os dirigentes do Grupo A responderam no mínimo oito itens (Apêndice A), em que se objetivou saber qual é o pensamento dos entrevistados em relação ao que existe de comunicação na UFG, a partir da Ascom, e quais as suas expectativas para essa área. Para esse grupo indagou-se sobre temas como interação universidade-comunidade, comunicação, comunicação estratégica, cidadania e política de comunicação, além do *Jornal UFG* e do *Portal UFG*.

Outro roteiro de entrevista em profundidade (Apêndice B) foi destinado ao Grupo B, formado pelos coordenadores e diretores de alguns órgãos de comunicação: Ascom (Coordenadorias de Imprensa, de Relações Públicas e de Publicidade Institucional), Rádio

Universitária, TV UFG e Ouvidoria. O objetivo principal da entrevista com o grupo dos comunicadores foi o caracterizar os órgãos sobre suas estruturas e funcionamento. Os dados obtidos serviram para compor a apresentação e análise da Ascom, da Rádio Universitária, da TV UFG e da Ouvidoria no contexto da comunicação da UFG.

O Grupo C foi composto por membros representantes dos segmentos mais significativos que compõem a comunidade universitária: estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos. Com base no questionário semiestruturado (Apêndice C), buscou-se saber quais veículos de comunicação da UFG são conhecidos dessa comunidade, com que frequência os acessam, por meio de quais deles mais se informam sobre a instituição, sobre a importância da área de comunicação, sobre o que pensam de cidadania e como vêem a universidade nesse contexto. E, ainda, o que pensam do Jornal UFG e do Portal UFG. Buscou-se captar de forma direta e indireta as crenças, sentimentos e valores do grupo representativo a respeito dos referidos temas, sabendo que esses resultam em atitudes no âmbito, do estudo ou do trabalho, em que atuam na instituição.

Nesse grupo, foram escolhidas aleatoriamente dez pessoas de cada segmento da comunidade universitária, nos Câmpus I e II de Goiânia. Eles participaram da pesquisa, respondendo o questionário de punho próprio, durante os meses de maio a julho de 2011. Os câmpus do interior (Jataí, Catalão e cidade de Goiás) não foram inseridos na pesquisa.

O uso de um gravador foi importante, facilitando a condução das entrevistas do Grupo A, sem perda do contato visual entre o entrevistador e entrevistado, sem interrupções de raciocínio e que possam dar pistas sobre o que considerar como relevante na fala do entrevistado, além de garantir o registro integral da fala. E a observação, atenta e crítica, da pesquisadora, foi essencial durante todo o processo de coleta de dados, na captação de elementos informais, verbais ou não-verbais, pudessem contribuir para as afirmações da pesquisa. No total, foram realizadas 46 entrevistas, sendo 30 por meio de questionários aplicados junto à comunidade universitária e 16 entrevistas em profundidade com dirigentes da Alta Administração, dos órgãos de comunicação e das entidades.

Todos os convidados a participar das entrevistas, tanto os dirigentes quanto pessoas da comunidade, aceitaram de pronto, não havendo nenhum tipo de resistência. Por parte de alguns dirigentes, notou-se até certo ânimo e satisfação em falar sobre o assunto. Tais observações levam a crer que há certo prestígio pela área de comunicação e que houve verdade e sinceridade nas respostas. No Grupo A, houve apenas um caso em que, por impedimento do dirigente pró-reitor, a entrevista foi feita com o ocupante do cargo em

exercício, e em uma das entidades, pelo fato de tratar-se de coordenação, preferiu-se o envio das respostas por e-mail. Os demais entrevistados desse grupo participaram de entrevista gravada, com duração entre 40 minutos e uma hora e 30 minutos e cujas transcrições renderam de 4 a 8 páginas digitadas (Word, 12, Times New Roman). Em alguns casos, de acordo com a pertinência, no decorrer das abordagens, foram realizadas perguntas adicionais às do roteiro prévio da entrevista. Tais esclarecimentos foram de fundamental importância para a compreensão dos temas, dos quais se buscou aproveitar ao máximo as informações nas presentes análises.

A aplicação dos questionários do Grupo C levou em média dez minutos, em geral, na presença da pesquisadora. Exceção ocorreu em alguns poucos casos entre servidores, para os quais, sob a alegação de impedimento momentâneo, o questionário foi deixado com o participante da pesquisa tendo sido recolhido no dia seguinte. Não foi observado, no entanto, nenhuma diferença ou forma de privilégio em relação ao preenchimento das questões nesses casos como, por exemplo, respostas mais bem elaboradas pelo fato de ter tido mais tempo para responder ao questionário.

E, o terceiro movimento foi a formulação e a apresentação dos dados, análises, reflexões e considerações a partir de toda essa experiência. A pesquisa de campo junto à comunidade universitária foi considerada suficiente para atender aos propósitos da pesquisa, uma vez que se considera terem sido alcançados. Dentre eles, o de oferecer subsídios a uma reflexão básica para a melhoria da comunicação na UFG. Porém, reafirma-se aqui a necessidade da realização de um diagnóstico de comunicação abrangendo toda a UFG, que permita conhecer mais sobre os públicos ligados à instituição antes de qualquer passo que objetive incrementar a sua política de comunicação.

Dado o envolvimento da pesquisadora, integrante do quadro de profissionais da Assessoria de Comunicação da UFG, portanto, que testemunha e vive a rotina que envolve o objeto desta investigação, bem como o uso de múltiplos recursos de pesquisa (observação crítica, exploratória, entrevistas semiestruturadas e entrevistas em profundidade), atribui-se a esta a caracterização de pesquisa participante. Inclusive, há a intenção de devolver aos resultados da investigação aos grupos pesquisados, como forma de colaboração.

Nesta pesquisa, então, foram envolvidos métodos e técnicas da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa trabalha com números e utiliza modelos estatísticos para a interpretação das realidades sociais, visa descrever e explicar fenômenos que produzem regularidades mensuráveis, recorrentes e exteriores ao sujeito

(objetivos). No método qualitativo, o pesquisador preocupa-se mais com o processo do que com o produto, procurando retratar a perspectiva dos participantes. Estuda-se a realidade em seu contexto natural, tal como sucede, e procura dar sentido ou interpretar os fenômenos de acordo com os significados que possuem para as pessoas implicadas nesse contexto. O objetivo dos investigadores qualitativos é o de melhor compreender o comportamento e a experiência humana. O investigador qualitativo leva em consideração a relação da parte com o todo e para controlar a investigação, delimita a matéria em estudo.

A pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa diferenciam-se quanto ao método, a forma e o objeto (Godoy, 1995, p.62), mas ambos estão incorporados ao processo de pesquisa, não se excluem. Ao contrário, tornam eficazes quando utilizados em conjunto, possibilitando captar e relacionar as questões objetivas e subjetivas.

Em Ciências Humanas, assim como nas Ciências Sociais Aplicadas, a pesquisa também requer especial atenção à pesquisa bibliográfica e à pesquisa de campo (qualitativa). Marconi (1990, p. 75) define a pesquisa de campo como “aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. E o uso da entrevista é um excelente meio de obter informação, permitindo averiguar fatos, determinar opiniões sobre eles, identificar sentimentos etc. Trata-se de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes, para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada (JORGE DUARTE, 2008).

A somatória de todos esses recursos, estabelecendo uma metodologia investigativa, bem como a forma como está estruturado o trabalho, em que prevalece a descrição de fatos e objetos, contemplando ainda uma parte histórica desse objeto e do seu contexto; a observação crítica, o uso de entrevistas e análise em profundidade, são indícios suficientes para caracterizar este como um estudo de caso. A partir da Ascom UFG refletiu-se sobre a política de comunicação da UFG, tendo a mesma sido considerada não somente como parte dessa política e do todo institucional, mas como fator estratégico desses contextos.

Ainda com base na linha investigativa adotada, atribui-se também a este trabalho fortes indícios de uma pesquisa ação. Nesse aspecto, ressalta-se o grande envolvimento da pesquisadora com o objeto. Sua experiência e sua vivência atual, como integrante do quadro de profissionais da Ascom UFG, lhe conferem bastante intimidade com o objeto estudado.

Quanto aos procedimentos analíticos, de posse do material colhido foram identificados os temas pertinentes aos objetivos da pesquisa que ajudaram a compor as análises temáticas, quanto à comunicação na UFG, ao público interno, à fruição e à política de comunicação. Assumindo uma perspectiva crítica, as análises foram norteadas pelos princípios da comunicação organizacional, da comunicação pública, da comunicação livre e participativa. Optou-se também pelo aproveitamento máximo e fidedigno das falas dos entrevistados, tendo nelas mesmas as principais argumentações.

Exposta a metodologia utilizada, norteadada pela busca e adoção dos elementos mais adequados aos fins da pesquisa, apresentam-se os resultados e análises. Ao longo deste capítulo são apresentados os dados e relatos dos resultados da pesquisa de campo. Em seguida, há as considerações finais e sugestões, de acordo com os propósitos gerais de verificar o papel da Ascom no contexto da possível política de comunicação da UFG, a partir do que foi apurado pela pesquisa.

A começar pela apresentação do *Jornal UFG* e do *Portal UFG*, seguem as opiniões da comunidade universitária sobre ambos os veículos da Ascom e sobre os demais temas citados.

4.2 Impresso e *on line* aproximam instituição de seus públicos

O Portal UFG e o Jornal UFG cumprem o objetivo comum de promover a difusão de informações, pela divulgação da produção técnica, científica e cultural da UFG, de assuntos acadêmicos e institucionais. Ambos se propõem a espaços de acesso à informação tendo como fonte principal a vida acadêmica da UFG, buscando abarcar os interesses e as demandas da comunidade. No caso do Jornal UFG, este é especialmente voltado para os segmentos da comunidade universitária: estudantes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos, inclusive aposentados. Por meio do Portal UFG, atinge-se o público em geral, inserido na comunicação digital, indistintamente, e que se interessam pela instituição.

Obviamente que a tendência, cada vez maior, de crescimento da visibilidade da instituição, se dá pelo Portal UFG. Mas, o Jornal UFG impresso cumpre importante papel, especialmente junto ao público que não tem acesso ao meio digital, aos aposentados que continuam ligados à instituição, por trata-se de uma estratégia de mídia induzida ou simplesmente porque há aqueles que preferem um jornal para manusear. Por meio de ambos os veículos de comunicação, a UFG busca atingir públicos variados.

4.2.1 O lugar do impresso na comunicação interna – descrição do Jornal UFG

O Jornal UFG, no formato impresso como se apresenta teve início em maio de 2006 e em outubro de 2011 encontra-se em sua 48ª edição. Em 2007, a publicação ficou em 3º lugar no Prêmio Destaque Andifes de Jornalismo das Ifes, incluindo a publicação institucional da UFG no rol das demais instituições federais de ensino superior destacadas nos três primeiros lugares, em outras versões do prêmio, a saber, as universidades federais do Rio de Janeiro (UFRJ), de Brasília (UnB), Fluminense (UFF), do Rio Grande do Norte (UFRN) e do Rio Grande do Sul (UFRS).

Imagem II – Capa do Jornal UFG, julho/2011



Fonte: Ascom/UFG

A publicação é mensal, circula de março a dezembro, contando com nove edições por ano, sendo que a última edição é conjunta dos meses de novembro e dezembro. A impressão é feita em papel jornal, formato tablóide germânico, 29 centímetros de largura por 41 centímetros de comprimento. O caderno impresso é composto por 16 páginas, sendo quatro coloridas (capa, contracapa e as páginas centrais) e as demais, em preto e branco. Excepcionalmente, a última edição de cada ano é conjunta dos meses de novembro e

dezembro, perfazendo 24 páginas. A principal razão para isso é que haja tempo hábil de distribuição da publicação antes do término do calendário acadêmico, que ocorre geralmente no início de dezembro, com a instituição ainda em plena movimentação.

Seguindo a descrição do formato e conteúdo, temos: a presença de algumas colunas ou páginas com temas fixos, como o Editorial e o Câmpus em Foco (notas com destaques do mês); Ciência e Tecnologia (divulgação de pesquisas), Vida Acadêmica (divulgação de um curso de graduação por publicação), Internacional (notas da Coordenadoria de Assuntos Internacionais), Comunidade Pergunta (autoridades respondem à indagações da comunidade) e Extensão e Cultura (projetos que tenham cunho de extensão) geralmente na última página, também colorida; os câmpus do interior contam com, o mínimo uma página. Um dos pontos altos da publicação é a Mesa-redonda, realizada sob a coordenação da Ascom em conjunto com a Rádio Universitária, com a participação de autoridades internas e externas à UFG convidadas a debater assuntos de interesse da sociedade, ao vivo, na emissora, e cujo teor é transcrito e editado para duas ou três páginas do Jornal UFG.

Outra atração da publicação é a Entrevista do mês, também com autoridades internas e externas, sobre assuntos conjunturais, com lugar garantido na página 3. Há também um espaço destinado a Artigos, nem sempre bem aproveitado, prevalecendo a demanda provocada por meio de convites especialmente ao corpo técnico da UFG. Os demais espaços internos da publicação são ocupados com matérias factuais, tendo preferência os assuntos que podem render página inteira. Algumas edições acabaram tornando-se temáticas, mas não há uma rigidez quanto a esse formato.

Há um grande apelo visual no Jornal UFG, especialmente na Capa que costuma ter grande destaque. O design artístico da capa é voltado para a temática da manchete principal, com foto ou outra ilustração/ gravura, título e texto curto sobre o tema central, e mais três manchetes secundárias anunciadas em pequenos blocos de texto, com uma ou duas frases objetivas, todos acompanhados das citações de página. Em geral, o design da capa ocupa todo o fundo da página, ficando o título e as referências sobrepostos a esse. Tipos com leve variação, obedecendo a critérios de design gráfico, são utilizados sobre crivo de criação de profissional da área, com o auxílio de um estagiário, e aprovação da equipe de edição. Costumam ocupar as manchetes da capa temas abordados nas sessões Mesa-redonda, Ciência e Tecnologia, Entrevista entre outros.

No início eram 7,5 mil exemplares e atualmente a tiragem do *Jornal UFG* é de 11,5 mil exemplares. O projeto foi pensado e é executado pela Assessoria de Comunicação,

por meio da sua Coordenação de Imprensa e dispõe de recursos da ordem de cerca de R\$90 mil anuais, geridos pela Pró-reitoria de Administração e Finanças. A impressão é feita no Cegraf, com o qual a Coordenadoria de Imprensa ainda não conseguiu entrar num acordo capaz de diminuir definitivamente o prazo de 15 dias solicitado pelo órgão para concluir o trabalho de impressão. Houve vezes em que a edição foi entregue em uma semana, até mesmo em cinco dias, mas também já ocorreu do mesmo efetivar-se em vinte dias. Para uma publicação de periodicidade mensal, esse prazo é comprometedor. Além do longo prazo, ainda não se conseguiu também manter um padrão de qualidade de impressão para a publicação. Essa questão tem sido pauta de reiteradas reuniões de Equipe da Alta Administração sem, porém, ter chegado a uma solução. A direção do Cegraf alega falta de pessoal e grande volume de demanda.

Esse fato remete à importância das parcerias internas para que a comunicação flua na instituição. Uma parceria em que, primeiramente os envolvidos se sintam realmente parceiros, ou seja, se enxerguem como partes importantes de um todo, que ao se interagirem se complementam e completam um processo. Em segundo lugar, que esses parceiros estejam comprometidos com um objetivo maior que não é a ‘sua meta’, o ‘seu problema’, nem tão pouco o ‘seu mérito’, mas sim o da instituição. Deficiências de logística, comuns em organizações públicas, são uma das razões pelas quais se estabelece prioridades. No caso do Cegraf UFG, em relação ao papel rotineiro de impressão do *Jornal UFG*, já no quinto ano, que lhe tem sido solicitado pela Ascom, questiona-se: Qual é a prioridade dessa atividade nesse órgão? Como sua equipe, direção e servidores, se vêem no quadro da comunicação institucional? E da mesma forma, qual tem sido a postura dos dirigentes em relação ao problema?

Sabe-se da importância do fator tempo para a atividade jornalística, cuja principal ferramenta de trabalho é a notícia, efêmera, perecível, caracterizada pelo novo. Ainda que no *Jornal da UFG* circulem notícias e reportagens ‘frias’, a publicação é identificada pelo mês de sua publicação, sendo considerada ‘velha’ no mês subsequente. Ao arrastar a solução para a demora da impressão do *Jornal UFG*, a instituição, em parte, perde ganhos potenciais de bem servir seus públicos com sua publicação impressa mensal.

Apesar disso, a equipe se mantém firme na elaboração das edições, cumprindo os prazos determinados nas reuniões de pauta. Sobre a equipe do *Jornal UFG*, como já mencionado, é formada por servidores do quadro permanente (cinco jornalistas, um programador visual, um designer gráfico, duas revisoras e um fotógrafo, além da docente

coordenadora) e por seis estagiários e dois bolsistas dos cursos de Jornalismo e Designer Gráfico. A rotatividade dos estagiários varia de seis meses a um ano. Um dos pontos de elogio do *Jornal UFG* é o seu projeto gráfico, arrojado, rico em elementos visuais com o uso de cores, gravuras, desenhos e outros recursos.

Os recursos mais utilizados na captação de dados para a confecção das notícias são o telefone, a internet e o encontro ao vivo com as fontes, especialmente em entrevistas, cobertura de eventos. Além do contato direto com a Coordenadoria de Imprensa, pessoalmente ou por telefone, há um canal de comunicação com o público que é compartilhado com a redação do *Jornal UFG* para o envio de sugestões de pauta e outras demandas, por email, no endereço imprensa@reitoria.ufg.br. Esporadicamente, também são recebidas cartas destinadas à redação, geralmente de cunho elogioso e escritas por aposentados.

A circulação do Jornal compreende públicos da comunidade interna e externa à UFG. As unidades e órgãos da instituição, inclusive os Câmpus de Catalão, Jataí e Cidade de Goiás, recebem uma quantia pré-determinada, de acordo com estimativa sobre o consumo. Os exemplares ficam expostos em *displays* espalhados pelos Câmpus I e II, disponíveis a quem se interessar, supondo-se assim a contemplação dos segmentos da comunidade universitária. Em algumas unidades, exemplares da publicação são colocados nos escaninhos dos docentes. Os aposentados, tanto do segmento docente quanto técnico-administrativo, recebem o jornal em casa, pelo serviço dos correios, assim como jornalistas, editores, radialistas dos veículos da imprensa goiana, entidades representativas de categorias profissionais, repartições públicas, autoridades do Município, do Estado e da União, outras instituições federais de ensino superior etc.

Como já exemplificado, a publicação é muito requisitada para a distribuição em eventos ocorridos na UFG, na recepção de visitantes etc. Quando há grandes eventos na instituição, chegam a ser destinados até mil exemplares, como foi o caso da 63ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), realizado em julho de 2011, no Câmpus Samambaia. E do restante é feita a distribuição aleatória em locais públicos, como aeroporto, rodoviária, agências do Vapt-Vupt, hospitais, farmácias, padarias e outros.

No período de greve dos servidores técnico-administrativos, de julho a setembro de 2011, houve muitas manifestações à Ascom de solicitação do *Jornal UFG* e do Boletim Informativo. Fora da instituição, a receptividade também é boa, todos se interessam pela publicação da universidade. Desde julho de 2009, a pedido da Secretaria de Educação do

Estado de Goiás são enviados mensalmente, 1.250 exemplares do *Jornal UFG* para distribuição nas subsecretarias. Em fase de negociação, encontra-se a possibilidade de aproveitamento da publicação pelas unidades de ensino municipais.

As edições do *Jornal UFG* impresso são publicadas (em PDF) também no *Portal UFG* (www.ufg.br). Em maio de 2010, surgiu uma nova versão da publicação, o *Jornal UFG on line*, sitiado no Portal UFG. A ideia surgiu a partir da limitação de espaço da publicação impressa, ocasionando freqüentes cortes nas matérias editadas, como forma de aproveitamento do material excedente. Além disso, a versão *on line*, conta com algumas exclusividades, como os indicadores econômicos locais, calculados mensalmente pela Faculdade de Ciências Contábeis e Econômica (Face).

Toda a responsabilidade das publicações do *Jornal UFG*, impressa e *on line*, é da Ascom, desde a reunião de pauta, à confecção dos textos, das artes, editoração, revisão, publicação no Portal UFG e distribuição. As pautas são definidas no coletivo, em reunião específica da equipe, geralmente com a presença da Coordenadora de Imprensa, mas boa parte dela passa pelo crivo da Equipe da Alta Administração.

O *Jornal UFG* possui um conselho editorial composto por representantes da Ascom, da Facomb, do Cegraf, da Ascom e da comunidade universitária, mas que nunca se reuniu por completo e nem há regularidade para as reuniões, que acabaram não mais acontecendo por falta de *quorum*. Quem decide mesmo o destino da publicação institucional da UFG são mesmo as equipes, da Ascom e da Reitoria. De fato, quem faz, vive e reflete a publicação tem muito a contribuir com ela. Mas, um conselho editorial ativo também é muito importante, pois representa o olhar de fora, do profissional, do veterano que conhece a universidade, de quem consome.

Há que se refletir sobre os motivos da ausência de um conselho editorial mais presente para a publicação institucional da UFG. Excesso de confiança na equipe, sentimento de ter pouco a contribuir, desinteresse? Se houver, de fato, o interesse que a publicação represente cada vez mais os anseios da comunidade, deve ser considerada a possibilidade de inserção de representantes da comunidade universitária, estudantes, professores e técnicos administrativos, no Conselho Editorial do *Jornal UFG*. Como forma de valorizar a equipe que o confecciona, também pode ser interessante que se garanta a presença de um de seus membros neste conselho.

4.2.1.1 Conhecendo a publicação

Com o objetivo de conhecer as áreas de maior cobertura, foram analisadas as nove edições (do número 34 ao número 42) do *Jornal UFG* do ano de 2010. Para tanto, onze itens foram definidos, por enfoque de assunto, conforme Quadro I. São elas: Ensino, Pesquisa, Extensão, Pós-graduação, Institucional, Cultura, Vida Acadêmica/CAI, Artigo, Serviço/Factual, Entrevista, Comunidade/ Comportamento. Não foi objetivo dessa pesquisa a verificação de representatividade dos segmentos da comunidade universitária no *Jornal UFG*, apenas as áreas mais abordadas pela edição.

Os critérios para a classificação das matérias e grandes notas nesses itens contemplam ainda o fato de que cada uma poderia ser classificada em até quatro itens – por exemplo, o texto sobre Dengue contemplava abordagens de ensino, pesquisa, extensão, comunidade –, não importando o tamanho do espaço destinado à mesma na publicação. A categoria Institucional compreendeu propagandas publicitárias institucionais (Conpeex, 50 Anos da UFG, vestibular etc), atos e normas institucionais, promoções e eventos promovidos pela instituição. A Pós-graduação poderia estar relacionada indiretamente nas matérias sobre pesquisa, nesse caso, tendo sido ambos computados. Os editoriais foram considerados como artigos, pois nas nove edições analisadas tiveram esse enfoque.

As matérias confeccionadas sem rigidez de formato, com tendência ao relato de uma história, em geral, com duas ou mais fontes. Cada edição analisada contou com pelo menos duas entrevistas. E entre os fatos observados nas edições analisadas do *Jornal UFG*, constatou-se que:

- O reitor aparece em destaque em três edições: números 34 e 42, assinando o editorial, e em mais quadro oportunidades, conduzindo atos oficiais.
- Em quatro edições os editoriais são assinados por pró-reitores (números 37, 38, 39 e 35).
- Dois professores assinam editoriais (edições 40 e 41).
- A Ascom assina o editorial da edição de aniversário da publicação (edição 36).
- No período analisado, há uma série histórica sobre o cinquentenário da UFG, com uma ou duas matérias por edição, de abril a novembro/dezembro/2010.

A classificação das matérias e notas das edições do *Jornal UFG* 2010 quanto às categorias estabelecidas resultaram no Quadro I. Nota-se um equilíbrio entre a cobertura

das áreas de Ensino, Pesquisa, Extensão, Institucional e Serviços/ Factual, com prevalência da Extensão. O item Comunidade/Comportamento vem em segundo, seguido de Vida Acadêmica e Cultura, como os assuntos seguintes mais enfocados.

Pode-se constatar com isso, o caráter institucional da publicação, que prioriza as atividades acadêmicas ocorrentes em âmbito do ensino, pesquisa e extensão. A ligeira vantagem da Extensão em termos de espaço ocupado pode ser considerada algo natural em função da consonância dos objetivos dessa área com a comunicação de promover a interação universidade-comunidade. Todas as ações que envolvem a comunidade são de interesse desta e devem constituir potenciais pautas para o jornal institucional.

O *Jornal UFG* é uma publicação institucional em que prevalece a divulgação sobre o que a UFG tem de bom, a prestação de serviços e o debate de assuntos sociais com o apoio do quadro técnico da própria instituição. São claros os objetivos de divulgar, esclarecer, mostrar e valorizar o que existe na instituição, especialmente as grandes ações, as ações integradas e que tenham cunho institucional. Sem que haja uma maior participação de representantes da comunidade nos destinos da publicação e nem uma política sistemática de estímulo à manifestação do público ‘consumidor’ e nem de retorno às possíveis demandas, pode-se afirmar se este um veículo de comunicação de mão-única.

Nota-se de forma a ausência de matérias de tom mais crítico e autocrítico sobre a universidade nesse espaço. Igualmente, percebe-se de forma ainda tímida o debate público sobre questões internas (projetos leis, políticas de educação, de ciência e tecnologia etc). ‘Problemas’ são abordados quando já exista por parte da Universidade uma resposta para eles. É preciso refletir de forma mais consistente, de preferência com o apoio de pesquisas sobre a publicação, a função e o destino da publicação, com o intuito de melhor aproveitar o espaço como fonte de informação e também de debate, de discussão e de crescimento da comunidade universitária.

4.2.1.2 A comunidade opina

O resultado da consulta à comunidade universitária (Anexo - Gráfico I) a respeito do Jornal UFG foi enriquecedor. Pessoas dos maiores segmentos da universidade entrevistados (estudantes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos) relacionaram a importância da publicação à historicidade da instituição, à contribuição para a cultura de leitura, à qualidade das matérias e como fonte de material didático, atestando a

pertinência da publicação. Os pontos fortes da publicação estão relacionados à programação visual da publicação, à regularidade da periodicidade e ao bom nível das matérias.

Por outro lado, a pesquisa de campo detectou algumas observações já obtidas pela pesquisa exploratória, como a ocorrência frequente de distribuição tardia da publicação no âmbito da UFG, causada principalmente pela demora no processo de impressão junto ao Cegraf e pela falta de um esquema mais sistematizado de distribuição que envolve a Ascom e a Divisão de Comunicações (protocolo), retardando o momento em que a publicação chega ao leitor. Este pode ser um dos fatores que influenciam o segundo ponto de reflexão determinado pela pesquisa, que é a sua penetração ainda irregular nas unidades, órgãos e setores, por vezes, prejudicando a sua maior expressão junto a comunidade universitária.

O rodízio ou duplicidade de matérias nas publicações da UFG (*Boletim Informativo UFG, Jornal UFG e Portal UFG*), outro aspecto presente nos resultados da consulta à comunidade, é algo real e intencional. No caso do Boletim Informativo UFG, a proposta de conteúdo é mesmo chamar a atenção para as novidades do Portal. Se a pessoa não acessa o *Portal UFG* espontaneamente terá a chance de saber de suas novas de forma induzida, pelo envio do Boletim Informativo para o seu e-mail. Como em todos esses veículos há o desafio de atender a muitos públicos e, ainda, que há aqueles que só têm acesso a um tipo publicação, fato mais comum do que o inverso, e considerando-se ainda a existência de uma pressão, velada ou não, para que se cubra a falta de divulgação suficiente dos atos da universidade, a Ascom faz a opção por repetir ou reeditar notícias nesse veículo. Essa questão reforça a necessidade de realização de pesquisas junto aos públicos da universidade para a construção ou revisão do planejamento de atividades.

A seguir, são apresentados de forma comentada os resultados empíricos das pesquisas de campo objetiva e semiestruturada:

Em geral, os dirigentes da Alta Administração aprovam o *Jornal UFG*, porque “cumpre papel positivo”, “tem bom visual”, “é bem produzido, com matérias bem elaboradas”, “é atrativo, as pessoas comentam”, “atende bem o público interno”, “pelo fato de haver uma periodicidade”, que “está criando uma cultura de ler o jornal” e porque “Jornal (impresso) é história”. Há os mais entusiasmados que afirmam ser a publicação “Excelente exemplo de divulgação do que produzimos”, “marcante, fantástico, com matérias perenes que permitem uma reflexão”. E há quem analise a publicação como um processo que “melhorou muito”. Um dos entrevistados demonstrou pessimismo em relação ao jornal impresso, cuja

confecção “envolve dificuldades com o papel, dá trabalho para fazer, é caro...” e “as pessoas lêem pouco,” afirmando que essa modalidade “caiu muito depois da internet”.

As críticas e sugestões desse grupo de entrevistados referem-se especificamente à participação do público interno: “deveria ter mais participação dos estudantes”; à distribuição: “deveria ser mais divulgado e melhor distribuído”; ao Jornalismo Científico: “Falta mais espaço para o Jornalismo Científico sobre o que a universidade produz”; e as limitações da equipe com a prevalência de estagiários, o que “é uma vantagem acadêmica para os estudantes, mas, para a instituição, a rotatividade não estabiliza o processo”.

Para os docentes entrevistados, o *Jornal UFG* é considerado bom, com a “apresentação de matérias interessantes à comunidade interna e externa à UFG”. Para uma entrevistada do Centro de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem (Cepae), a publicação constitui-se “excelente fonte de material didático, utilizado, ao menos uma vez ao mês, em minhas aulas de língua portuguesa”. As críticas passam pelo atraso na entrega da publicação: “Por se tratar de um impresso mensal, chegando quase sempre atrasado, muitas vezes, a publicação perde a temporalidade”. Entre as sugestões estão “aumento da divulgação da produção acadêmica e contribuição cada vez maior para a reflexão dessa produção” e que a publicação “atinga mais o público externo”. Três docentes não fizeram comentários, um deles justificou que não lê o jornal e dois o vêem muito pouco.

Entre os servidores técnico-administrativos, o *Jornal UFG* é muito elogiado pela “pertinência dos temas para a comunidade universitária”, com “matérias interessantes e diversificadas”, pelas entrevistas, pelo nível das informações, pela “boa redação, de fácil leitura e entendimento”. Mas, houve quem o considerasse apenas “satisfatório” e suas matérias “um tanto técnicas, de difícil compreensão”. As reclamações passam pelo tamanho do jornal, considerado grande, sendo “difícil guardá-lo ou portá-lo”, pela dificuldade de acesso à publicação no Câmpus I e pela ausência de exclusividade das matérias: “... geralmente as notícias já foram publicadas no portal”, “quando saem o Boletim e o Jornal, a notícia já foi veiculada no portal”. Apenas um entrevistado declarou não ter acesso ao *Jornal UFG* e, outro, nada comentou sobre a publicação. Entre as sugestões apresentadas estão: que seja todo colorido e “que cada vez mais divulgue os muitos serviços disponibilizados pelas unidades”.

O *Jornal UFG* foi considerado pelos estudantes como “bem feito e informativo”, “um exemplo de publicação institucional bem sucedida” e de “fácil aquisição

(acesso)”. Comentários críticos chamaram a atenção para a falta de abordagem dos problemas da comunidade nas matérias, com a sugestão de que “... poderia ser mais utilizado como plataforma de denúncia, não sendo tão abertamente institucional”.

Com essas declarações, verifica-se que é desejo da comunidade universitária que o veículo cresça em termos de profundidade de conteúdo e abrangência. Que os serviços e setores sejam mais divulgados, que os problemas da universidade sejam pautados, que os segmentos estejam nele mais contemplados, que desenvolva a prática do Jornalismo Científico, por meio de mais divulgação da produção acadêmica. Em geral, a comunidade demonstra anseio por uma publicação em que se sintam nela mais representadas.

A partir desses levantamentos empíricos, por meio da pesquisa documental e da pesquisa de campo, conclui-se a respeito do Jornal UFG:

- Trata-se de um dos principais produtos de comunicação da UFG, que tem se firmado enquanto publicação institucional de periodicidade definida voltada para a comunidade universitária; que busca divulgar a instituição, dos atos administrativos aos feitos dos membros da sua comunidade, promovendo a interação de unidades, órgãos e setores, que participam com a sugestão de pautas e o atendimento de demanda da Coordenadoria de Imprensa.
- Há uma equivalência que ocorre naturalmente nas abordagens do Ensino, Pesquisa e Extensão, prevalecendo uma tendência à prestação de serviços, mas há indícios que tem caminhado rumo ao anseio de firmar-se como publicação científica, com considerável espaço para a divulgação de pesquisas.
- Nota-se algumas pequenas reformulações, especialmente no *lay out*, edições temáticas etc, porém sem o amparo do retorno por parte dos públicos, nem formalmente e nem informalmente.
- O *Jornal UFG* impresso pode constituir-se numa grande ação da comunicação organizacional na medida em que a comunidade sentir-se nele mais representada do que represente os atos da instituição.

- Para os aposentados, público que mais se manifesta sobre a publicação, além do recebimento mensal do contracheque, a publicação pode ser o maior elo mantido com a universidade.
- O impresso cumpre papel importante de atingir determinada parcela de público ainda não inserida no mundo digital.
- Tem característica histórico-documental.

4.2.2 Portal UFG: a vitrine da comunicação institucional

Assim como o *Jornal UFG* impresso, o *Portal UFG* é outra importante ferramenta da comunicação organizacional, possibilitando meios de acesso direto a informações (transparência), dando visibilidade aos programas institucionais de gestão, de extensão, de comunicação, à produção científica entre outras vantagens. Por meio do seu Portal eletrônico institucional, a UFG está conectada à rede mundial de computadores, integrada à nova ordem da comunicação global, marcada pela instantaneidade das notícias, possibilitando a comunicação direta, com respostas rápidas e de alta penetração. Talvez, para a grande maioria, essa realidade nem tenha sido imaginada há pouco mais de uma década, na instituição.

Durante os primeiros meses no ar, o *Portal UFG* era visto apenas como mais um meio que prometia visibilidade, mas o crescimento do novo veículo seguiu o compasso da adesão dos usuários à rede. Se antes, as poucas matérias veiculadas, cerca de cinco ou seis manchetes, nem sempre bem selecionadas, às vezes alusivas a realidades distantes e que ficavam no ar por dias e até semanas – isso foi observado ainda em 2005, ano em que a pesquisadora retornou para a UFG –, hoje o *Portal UFG* veicula de 20 a 30 notícias diárias com enfoques diretamente relacionados aos interesses da instituição e dos seus públicos.

Atualmente, o *Portal UFG* é o maior veículo de comunicação entre a universidade e o público em geral. São mais de mil acessos por mês, no Brasil e no mundo. Tamanho tem sido o desafio de nele manter a divulgação e a comunicação dos aspectos mais relevantes de toda a instituição. Trata-se de um veículo denso, com dezenas de itens nos seus *menu* (verticais e horizontal), outras dezenas de links diretos acessados no primeiro passeio do

mouse sobre a página. Há ainda os *menu* suspensos, ou seja, aqueles que se desdobram em outros, abrindo um leque de subitens para consulta.

Imagem III – Portal UFG, setembro/2011

The image shows the homepage of the UFG website. At the top, there is a banner with the UFG logo and the text 'Universidade Federal de Goiás'. Below the banner, there is a navigation menu with links for 'Home', 'Localização', 'Linhas de Ônibus', 'Concursos', 'Vestibular', 'Fale Conosco', 'Portal de Periódicos', 'Outros', and 'Acessibilidade'. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a vertical menu with categories like 'A UFG', 'Câmpus', 'Unidades Acadêmicas', 'Imagem Institucional', 'Reitoria', 'Pré-Reitorias', 'Cursos de Graduação', 'Matrizes Curriculares', 'Calendário Acadêmico', 'Educação a Distância', 'Laboratórios', 'Centros e Núcleos', 'Pós-Graduação', 'Pesquisa', 'Extensão e Cultura', 'Órgãos', 'Comissões Especiais', 'Assessorias', 'UFG Afirmativa', 'Revista UFG', 'Jornal UFG', 'Rádio Universitária', 'Tv UFG', 'Dúvidas Frequentes', 'Serviços', and 'Relatórios de Gestão'. The main content area features several news items, including 'Expansão' (Expansion) and '2º SEMESTRE - 2011' (2nd Semester - 2011). On the right side, there is a search bar and a list of public consultations, including 'Resoluções', 'Processos', 'Telefones', 'Sistema de Bibliotecas', 'Sistema de Graduação', 'Indicações', 'FINAPE', 'FINDAHC', 'RIVE', 'Rede UFGnet', 'Portal do Servidor', 'Portal do Aluno', 'Webmail', 'SAPP', 'SIEC', 'Outros', 'Universidade Saudável', 'Incubadora de Empresas', 'Relatórios de Gestão', 'Internacional', 'Datas Comemorativas', 'Links', and 'Concursos UFG'. At the bottom, there is an 'Agenda' section with a calendar icon.

Fonte: www.ufg.br

Atualmente, a administração do Portal UFG é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação (Ascom), sobre o conteúdo informativo da parte central, e do Centro de Recursos Computacionais (Cercomp), que cuida de todos os *menu*, além dos aspectos técnicos gerais. Mas quando da sua criação, no ano de 2004/5, e até 2006, a responsabilidade era integral do Cercomp.

A parte central é composta por notícias, editadas e publicadas diariamente por equipe da Coordenadoria de Imprensa da Ascom. A edição do material veiculado no portal é mais voltada para a revisão jornalística e do português, não havendo rigor com relação ao tamanho das matérias e nem à sua profundidade, prevalecendo a cobertura factual no estilo de pequenas matérias e notas. Quando oportuno, são inseridas fotos internas e links relacionado ao assunto.

Basicamente tudo o que é veiculado no miolo do Portal é factual. Os enfoques principais ficam por conta das matérias e notas noticiosas, agendas, eventos, prestação de serviços e divulgações gerais. Boa parte das matérias das colunas “Última Hora” têm chances

de se tornarem capas, em que pesem os critérios de factualidade, importância e abrangência do tema. A coluna “Acontece” traz um calendário de eventos a serem realizados na instituição, ou foram com a sua participação.

O Portal dá mais visibilidade também aos atos da Reitoria, com a cobertura e publicação imediata das notícias, inclusive com fotos, e por meio da Agenda do reitor, atualizada diariamente.

Com o *lay out* colorido, mas limitado às possibilidades do *THIS*, programa criado em 2006 especialmente para as páginas eletrônicas da universidade, há a predominância da cor de fundo azul clara. É impossível não comentar o fato de o Portal UFG ter uma aparência carregada, com extensos menus (à esquerda, à direita, superior), além de outros tantos destaques, obrigando o internauta a rolar a página para baixo, o equivalente a mais de duas telas. O formato é predominante vertical.

Alguns itens do *menu* são suspensos, ou seja, abrem para outras possibilidades de acesso. Aparentemente, não há rigor na disposição dos itens (assuntos), ao menos, não foi percebido de maneira clara o critério de organização dos mesmos, especialmente do meio para o final ao que parece ser feito de forma aleatória. No *menu* esquerdo, por exemplo, na mesma sequência, encontramos os itens A UFG, Pró-reitorias, Unidades Acadêmicas... (unidades institucionais) e, na sequência, mais abaixo: *Jornal UFG*, *Revista UFG*, *UFG Afirmativa* (produtos) (Anexo - Figura 1).

Mas, a parte central – a qual este trabalho mais se reporta – é composta pelas notícias da UFG. Na primeira parte, encontram-se dois *banners* posicionados um na parte superior e outro na parte inferior às cinco capas, que são os anúncios com links das principais manchetes. Nos *banners* são veiculadas peças de campanhas publicitárias, em que geralmente a arte contempla um título e, por vezes, pequeno texto objetivo e pontual. Ao clicar na figura, o usuário é remetido à matéria sobre o assunto.

As cinco principais manchetes em destaque, com fotos, são denominadas de capas 1, 2, 3, 4 e 5. A capa 1 destaca-se como manchete principal, possui uma foto e texto maiores, ocupando o espaço de duas das menores, logo abaixo do primeiro *banner*. Cada capa conta com foto, retranca (palavra chave), título e pequeno texto complementar. O usuário acessa a matéria clicando no título ou em *leia mais*, ao final, ambos os links apresentam-se destacados na cor azul.

Abaixo do segundo *banner* vêm duas colunas, uma noticiosa contendo as demais manchetes *links*, intitulada Última Hora, e outra informativa sobre os Eventos, com os

títulos dos mesmos e as datas em destaque. Na primeira há o título, ocupando de duas a três linhas, e um pequeno texto de tamanho similar com mais informações. Acessa-se a notícia pelo título da manchete em azul. É possível postar fotos internas.

Algumas mudanças ocorridas em meados de 2010 incrementaram o Portal com a ampliação do número de manchetes das notícias, antes limitado a, no máximo, oito e agora ilimitado, o que contribui para o aspecto alongado do Portal UFG; a adoção da assinatura das matérias por seus autores e maior dinamicidade, utilizando com mais frequência os recursos web, especialmente os *links* dentro dos textos. Assim, em média, desde a ampliação do número de notícias exibidas, o Portal UFG tem veiculado em torno de 25 notícias diariamente, sendo cinco destacadas nas capas com foto e dois banners. Isso fora a parte de Eventos que, em média, mantém a divulgação média de 12 itens diariamente.

Geralmente, as notícias e os eventos permanecem no ar até que vençam suas datas (como inscrições para cursos, concursos, congressos, bem como palestras, shows etc), variando de três dias a três semanas, dependendo da pertinência. É essa premissa, aliada ao critério do factual, que potencializam as notícias ao *status* de capa. Cada uma das cinco capas permanece no ar, em média, uma semana.

Observou-se que há mais retorno do público pelo portal do que pelo Jornal impresso. A receptividade do Jornal UFG *on line*, onde são publicadas na íntegra algumas matérias e reportagens veiculadas com limitação de espaço no jornal impresso, tem sido boa, com positivas manifestações do público;

Além do portal, a UFG participa das redes sociais *Twitter* e *Facebook*, acompanhando as novas tendências de seus públicos. No início, o uso desses recursos era mais voltado para a resposta a demandas do que o inverso, o que ainda prevalece atualmente, mas já há o exercício de busca desse público, por meio da emissão de mensagens chamando a atenção sobre alguma nova no Portal.

Os maiores índices de acesso ao portal ocorrem à época da divulgação do resultado do vestibular, tanto que foi inserida uma página de rosto com três opções: Portal UFG, Vestibular e, antecedendo a abertura do mesmo. Essa medida data de 2009 e visa evitar transtornos causados por congestionamentos no Portal, como já ocorrido, especialmente em épocas de divulgação do resultado do vestibular.

Uma breve pesquisa exploratória foi realizada no Portal UFG, mês de setembro de 2010. Durante vinte dias, do dia primeiro ao dia vinte de setembro, foram classificadas em oito itens as notícias do veículo. Foram computadas as cinco manchetes, os *banners* e a

coluna “Última Hora”. As categorias estabelecidas foram: Ensino, Pesquisa, Pós-graduação, Extensão, Cultura, Institucional, Serviço, Evento. O número médio de notícias veiculadas nas colunas “Última Hora” e “Acontece”, no período estudado, foi respectivamente de 16,6 notícias e 12,1 eventos divulgados (Anexo - Quadro II).

De acordo com essa breve pesquisa, predominam no Portal notícias de cunho Serviço (21,12%) Institucional (20,25%), Evento (15,94%), Extensão (16,16%), Cultura (12,28%), Pesquisa (12,03%), Pós-graduação (4,5%) e Ensino (3,66%) (Quadro II). O item Serviço em primeiro lugar aprova a característica de utilidade do Portal, por meio do qual as pessoas mais têm se informado sobre a UFG. As notas e notícias sobre Pesquisa, Pós-graduação e Ensino também são predominantemente relacionadas a serviços (cursos, inscrições etc) e eventos (palestras, seminários, congressos, simpósios). Nesse sentido parece haver consonância entre o trabalho da Ascom e o interesse do público internauta.

A prevalência do item Institucional está muito ligada ao primeiro uma vez que é a instituição que oferece os serviços prestados, por exemplo, matrícula, inscrição para concurso, período de transferência de curso etc. os itens seguintes, Evento, Extensão e Cultura, formam outro grupo, muitas vezes interligados. Não é muito comum encontrar reportagens no Portal. Pela pesquisa de campo também foram captadas informações do público entrevistado sobre o Portal UFG, o que será visto a seguir.

4.2.2.1 Comunidade aprova comunicação virtual

As expectativas otimistas em torno de tudo o que envolve a internet levam toda a crença e confiança à comunicação. A inserção da UFG nas redes óticas de comunicação, sobretudo após o advento da internet abriu novas perspectivas para a instituição. A criação do Portal UFG e em seguida das páginas eletrônicas das unidades, órgãos e setores, hoje totalizando 350 páginas/ sítios sob a responsabilidade técnica do Cercomp, foi um marco. Novas e múltiplas possibilidades de comunicação, interna e externa. Num saldo, a técnica se sobrepôs à forma e conteúdo. Uma vez disponibilizado o meio, há de se cuidar do uso que se faz dele.

É nessa fase que se encontra, hoje, a UFG com relação à sua comunicação. Há uma clara movimentação na instituição no sentido de acompanhar a modernização do mundo virtual, inclusive com certa pontualidade. O emaranhado de atividades existentes em torno e por meio desse desenvolvimento tecnológico, que exige agilidade de quem nele se insere, tem ocasionado um fenômeno típico dessa conjuntura que a absorção da atenção e do tempo das

peças aos sistemas de informação. Atender demandas de diversas naturezas tem sido o principal trabalho do dia. Tudo isso, aliado ao fato que há um déficit de pelo menos mil servidores técnico-administrativos na UFG, de acordo com dados da própria Reitoria, sem dúvida, pode comprometer a qualidade desses processos. Precisa-se de tempo para planejar, verificar, avaliar, com mais profundidade esses processos. No caso, da comunicação social, como já exposto, ainda não se tornou uma prática rotineira a avaliação sistemática de suas atividades, ou que significa que o planejamento não conta com esse recurso. Assim, poder-se-ia dizer pejorativamente que a Ascom está conseguindo, com alguma vantagem, correr atrás do bonde - em geral seus produtos e serviços, considerando-se a estrutura existente, são bem produzidos e bem aceitos -, mas ainda está correndo atrás!

De acordo com a pesquisa de campo, a maioria dos dirigentes aprova o Portal UFG, pela “atualização e dinamicidade, boa, perceptível”, pelo “conteúdo”. A ferramenta também foi considerada “eficiente” porque “atende bem o público interno e externo”, mas “precisa ser aperfeiçoada para o usuário”. Ele foi lembrado pelo número de acessos, tratando-se de “um dos portais mais visitados do Estado de Goiás”. E houve quem afirmasse que “A comunicação da universidade para com a sociedade se faz pela internet através do Portal e de e-mails”.

As críticas e sugestões ao Portal da UFG são relacionadas, em sua maioria, à parte visual ou *lay-out*: “Talvez haja pontos a serem discutidos em relação ao visual”, “mudar um pouco a forma de sua imagem”, “é visualmente rígido, também na navegação, proponho melhorar especialmente o sistema de busca”. Para os estudantes “deixa a desejar no aspecto de funcionalidade do *layout*”.

Entre os docentes, de maneira geral, o item Portal UFG é o que traz comentários mais objetivos e enxutos. Para muitos dos entrevistados, a plataforma é “dinâmica com informações bem atualizadas”, “uma importante ferramenta na comunicação das atividades e ações da UFG e atende plenamente seus objetivos”.

As críticas são relacionadas ao “*lay out* carregado, com muita informação”. Questões como essas serão revistas com mudanças previstas na plataforma, quem sabe disso espera que “a plataforma de hospedagem do site seja logo modificada”. Como sugestão, um dos docentes propõe “colocar a Rádio Universitária e a TV UFG em evidência no Portal UFG”. Dois entrevistados declararam acessar o Portal quando necessitam de informações sobre pesquisa e extensão.

Os servidores técnico-administrativos entrevistados, com raras exceções – um entrevistado não acessa o Portal UFG e outro o considera razoável -, estão satisfeitos, considerando-o “bem estruturado, informativo”, “de fácil acesso, autoexplicativo, passa uma boa imagem da instituição”, “contempla a necessidade de informação acerca da universidade”, “sempre atualizado”, que “tem atendido a comunidade de forma positiva”. Um dos aspectos elogiados foi a presença de fotos ilustrando as matérias.

Apesar de ser considerada uma “ferramenta ágil”, observou-se que “precisa ser remodelada periodicamente”. As críticas giram, ainda, em torno da “pouca divulgação do Portal UFG”, da “necessidade de organizar melhor as informações”, de torná-lo “mais moderno e interativo”. Um entrevistado sugeriu a possibilidade de consulta de processos da universidade que estão em tramitação, por meio do Portal UFG.

Na categoria dos estudantes, de acordo com a pesquisa, o Portal UFG é considerado “legal, interessante, informativo”, “de fácil acesso”, “atualizado e com tópicos bem organizados”; em termos de conteúdo, “atende seus objetivos e as necessidades da comunidade acadêmica”. As críticas se concentram mesmo sobre a atualização das informações acadêmicas, em especial a “falta de atualização periódica nas páginas das faculdades e cursos” e as “matrizes curriculares são desatualizadas e/ou inexistentes”.

4.3 Interação Universidade-Comunidade

A primeira colaboração dos dirigentes na entrevista foi indicar duas das maiores ações de interação universidade-comunidade (Apêndice I, item 1). A tendência da maioria, especialmente os pró-reitores, foi mencionar os maiores projetos de suas áreas de competência. O objetivo também foi o de verificar se havia alguma referência à comunicação (órgãos e produtos) reconhecida entre as grandes ações de interação da UFG com a comunidade. Assim, em resposta a esse item foram citados os principais programas e projetos da UFG nas áreas cultural, de ciência e tecnologia, de extensão, além da graduação, simbolizando o papel de formação da universidade, e do próprio Processo Seletivo (o vestibular).

Por três vezes, foi citado o projeto Espaço das Profissões, que em 2011 levou 30 mil estudantes de todo o Estado à UFG; por duas vezes foram citados como grandes ações de integração da UFG: a) A graduação e o Processo Seletivo, cuja última edição contou com 45 mil candidatos às vagas de graduação da universidade; b) o projeto Música no Câmpus,

que oferece mensalmente à comunidade uma atração musical de qualidade; c) o Conselho de Integração Universidade-Sociedade, formado por membros da comunidade acadêmica e representantes de entidades da sociedade civil, reunido ao final de cada ano para uma espécie de prestação de contas da UFG à sociedade, e d) a Ascom, a Rádio Universitária e a TV UFG pelo conjunto de ações existentes na área da comunicação.

Foram citados, ainda, a representação dos segmentos universitários nos conselhos superiores da universidade, o vínculo da instituição com a mídia regional, a Rádio Universitária e a TV UFG, a criação de programas de transferência tecnológica, da incubadora de empresas e do parque tecnológico, a realização de festivais e mostras de cinema e vídeo, a realização do Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão (Conpeex) e outras ações pela possibilidade de acesso ao conhecimento e à cultura.

A comunicação representada pelos veículos midiáticos da UFG ou por ações relacionadas à área apareceu pouco. Mas, considerando a complexidade da UFG, uma fala presente na pesquisa semiestruturada sintetiza bem o que ocorre em relação à interação universidade-comunidade: “São de pequenas e grandes ações que se faz a relação com a comunidade”.

4.3.1 Por uma comunicação que flua na UFG

As manifestações dos entrevistados sobre a importância da comunicação e o que esperam dessa área na UFG giram em torno de um anseio expresso por mais divulgação da universidade, tanto para a comunidade interna quanto a externa, as ações da universidade, os setores de trabalho, unidades e órgãos etc. A comunidade demonstra anseio de maior participação no processo de comunicação da instituição, por meio de canais e processos em que se sintam mais representados e, portanto, mais identificados.

Os dirigentes, inclusive das entidades representantes dos segmentos da UFG, demonstraram bastante interesse, entusiasmo e reconhecimento sobre a importância da área. Os comentários verbais foram profícuos quando a diversificação, profundidade e abrangência da comunicação exercida pela Ascom. Em geral, demonstraram uma visão ampla e razoavelmente madura sobre os assuntos que envolvem a comunicação em uma instituição pública. Tudo isso permite concluir que há uma sensibilização sobre o tema comunicação e que este goza de prestígio pela administração superior da UFG.

Os estudantes esperam da comunicação na UFG “informações confiáveis” e que, por meio dela, se “consiga reunir e traduzir para todos os seus públicos as diversas informações dos vários órgãos que compõem a universidade”.

Entre os servidores técnico-administrativos, a comunicação foi declarada como útil por muitos, basicamente, como fonte de informação: “pelas informações que mantêm todos a par dos acontecimentos”, porque propicia “facilidade de acesso a notícias e à informações institucionais atualizadas”, bem como “inteiração de todas as atividades e ações que a UFG oferece a toda a sociedade”. E, ainda, “no sentido de tornar mais transparentes as ações da UFG”. A maioria espera, então, que a comunicação “divulgue cada vez mais a importância da UFG para a comunidade” e “fique sempre atual com informações fiéis”.

As sugestões passam pela ampliação e integração das ações de comunicação, para “que divulgue mais os setores de trabalho”, que seja “de fato integrada, que utilize as mais diversas plataformas para divulgar institucionalmente a UFG aos seus diversos públicos, internos e externos”, como forma de “criar vias duplas de comunicação que possibilitem a troca de informações entre a UFG e seus públicos, não apenas a divulgação dos eventos e iniciativas da universidade, mas buscar conhecer, por exemplo, o que o estudante quer saber? O que o servidor técnico-administrativo tem a mostrar? Eles são realmente “notados”? Será que até agora o que fazemos em comunicação não é simplesmente divulgar a UFG?”.

Para os professores “A visibilidade da UFG vem de uma boa comunicação, que nesse contexto é útil e necessária”, afirmou um entrevistado docente. Pela pesquisa, os professores esperam mais divulgação interna, eles querem “receber informações diversificadas dos órgãos da UFG”, “informações sobre o dia a dia da UFG: projetos, programas, seminários...” e novamente “que o serviço de divulgação de eventos seja bem ágil”; da mesma forma, com relação à divulgação externa: “que a comunicação atenda a função de levar à comunidade as ações desenvolvidas no âmbito da universidade”, pois é preciso “aumentar o ‘marketing’ para o público externo”.

Como se vê, mais divulgação da UFG da própria é a grande expectativa da comunidade universitária com relação a área da comunicação. Um fato presente na instituição reforça essa demanda. Trata-se de um curioso fato relacionado à Ouvidoria e que tem tomado grandes proporções. Em 2010, um índice superior a 70% das demandas desse órgão foi por informação, sendo que 60% do total de demandantes são da comunidade interna da universidade. Em 2011, prevalece a tendência que já registra 90% da demanda por informação

no segundo trimestre do ano. Em sua grande maioria, são demandas relacionadas a assuntos acadêmicos.

Numa rápida conclusão, pode-se afirmar que a comunicação cresceu muito na UFG, mas, também, que há muito a melhorar nos seus canais de comunicação. É preciso ver a questão de vários ângulos. Primeiramente, quanto a Ouvidoria, ocorre que nem é sua função ‘dar informações’ sobre a UFG, o que demonstra o total desconhecimento da comunidade a respeito do órgão. O papel da Ouvidoria é receber e encaminhar denúncias, reclamações, elogios e sugestões para quaisquer unidades, órgãos e setores da UFG, a respeito de quaisquer de suas ações. O órgão de comunicação é relativamente novo na instituição – foi regulamentado em 2009 – e ainda não contou com nenhuma campanha de divulgação, a fim de que seja amplamente levado ao conhecimento do conjunto da universidade a sua existência e as funções, contribuindo para estender mais nesse conjunto o número de pessoas atendidas em demandas que realmente necessitem a intervenção da Ouvidoria.

Outro aspecto que necessita ser estudado diz respeito aos motivos porque as pessoas demandam tanto por informações que já estão disponíveis no Portal UFG, nas páginas dos órgãos competentes e nos documentos atinentes às suas relações com a universidade. A questão pode ser analisada em dois aspectos, de um lado o emissor (órgãos e setores da UFG) e do outro o receptor (públicos diversos). Considerando-se a responsabilidade da Ascom e dos demais órgãos do sistema de comunicação da UFG, esses devem rever suas ações voltadas para o público interno especialmente com relação à eficiência, mantendo a preocupação de verificar o nível de aproveitamento dessas ações pelo público e, refazer suas estratégias, se necessário.

Da parte dos demandantes, é preciso considerar tendências apontadas por teóricos da atualidade, especialmente quando afirmam que não há uma relação direta entre a abundância de informação presente em nosso cotidiano e pessoas mais informadas. Dificuldade de acesso, poluição visual, tempo escasso, insegurança, preguiça de efetuar buscas – A questão deve ser investigada. E, nada mais simples e sensato do que perguntar para os próprios ‘clientes’, usuários e demandantes, qual é a dificuldade em buscar informações na UFG. Posto isso, reafirma-se a importância da realização de pesquisas permanentes sobre os meios, processos e serviços oferecidos pela instituição.

Nesse sentido, internamente, também foi evidenciada pela pesquisa nos diversos segmentos entrevistados, inclusive entre os dirigentes, uma inquietação a respeito da existência de pontos de estrangulamento da comunicação nos processos institucionais. Urge

saber o que ocorre, por que a informação não chega, por que não flui? Por conseguinte, essa tem sido reafirmada como uma grande expectativa sobre a área: que a comunicação flua.

4.3.2 Por uma comunicação que forme o ser cidadão

Além do fornecimento diário de “informações atualizadas de interesse da comunidade acadêmica”, a comunicação foi apontada como aquela que contribui para o aluno possa “inserir-se como parte da mesma”. Encontramos aqui o caráter educativo da comunicação, aquela que socializa, interage, permite a participação e contribui para a formação cidadã.

Na opinião dos servidores técnico-administrativos, a universidade é “um espaço de exercício da cidadania, pois propicia o debate acerca de diversos temas que atinge a todos”, por sua função de “formar educadores... formar pessoas cada vez mais cômicas da realidade em que vivem, a Universidade se insere em suas vidas como um referencial de cidadania, pois é potencial fonte de alimentação para que haja o cumprimento dessa prerrogativa, ou seja, a de serem respeitadas nos seus direitos de cidadãos”.

De maneira geral, o sentimento de cidadania dos servidores técnico-administrativos é de uma prática de “suma importância para conquistarmos um bem estar comum” e está relacionado ao conceito clássico de direitos e deveres em que o cidadão assume uma postura mais passiva: “Reconhecimento e respeito pelos seus direitos e cumprimento de seus deveres, o que faz com que todos se sintam parte da sociedade”.

Dessa forma, a Cidadania está relacionada ainda ao “direito de ir e vir, poder falar e ser escutado, ter escolas para todos e com qualidade”, ao “pleno exercício de seus direitos enquanto cidadão e a parcela de contribuição que cada pessoa tem a fim de assegurar uma sociedade digna, justa e igualitária”, ao “conjunto das esferas (política, econômica, religiosa) que atingem a vida do cidadão de forma a torná-lo ativo nos rumos da sua sociedade”.

Vista também como algo “imprescindível para o exercício da democracia e da liberdade individual”, surgiu entre os entrevistados o conceito de participação, tendo a instituição como exemplo: “é ter a oportunidade de participar das decisões e encaminhamentos dos serviços que a instituição disponibiliza para a população”, “é o direito de buscar o conhecimento, a informação, ser participativo, ter inclusão nos projetos sociais e

educacionais”, e ainda o “ato de participar das decisões que influenciam nossa vida e o meio em que vivemos”.

Cidadania no meio docente, de acordo com essa pesquisa, está mais relacionada à noção de participação, sendo compreendida no ato de “buscar e propor melhorias para a comunidade”; com o fato de “estar envolvido com assuntos de interesse coletivo, colaborando para a busca de soluções que visem benefícios gerais”; também como uma atitude, a de “ser ético, igual nas diferenças, honesto”.

A condição de cidadania é compreendida como o acesso ao conhecimento: “é ter acesso à educação, ter direito a uma vida digna”, “importantíssimo qualquer cidadão ter acesso e beneficiar-se da cultura letrada, em nível científico e literário”, por meio da qual se faz a “inserção dos cidadãos nos contextos sociais, culturais etc”.

De forma semelhante, o tema cidadania foi apresentado entre os estudantes entrevistados como algo importante na sociedade porque “não há evolução social, econômica ou cultural sem cidadania”. Eles a definiram como “compromisso com as questões que interessam a sociedade”, como “honestidade, educação”, como o ato de “conhecer e exercer direitos e deveres que contribuam para a boa convivência em sociedade”; de “trabalhar pelo conjunto pela sociedade”; de “agir em prol do bem da comunidade, fundamental para uma sociedade mais equilibrada” e do indivíduo “inserido como um membro ativo da sociedade, sabedor e cumpridor de seus direitos e deveres”.

4.3.3 A universidade e o contexto social

Perguntados sobre como vêem a Universidade nesse contexto (social, de cidadania, de acordo com a própria definição do termo respondido no item anterior), os entrevistados docentes responderam ser fundamental o papel da instituição “que contribui com a evolução da sociedade pelo ensino, pesquisa e projetos de extensão”, que representa “o saber disponível para a sociedade” e que está “crescendo”.

Alguns entrevistados lembraram a importância regional da UFG, com falas como “A UFG vem cumprindo o seu importante papel não apenas em Goiás, mas com boa presença na região (Centro-Oeste)”, “um relevante local de veiculação de conhecimentos” e “privilegiado contexto de transformação social”.

Para os estudantes entrevistados a UFG se insere neste contexto em diversos aspectos, principalmente “trabalhando e reunindo diversas áreas do conhecimento na busca

por um bem comum: o desenvolvimento social”, como “desenvolvedora e multiplicadora de cidadania”, como “plataforma de disseminação do conhecimento, que “ajuda na construção do ‘ser-cidadão’ dos estudantes, ensinando-os a viver e conviver em sociedade”, e que “apresenta projetos de interesse social e de desenvolvimento, como o de incubadora de empresas”

Há uma parcela otimista de servidores em relação à universidade, vendo-a mais autônoma e a caminho da excelência. O assunto cidadania foi considerado como “primordial” numa instituição considerada “formadora de opinião” e que, como educadora, cumpre função “de formação do cidadão consciente de seu papel na sociedade e do exercício pleno da cidadania”, sendo ela “responsável por propiciar cada vez mais o acesso” a esse tema.

Os mais críticos argumentam, por meio da pesquisa, que a universidade “poderia ser mais atuante perante a sociedade necessitada” e que “ainda falta muito a ser feito, em especial se considerarmos a Lei Orgânica das IFES públicas federais que defende, entre outras coisas, o direito a igualdade entre todos e o dever da universidade em integrar-se à sociedade: quantas pesquisas da UFG voltam-se realmente ao bem estar social? Qual a real aplicabilidade dessas pesquisas? Que programas sociais a UFG oferece ao cidadão comum, não apenas à comunidade universitária? E a ‘acessibilidade’ ao conhecimento?”

4.3.4 A universidade e o seu contexto - quanto ao público interno

Dentre todas as ações de comunicação existentes hoje na UFG, relacionadas aos produtos e serviços da comunicação social, nenhuma é voltada exclusivamente ou mais diretamente para o público interno. Pretensamente, o Jornal UFG cumpriria esse papel, mas não é assim reconhecido pelos segmentos da comunidade universitária que manifestaram o desejo de estar mais representados na publicação, bem como que haja mais divulgação dos feitos da universidade, interna e externamente.

De todos os veículos da Ascom, o Portal UFG é o que enfrenta o maior desafio de atender a todos os públicos da instituição. O Portal UFG reúne informações e links de toda a universidade e mais alguns externos, como de órgãos do governo federal, e ainda as notícias que ocupam toda a parte central da página e cuja natureza do conteúdo varia muito, prevalecendo, em consonância com as maiores demandas, a prestação de serviços. E, como se apresenta atualmente, é visível o esforço pelo atendimento das unidades, órgãos e setores, em sua maioria, representadas no Portal UFG, por meio de links, informativos etc, o que acaba por contribuir para o visual carregado de informação e que, por sua vez, pode se constituir

uma das causas da dificuldade de muitos internautas em encontrar a informação que procura. Há muitas evidências disso, inclusive manifestas pela Ouvidoria.

Mas, a grande questão que envolve o público interno diz respeito à sua efetiva participação nos processos comunicacionais da instituição. O desafio da comunicação participativa, tão preconizada pela literatura, está posto para a UFG, a fim de que se cumpra seus preceitos básicos democráticos e cidadãos. Na prática isso significa valorizar mais as falas dos públicos, estimular suas manifestações, ‘dar ouvidos’ e retornar, buscando refletir no sentido de aproveitar críticas, reclamações, sugestões, possibilitando à instituição rever seus processos e redefinir objetivos e metas. É impossível nos tempos atuais, ignorar uma comunidade de 40 mil pessoas.

O sucesso da comunicação organizacional passa pela instalação de uma cultura de comunicação na instituição. Comunicação é feita por pessoas, pessoas que buscam saber, conhecer e se fazem entender. Logo, são elas as responsáveis pela fruição da comunicação na instituição. O princípio do diálogo na ação comunicativa (Habermas, 2009) é fundamental para haja entendimento. Entendimento para que se avance, sempre.

Que seja o público interno alvo de propagandas e de campanhas publicitárias, valorizando-o enquanto essencial para a organização, buscando o estímulo à sua participação nos processos institucionais, podendo começar pelas ações de comunicação, emitindo opiniões, reclamando, elogiando, sugerindo. Enfim, que utilize um espaço, que é seu, para manifestar diretamente seus anseios e expectativas, abrindo possibilidades de reascender perspectivas democráticas na comunidade e, conseqüentemente, mais credibilidade na instituição.

4.3.5 Por uma política de comunicação da UFG

Como já mencionado, a UFG vive o desafio de conseguir gerir em seu âmbito organizacional, e em sua plenitude, a comunicação do século XIX. Vencida a fase de aquisição de equipamentos e de adaptação tecnológica, que marcaram a inserção da instituição na era digital da comunicação em rede, torna-se imperativo a consolidação de uma política de comunicação. “Se essa política ainda não existe, a instituição caminha para isso”, e se essa política já existe, “deve ser melhorada”, conforme declarações colhidas em entrevistas na própria comunidade. De qualquer forma, esse processo requer, primeiramente, clareza e vontade política, em segundo lugar estrutura para a sua efetivação, especialmente de pessoal qualificado, cabeças pensantes, capazes de captar a realidade existente e de propor ações e

articulações, entre áreas e pessoas, em torno de um objetivo maior a partir da comunicação, consonantes com os objetivos ou a política institucional.

Paralelamente aos sistemas de informação, à comunicação administrativa dos trâmites burocráticos inerentes a uma instituição universitária, à comunicação institucional das normas, regras e programas, a comunicação social da UFG, concentrada na Ascom, lança e mantém algumas iniciativas (isoladas parece um termo muito taxativo), especialmente por meio de serviços e produtos de informação, mas ainda sem uma conexão suficiente em âmbito institucional que lhes garanta uma unidade satisfatória, ou seja, que abarque toda a demanda da instituição. A comunicação da UFG carece de um programa ou plano geral institucional. Tais processos e iniciativas formam uma base, um embrião, que necessita ser melhorada a fim de tornar-se um corpo. Esse corpo é a política de comunicação da UFG, cuja consistência reside na execução de planos, programas e projetos, em consonância com outras políticas igualmente afinadas à política institucional.

A política de comunicação compõe um conjunto de condutas, formais ou informais, calcadas em valores e normas acordadas dos interesses gerais da instituição e da comunidade; são processos práticos, dialógicos, regulares, entre os diversos públicos, sob uma coordenação cuja missão é manter sua linha nos princípios que a justificam e, conseqüentemente, seu equilíbrio.

A comunicação da UFG foi reconhecida pelos dirigentes entrevistados como estratégica para a UFG. Eles definiram de diversas formas o termo 'estratégica'. Entre os principais estão: "formas de atingir objetivos", "planejamento a longo prazo", porque "é uma via de mão-dupla", "porque a universidade é essencialmente comunicação", porque "é parte da política de transparência da instituição", porque "torna público o que é público pela acessibilidade", e porque "implica em ter excelentes formas de comunicação".

De acordo com a perspectiva da comunicação organizacional referenciada neste trabalho, a política de comunicação da UFG deve abarcar os processos inerentes aos seus sistemas de informação, à comunicação administrativa, à comunicação institucional e à comunicação social. Seus parâmetros residem no bojo constitutivo da interação entre os interesses da instituição e os interesses da comunidade. No caso da UFG, instituição federal de ensino superior, pública e gratuita, cuja missão, valores e princípios primam pelo desenvolvimento da sociedade, supostamente esses interesses são comuns com base na igualdade de oportunidades, na participação ativa e nos preceitos da democracia e da cidadania.

Perante pesquisa realizada, evidenciou-se o entendimento por parte da comunidade universitária sobre os parâmetros dessa política assentados principalmente na comunicação institucional e na comunicação social, tendo a Assessoria de Comunicação como principal referência entre os meios e veículos existentes. Verificou-se que a compreensão, os anseios e as sugestões da comunidade sobre a comunicação estão muito relacionados ao conceito comunicação informativa ou informacional. Embora, tenham sido significativas as manifestações em torno de uma comunicação mais participativa, em que haja troca de informação, participação nas decisões sobre essa política de comunicação.

A maioria dos entrevistados considera que a UFG tem uma política de comunicação. Para estes, o argumento apoia-se na grande estrutura de comunicação existente na universidade (Ascom, Rádio Universitária, TV UFG, Jornal UFG, internet, revistas). Acompanhado dessa constatação, muitos também complementaram que ela precisa melhorar, avançar. Outros preferem dizer que essa política está em processo, em construção. E houve quem reconhecesse o avanço ocorrido na área de comunicação, mas que isso só ainda não caracterizaria uma política, pois não existe uma discussão mais ampla, nem participação da comunidade nos processos de concepção e de avaliação em torno dessa pretensa política.

Considerações Finais

O intuito de identificar os marcos de uma possível política de comunicação da UFG com base no estudo sobre a sua Assessoria de Comunicação foi o que motivou e justificou este trabalho, desde a exploração de dados e fatos históricos e atuais, até a consulta à comunidade universitária. Como a política de comunicação da instituição não se acha expressa, formalizada, por meio de algum(s) documento(s) (programas e projetos específicos, comissões ou portarias) em que estive propriamente delineada, partiu-se do que já é feito nessa área, especialmente da chamada comunicação social, com o objetivo de tecer reflexões acerca do que existe, tentando, ao mesmo tempo, esboçar uma projeção do que deveria existir para essa política, no âmbito da comunicação organizacional.

O que existe em termos de práticas comunicacionais na UFG consta das descrições, com destaque para a estrutura da Ascom e de boa parte do sistema de comunicação da universidade, mais diretamente relacionada à comunicação social. Da mesma forma, o levantamento sobre o funcionamento das instâncias gestoras de comunicação e das relações estabelecidas entre elas e destas com a administração superior da universidade e vice-versa, bem como de todas essas instâncias com o público interno, foi imprescindível à compreensão do que ocorre no âmbito da comunicação na UFG e, por isso, também compõem os relatos e reflexões.

A exploração de dados obtidos por meio de documentos da instituição e das descrições construídas da observação crítica constitui parte da pesquisa que resulta uma vivência de anos, da experiência acumulada em assessorias de comunicação. Como pesquisadora atuante no ambiente estudado, membro da comunidade universitária da UFG, como estudante e servidora, pertencente ao quadro de profissionais da Ascom, considero-me parte integrante do processo investigativo desta pesquisa. A outra parte apoiou-se na opinião de quem também vive e sente a comunicação na UFG, e para quem deveria ser voltada toda a atenção da área, notadamente os membros da comunidade universitária, denominado público interno.

Assim, com base nos depoimentos obtidos na pesquisa de campo, traçou-se o panorama da comunicação na UFG, considerando a compreensão desse público sobre o que seja comunicação organizacional, sobre sua importância em uma instituição com as peculiaridades da universidade, bem como as aspirações reveladas por esses membros da comunidade universitária sobre a comunicação na UFG. Também faz parte da composição

desse quadro o conhecimento que têm os entrevistados dos principais veículos de comunicação da universidade, e a frequência com que acessam, além de sua avaliação do *Jornal UFG* e do *Portal UFG*, os mais expressivos veículos da Ascom.

Toda a pesquisa e as análises dos dados tiveram como pressuposto a existência, mesmo que não expressa como tal, de uma política de comunicação. Há indícios claros de que, de forma subjacente, uma política de comunicação perpassa as políticas da instituição. Não faria sentido fora desse contexto. Uma vez que toda ação desenvolvida no âmbito da universidade deve estar em consonância com a sua missão de “gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade”, pode-se afirmar que à comunicação cabe também o papel de contribuir efetivamente para o cumprimento da missão, dos princípios e das finalidades da instituição, sobretudo no que concerne à interação cultural e a socialização do conhecimento.

De modo geral, com base na pesquisa, a comunicação, avaliada a partir do que se conhece, especialmente das ações da Ascom, é bem vista pela comunidade universitária da UFG. A síntese dos depoimentos de membros dessa comunidade é favorável ao que existe, considerado bom, porém com a necessidade de melhorar, de aperfeiçoar-se (*Portal UFG, Jornal UFG, Boletim Informativo*). A comunidade sente-se pouco representada nos veículos de comunicação da Ascom e demanda mais divulgação sobre a própria UFG.

Nas entrevistas, os dirigentes mostraram-se muito otimistas com relação aos avanços da comunicação na UFG. Eles demonstraram também boa e ampla visão da área. As perspectivas nesse segmento são promissoras, confirmando a sensibilidade dos dirigentes para os assuntos da área e certo prestígio dela na administração (Anexo – Quadro III).

Os resultados da pesquisa empírica permitiram inferir alguns aspectos favoráveis e outros desfavoráveis à política de comunicação da UFG na atual conjuntura. Primeiramente, os favoráveis:

- Fortes indícios de um consenso sobre a importância da comunicação para a instituição UFG e um anseio geral pelo fortalecimento das ações nessa área, manifestos pela comunidade universitária.
- O reconhecimento do caráter estratégico da comunicação por parte dos dirigentes da universidade, que demonstram grande abertura para os assuntos relacionados à área; a

maioria deles considera que a UFG já possui uma política de comunicação e que precisa melhorá-la e os demais veem-na como um processo em construção, caminhando para sua efetivação, mas já demonstrando força.

- A boa estrutura de comunicação já instalada na UFG. Na área da comunicação social, há a Assessoria de Comunicação estruturada com três coordenadorias (Imprensa, Relações Públicas e Publicidade), as emissoras de rádio e de televisão (Rádio Universitária e TV UFG), a Ouvidoria, o Cegraf; na comunicação institucional e administrativa, conta com razoável corpo técnico, por meio do Gabinete da Reitoria com o apoio das pró-reitorias e dos órgãos ligados a ela, do Serviço de Comunicações (protocolo), do Cidarq, do SIBI, das Secretarias dos Órgãos Colegiados e, finalmente, na área de sistemas de informação, há o Cercomp e o CIAR. Todos esses órgãos contam com apoio técnico na própria universidade, de unidades como a Facomb, a FAV, o Instituto de Informática e outros.
- A estrutura e o papel da Ascom na atualidade, inserida na cúpula administrativa da UFG, são reconhecidos pela comunidade universitária, o que a potencializa para habilitar-se à função de gestora da comunicação e coordenadora da política de comunicação da UFG.
- Condições objetivas favoráveis, em termos de meios disponíveis e abertura política, a implantação de ações da comunicação participativa.

Aspectos desfavoráveis:

- A ausência de pesquisas que possibilitem um retorno mais seguro sobre a atuação da Ascom, bem como de processos de avaliação sistemática dos seus produtos e serviços.
- A insuficiência de integração entre os órgãos/ setores de comunicação existentes na UFG que possibilite a concepção e a elaboração de um projeto institucional de comunicação, capaz de compor as diretrizes básicas da política de comunicação da UFG, notadamente: Ascom, Rádio Universitária, TV UFG, Facomb, Cegraf, Cercomp, Cidarq, Ouvidoria.

- Apesar do amplo reconhecimento sobre a importância da comunicação, o assunto político de comunicação parece ser uma preocupação apenas dos dirigentes e profissionais de comunicação presentes na universidade, não havendo ainda sensibilização e envolvimento por parte de outros membros da comunidade universitária. Ou seja, Falta de participação efetiva do público ou da comunidade nos destinos da comunicação da UFG.
- A falta de ações voltadas especificamente para o público interno, que valorizem as suas demandas, garantindo maior representatividade dos segmentos discente, docente e técnico-administrativo nas ações de comunicação.
- A insuficiência do quadro de profissionais de comunicação para as demandas da área, atuais e futuras.
- A predominância do fazer sobre a reflexão mais profunda, mais ampla e estrutural, da comunicação organizacional da UFG na prática cotidiana da Ascom, limitando toda a sua ação às demandas e possibilidades conjunturais.
- A inexistência de um projeto global de comunicação para a instituição, que contemple as áreas da comunicação administrativa, da comunicação institucional, da comunicação social e dos sistemas de informação, de forma a atender as especificidades de cada uma, a mantê-las integradas em torno dos princípios da política de comunicação e da política institucional e a garantir a fruição da comunicação na instituição.

Está evidenciada a necessidade de conhecimento a respeito do(s) público(s) da UFG, a fim de dar início a um projeto maior, mais abrangente e mais complexo, de comunicação organizacional para a universidade. No momento atual, destacam-se, inicialmente, dois órgãos: a Ascom como a gestora profissional da comunicação, responsável por cuidar da relação da instituição com seus diversos públicos pela comunicação, e para a qual se deveria destinar o investimento necessário ao cumprimento de tarefa dessa magnitude; e a Ouvidoria, órgão cuja finalidade é servir de canal direto de comunicação entre a instituição e seus públicos, com a função de aglutinar demandas da comunidade interna e externa, expressas em forma de reclamações, denúncias, críticas, sugestões e elogios. Trata-se

de uma estimável fonte de conhecimento sobre os gargalos da instituição, e boa parte deles são relacionados a falhas de comunicação. A Ouvidoria, então, é uma importante parceira na concretização da política de comunicação da UFG.

Apesar da estrutura existente, a pesquisa evidenciou que a comunicação na UFG carece de um projeto global, que abarque os diversos tipos de comunicação presentes na instituição, profissionalmente elaborado e politicamente estabelecido, como uma opção institucional consciente, em que prevaleça o interesse público. É de se esperar o estabelecimento concreto e bem delineado de uma política de comunicação para a instituição, a qual só terá a ganhar, especialmente com relação ao estabelecimento de canais diretos com seus públicos.

Técnica e estrategicamente esta pode ser considerada uma opção inteligente, uma vez que proporcionará mais eficiência aos canais de comunicação institucionais. Política e moralmente, a atitude poderá ser atribuída como correta, pois implica ampliar possibilidades de cumprimento da missão e das finalidades da instituição, pela qualidade de atendimento às demandas sociais atinentes à universidade.

O caminho para a concretização de uma política de comunicação pressupõe importante tomada de decisão política por parte da administração superior, apoio institucional por meio dos conselhos superiores, conscientização e preparo dos profissionais envolvidos, bem como engajamento de lideranças e subalternos. E, considerando a Ascom como o órgão aglutinador, coordenador dessa política, fica pressuposta também a necessidade do ‘redimensionamento’ de suas funções, divisões e tarefas, a fim de adequá-la às novas e múltiplas dimensões de sua atuação.

Para instituições como a UFG, estar em sintonia com a sociedade pode significar mais do que democratizar conhecimento e a sua produção científica. Ao gerir uma política de comunicação que abarque a especificidade de todos os seus processos, todas as suas instâncias, a instituição busca isonomia de oportunidades de diálogo, dissolver pontos de estrangulamento frequentes nesses processos, além de um importante fator de unidade institucional, diminuindo as distâncias que separam seus públicos e a separam deles mantendo a qualidade de atendimento.

Canais democráticos de comunicação têm também a função de ‘espaços de negociação’, equiparando oportunidades de acesso entre a comunidade e a instituição. O receptor não é mais cativo ou passivo. A abertura desses canais permite “ganhá-lo”, negociar com ele. Ou seja, as mensagens têm de lhe interessar, para não se tornarem obsoletas,

desnecessárias, inúteis. No mundo globalizado, o cidadão dispõe de múltiplas opções de informação. Caso não se sinta satisfeito com uma informação, a credibilidade da fonte cai. Nesse caso, muito mais está em jogo, pois o que cai realmente é a credibilidade da instituição. Esse é um novo conceito de comunicação para as organizações, em especial para as organizações públicas.

Por essas razões, pode-se concluir que a implementação de uma política de comunicação permeia muitos desafios, alguns semelhantes aos da condução de processos democráticos, envolvendo sensibilização, participação, engajamento, cidadania. Em suma, pressupõe um novo pensamento, uma nova cultura, sob a perspectiva de fomentar uma cultura de comunicação. A política de comunicação da UFG só será efetivada com os propósitos democráticos que se deseja se a comunidade assim o quiser, fazendo uso dos canais de comunicação existentes, questionando, reivindicando, sugerindo, ou seja, participando.

À instituição cabe: a) abrir os canais de comunicação, considerando e atendendo seus públicos específicos; b) dar ressonância às demandas da comunidade, atendendo, conduzindo-as aos interessados e retornando-as, de forma aberta e profissional, com base em seus nobres princípios sociais. À comunidade, sobretudo aos segmentos internos, cabe o bom uso desses canais, buscando mais interação, demandando apoio e resguardando especialmente o direito de ser informado, o direito de participar, o direito de comunicar-se.

Possíveis contribuições à Ascom

Com vistas ao fortalecimento da Assessoria de Comunicação como gestora da comunicação e coordenadora da eminente política de comunicação da UFG, sugere-se:

A curto prazo:

- Que os produtos existentes sejam esboçados em projetos escritos, com clara definição de seus objetivos, público alvo e demais itens inerentes à suas especificidades e, com o apoio de pesquisas de avaliação, que sejam constantemente reelaborados, tendo cada um, um editor próprio responsável.
- Da mesma forma, que os produtos e serviços, individualmente ou em conjunto, contem com um conselho editorial, composto por pessoas realmente engajadas na

busca de melhorias para a comunicação na UFG. Reunido regularmente, esse conselho terá a função de discutir, avaliar, elaborar propostas e encaminhar ações para os produtos, serviços e outras ações que visem ao seu aperfeiçoamento com vistas a incrementar a política de comunicação.

- Que o *Portal UFG*, o *Jornal UFG* e outros veículos de comunicação extrapolem a tendência dominante da prestação de serviços e abram cada vez mais espaço para as discussões e decisões, internas e externas, atinentes à instituição, como as políticas da universidade, projetos de interesse da comunidade universitária em tramitação no Congresso Nacional, medidas governamentais. Do mesmo modo, maior divulgação das decisões internas relacionadas aos procedimentos, regulamentos e normas, bem como das pautas dos conselhos superiores, das decisões de grande repercussão e das demandas dos segmentos universitários. Enfim, que esses produtos contribuam mais com o subsídio da informação, do parecer técnico, da análise, para a repercussão e formação de opinião dos membros da comunidade universitária. A universidade constitui-se fonte de imensas possibilidades de assuntos e profissionais incrivelmente acessíveis. Que seja utilizada essa fonte em favor de si mesma.
- Que a autonomia da equipe gestora de comunicação para formular diretrizes para a política de comunicação da UFG signifique a produção das condições necessárias para por em prática planos de comunicação destinados a públicos específicos, especialmente os públicos internos, exercitando a chamada comunicação dirigida. Que também seja assegurada a autonomia para a definição das pautas dos seus produtos, que devem representar os anseios e demandas desse público por informação, em plena consonância com a natureza, a razão de ser e a função social da instituição.
- Que seja iniciado, por meio de comissão especialmente designada e composta por representantes dos órgãos de comunicação e outros, o projeto de reestruturação da Ascom, com vistas a elevar suas atribuições à função de coordenadora da política de comunicação da UFG.
- Que sejam elaboradas, oportunamente, campanhas publicitárias de esclarecimento e pela valorização da comunicação organizacional, com a divulgação dos órgãos e

veículos promotores da comunicação (Ascom, Rádio Universitária, TV UFG, Ouvidoria, SIBI, Cidarq, Cegraf, Cercomp), bem como de suas funções, seus produtos e serviços (Jornal UFG, Portal UFG, cerimonial, publicidade institucional, programas da RU e da TV UFG). Além da divulgação, a tônica deve ser de estímulo à participação comunitária nos canais de comunicação existentes na instituição, de forma direta ou indireta.

- Que o reitor tenha o apoio direto e constante de um assessor de imprensa/comunicação, o que dará maior mobilidade ao Coordenador de Imprensa da UFG, que informalmente responde também por essa função, para a coordenação de projetos e das atividades cotidianas da área, sem que isso implique a perda do seu livre trâmite e participação nos fóruns decisórias da administração superior da UFG.
- Que sejam atendidas as demandas de treinamento da equipe da Ascom, bem como de outras equipes envolvidas. Da mesma forma, por parte da Ascom, a oferta de treinamentos, comunicações, palestras e outras ações que possam contribuir para que haja uma cultura de comunicação na UFG, em oportunidades como: *mídia training* para servidores (técnico-administrativos e docentes), sobretudo os ocupantes de cargo de direção; recepção de novos servidores, recepção de calouros, treinamentos e cursos, atividades comunitárias, grandes eventos, visitas regulares às unidades, órgãos e setores, com a possibilidade de oferecer “consultorias”. Exemplos: Contatos regulares com os responsáveis pelas páginas eletrônicas das unidades, setores e órgãos, a fim de orientá-los sobre a apresentação de suas páginas, a elaboração de textos noticiosos, manchetes, tempo de veiculação etc; orientações específicas sobre planos e estratégias de comunicação, que potencializem as ações de ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão administrativa.
- Que os câmpus do interior sejam contemplados mais efetivamente pela Ascom, não só mantendo as mesmas preocupações de atendimento, de apoio, recebidos pelos câmpus da capital, mas buscando conhecer sua realidade, seus públicos e demandas, a fim de também criar estratégias para eles.

- Que seja estimulada a designação de assessores de comunicação para as unidades. Que a Ascom cuide de integrar esses profissionais, a fim de garantir a interação e a articulação necessárias à “unidade” da comunicação na UFG.

A médio prazo:

- Fortalecer a estrutura da Ascom, com a ampliação do quadro de pessoal e aquisição de equipamentos suficientes para atender necessidades atuais e previstas no planejamento, com relação à expansão das atividades. Especialmente, a) que sejam criadas as condições para o atendimento de demandas internas com relação à elaboração, editoração e revisão de materiais institucionais, e outras demandas, a fim de garantir-lhes homogeneidade, uniformidade e que sejam integradas, criando uma espécie de unidade da marca institucional – a marca UFG – também por seu padrão de qualidade; b) que sejam asseguradas condições de dedicação dos profissionais às dimensões reflexiva, criativa e formadora de opinião sobre a prática de comunicação vigente.
- Que sejam cumpridas as metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para a comunicação na UFG (Anexo IV), especialmente a realização de um diagnóstico de comunicação, a reedição do Portal UFG (*lay out* e funcionalidade), bem como mais rigor em sua dinâmica de atualização das notícias e informações.
- Realizar, sob a coordenação da Ascom e com o apoio da Facomb, pesquisas sistematizadas de avaliação dos produtos e serviços sob sua responsabilidade, envolvendo o público interno e externo;
- Estimular a criação de assessorias de comunicação nas grandes unidades e setores, que deverão se manter integradas à Ascom, a exemplo do que já ocorre na Biblioteca Central, no Museu Antropológico, no Hospital das Clínicas, na Faculdade de Medicina e nos Câmpus Jataí e Catalão.
- Formular um programa de comunicação institucional, com o envolvimento de todas as unidades e órgãos de comunicação da UFG (RU, TV UFG, Ouvidoria, Cercomp, Cegraf, Cidarq, CAI, SIBI) sob a coordenação da Ascom, em que estejam

estabelecidos claramente e aplicados gradativamente: a) o compromisso desses órgãos com os interesses da comunidade, o que será comprovado pela revisão de suas ações, a fim de adequá-los, se necessário, a esse objetivo; b) o papel da Ascom, como assessoria de comunicação voltada para a comunidade universitária, articuladora e mantenedora de ações, de cunho profissional capaz de conciliar, em sua prática, os interesses dessa comunidade com a política institucional da UFG; c) o trabalho realmente integrado entre esses órgãos e destes com a administração superior e d) as condições necessárias de articulação, para que seja estabelecida, por caminhos formais e informais, medidas e ações, uma ampla política de comunicação na UFG.

- À medida que houver avanço a consolidação da política de comunicação institucional, que a Ascom seja apresentada, firmada e reconhecida como o órgão coordenador dessa política.

E a longo prazo:

- Que a Política de Comunicação da UFG: a) Consolide-se com base nos princípios da comunicação participativa; b) em consonância com a política institucional; c) coordenada pela Ascom, com a integração de todos os órgãos direta e indiretamente ligados ao sistema de comunicação da UFG e d) seja reavaliada sistematicamente, a fim manter seus princípios e finalidades, sobretudo de fruição da informação, de acesso e retorno de demandas, de contribuição à formação de uma cultura de comunicação na universidade, de difusão de valores éticos, sociais, educacionais.
- Que Comunicação, Educação e Cultura formem a tríade que dê suporte à instituição, perpassando os processos institucionais, e potencialize sua prática nas quatro dimensões de seu funcionamento: gestão, ensino, pesquisa e extensão.

Referências

AZAMBUJA, G. A. de. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v.1, 2009.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009.

BARROS, A. T. de; BERNARDES, C. B. **Comunicação Pública e liberdade de informação: condições básicas para mídias legislativas**. ENCONTRO DA COMPOLITICA, 4. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 13 a 15 de abril de 2011.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação à pesquisa qualitativa em educação**. Porto Alegre: Editora 34, 1993.

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BRITO, W. L. **Empresas responsáveis e comunidades cidadãs: responsabilidade social sob o crivo da comunicação pública**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2009.

BUCCI, E. A imprensa e o dever da liberdade: a responsabilidade social do jornalismo em nossos dias. In: CANELA, Guilherme (Org.). **Políticas Públicas sociais e o desafio para o jornalismo**. São Paulo: Andi/Cortez, 2008, p. 46-63.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

_____. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009.

CARVALHO, J. M. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 9ª. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1995.

CHEIDA, M. J. **Assessoria de Imprensa e a comunicação organizacional**, Revista de estudos de Jornalismo. Campinas, SP: PUC Campinas, 1998, p. 25-41.

CIDOVAL, M. S.; NUNO, P. M.; SILVEIRA, T. S. **A Comunicação pública da ciência**. Taubaté: Cabral, 200.

COVRE, M. de L. M. **O que é cidadania?** São Paulo: Brasiliense, 1998.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CORREA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009.

CURVELLO, J. J. A. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009.

DIAS SOBRINHO, J. **Universidade e avaliação: entre a ética e o mercado.** Florianópolis: Insular, 2002.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Comunicação para a ciência: ciência para comunicação.** Brasília, DF: Embrapa, 2003.

_____. Comunicação pública. In: MARTINS, Luiz. **Algumas abordagens em comunicação pública.** Brasília, DF: Casa das Musas, 2003, p. 7-19.

_____. VERAS, Luciara (Orgs.). **Glossário de comunicação pública.** Brasília, DF: Casa das Musas, 2006.

_____. MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009.

FAZENDA, I. C. A. **Interdisciplinaridade: um projeto em parceria.** 6ª. ed., São Paulo: Loyola, 2007

Brasília, DF. Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de assessoria de comunicação.** 4ª. ed., 2007.

FERRARI, M. A. Novos aportes das relações para o século XXI. In: **Comunicação e Sociedade** - Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, n. 1, 1979.

FLICK, U.; NETZ, S. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2ª. ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** 6ª ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2007, p. 64-89.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, mar/ago 1995, p.57-63.

GOMES, P. G. **Comunicação social: filosofia, ética e política**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

GUARESCHI, P. A. (Coord). **Comunicação e controle social**. Petrópolis,RJ: Vozes, 2001.

HAJE, L. Comunicação, esfera pública e poder. In: RAMOS, M. C.; SANTOS, S. dos (Orgs.). **Políticas de comunicação: buscas teóricas e práticas**. São Paulo: Paulus, 2007.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública: investigações quanto a uma esfera burguesa**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, J. “O espaço público”, 30 anos depois. In: Caderno de Filosofia e Ciências Humanas, do Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte: Unicentro, n.12, 1999.

HASWANI, M. Comunicação pública e política, In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**, São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. 2ª. ed., São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KUNSCH, M. M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**, São Paulo: Centro de Pós-Graduação em Comunicação Social do Instituto Metodista de Ensino Superior, n. 32, 1999, p. 69-88.

_____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 4ª. ed., São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª. ed., São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: _____ (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009.

LOPES, M. I. V. de. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2005. p. 119-133 e p.135-163.

MAFEI, M. **Assessoria de imprensa**. : Contexto, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa; planejamento e execução de pesquisas. Amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados. 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, R. M.; CAMPOS, V. C. **Guia prático para pesquisa científica**. 2ª. ed., Rondonópolis: Unir, 2004.

MORAES, D. **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

MORIN, E. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: _____; MOIGNE, J.L. Le. **A inteligência da complexidade**, São Paulo: Petrópolis, 2000.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

NASSAR, P. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada: como gerência imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NOGUEIRA, M. F. M. **Gestão interna das instituições públicas: um recurso esquecido**. 2008. Portal de Relações Públicas(www.portal-rp.com.br), acessado em 7 de agosto de 2010.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 2004.

RAMOS, M. C.; SANTOS, S. dos. **Políticas de Comunicação: buscas teóricas e práticas**. São Paulo: Paulus, 2007.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**, 19ª. ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 1986.

SANTOS, S. dos; SILVEIRA, E. Serviço público e interesse público nas comunicações. In: RAMOS, M. C.; SANTOS, S. dos (Orgs.). **Políticas de comunicação: buscas teóricas e práticas**. São Paulo: Paulus, 2007.

SARAIVA, E. O conceito de política pública. In: _____; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). **Pesquisas públicas: coletânea**. Brasília, DF: ENAP, 2006.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional e as novas tecnologias: as “Ouvidorias” virtuais. In: INTERCOM 2006, Brasília, DF. **Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. São Paulo: Intercom, 2006.

_____. Comunicação organizacional: certezas e incertezas In: _____ (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**, Porto Alegre, EdiPUCRS, 2008, p.15-30.

_____. **A ‘Ouvidoria’ virtual como [nova] modalidade comunicacional nos sites/portais das universidades da região metropolitana de Porto Alegre/RS.** Revista Iniciacom. 2010, v. 2, n.1.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2002.

SIGNATES, L. **A sombra e o avesso da luz: Habermas e a comunicação visual.** Goiânia: Kelps, 2009.

SILVA, L. M. da. **Jornalismo público.** Brasília, DF: Casa das Musas, 2006.

SILVA, N. ZANELLI, C. J. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, C. J., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004

SILVA, W. C. (Org). **Universidade e sociedade no Brasil: oposição propositiva ao neoliberalismo na educação superior.** Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

SODRÉ, M. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SOUSA, C. M. de; PERIÇO, N. M.; SILVEIRA, T. S. A comunicação pública da ciência. Tatuapé: Cabral, 2003.

TORQUATO, G. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil.** In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Autoavaliação institucional da Universidade Federal de Goiás: 2001-2005.** Goiânia: Editora UFG, 2005.

VIANA, N. **Estado, democracia e cidadania: a dinâmica da política institucional no capitalismo.** Rio de Janeiro: Achiamé, 2003.

VIEIRA, C. H. T. **Aspectos éticos da comunicação organizacional: as relações entre a cultura e o poder nas organizações.** Revista de Estudos do Curso de Jornalismo. Campinas: PUC Campinas, 1998.

VIEIRA, L. **Cidadania e globalização,** 8ª. ed., Rio de Janeiro: Record, 2005.

_____. **Os argonautas da cidadania,** Rio de Janeiro: Record, 2001.

WOLF, M. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006

_____. **Internet, e depois? Uma teoria crítica das novas mídias**. 2ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007. (Coleção Cibercultura).

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

www.ufg.br. Acessados em diversas ocasiões, especialmente no mês de setembro de 2010

ZÉMOR, P. A Comunicação pública. In: MARTINS, Luiz (Org.) **Algumas abordagens em comunicação pública**. Brasília, DF: Casa das Musas, 2003, p.76-103.

Apêndices

APÊNDICE A – Formulário de entrevista com dirigentes da UFG (reitor, pró-reitores) e das entidades (DCE, ADUFG e Sint-UFG)

Nome e cargo: _____

Local e data: _____

- 1) A respeito da relação universidade – comunidade, cite duas das principais ações existentes hoje na UFG que melhor representam essa interação, em sua opinião?

- 2) Quando o assunto é comunicação o que lhe vem no pensamento, que palavras, conceitos, definições, associações lhe ocorrem de imediato?

- 3) Em linhas gerais, qual é a importância da comunicação para a instituição? E em que ela é útil para o desempenho das atividades inerentes ao seu setor?

- 4) A comunicação tem sido referida na UFG como área estratégica.

Concorda: Sim() Não(). Caso sim, por favor, responda: o que implica ser estratégica?

- 5) Em sua opinião a UFG possui, de fato, uma política de comunicação (explique)?

- 6) A seu ver, quem são os maiores responsáveis por essa política?

- 7) O que espera da comunicação na UFG?

APÊNDICE B - Entrevista em profundidade com os assessores de comunicação e diretores da Rádio Universitária e TV UFG

Nome e cargo: _____

Local e data: _____

- 1) Quais as principais atividades da Assessoria de imprensa/ relações públicas/ publicidade institucional, exercidas atualmente na Ascom ?
 - 2) Como está estruturada a (Rádio, TV, Ascom) em termos de equipamentos e pessoal?
 - 3) Qual é a “missão” e o grande desafio da (Rádio, TV, Ascom) a seu ver na UFG?
 - 4) Qual (is) são os principais objetivos ou metas da sua área de atuação, hoje?
 - 5) Como é a rotina de produção? Há planejamento das atividades? Explique.
 - 6) Há parcerias? Caso sim, quais são os principais parceiros da (Rádio, TV, Ascom)? Há articulação satisfatória com eles?
 - 7) Que temas ou áreas mais motivam pautas e a confecção de matérias na (Rádio, TV, Ascom)?
 - 8) O que significa o público interno da UFG para a (Rádio, TV, Ascom)? E quais são as ações/ produtos voltados a esse público interno?
 - 9) Que avaliação faz da área de comunicação hoje na UFG? (crescimento, apoio etc)
 - 10) Como sente que a comunicação é vista pelos gestores da universidade?
 - 11) Como você obtêm o retorno sobre as atividades da (Rádio, TV, Ascom) pelo público?
 - 12) Quais são as principais dificuldades enfrentadas atualmente pela (Rádio, TV, Ascom)?
 - 13) Como sente que é vista a (Rádio, TV, Ascom) pela administração da UFG?
 - 14) Você considera que a instituição possui uma política de comunicação? Justifique?
 - 15) Em sua opinião qual é o seu conceito de cidadania que mais aplica a atual conjuntura? O que esse tema tem a ver com a atuação da (Rádio, TV, Ascom) na UFG?
-

APÊNDICE C – Formulário de entrevista com o público interno

Local e data: _____

1) Função na UFG: () estudante: graduação () ou pós-graduação ()
() técnico-administrativo () docente () outros _____

2) Unidade a que é vinculado? _____

3) Marque um X nos parênteses se você conhece (já viu, ouviu ou acessou):

a-() Portal UFG _____ b-() Jornal UFG _____ c-() Boletim Eletrônico UFG _____

d-() TV UFG _____ e-() Rádio Universitária _____

4) Insira no espaço ao lado dos itens que marcou X, na questão 3), a letra correspondente à frequência em que tem contato com esses produtos/ veículos:

(A) – Diariamente (B) – Semanalmente (C) – Mensalmente
(D) – Esporadicamente (E) – Raramente

5) Marque com numeração crescente, de acordo ordem de importância, a maneira como mais você se informa sobre o que ocorre na universidade:

() Portal UFG; () Jornal UFG
() Email e outros recursos pessoais via internet; () Boletim Eletrônico UFG
() Cartazes afixados em locais estratégicos () Avisos da secretaria
() Boca a boca () Outros

6) Caso acesse o Portal UFG, faça um comentário (elogio, crítica e/ou sugestão):

7) Caso conheça e o Jornal UFG, faça um comentário (elogio, crítica e/ou sugestão):

8) Em que lhe é útil e o que espera da área de comunicação na UFG?

9) Por favor, defina o que é cidadania nos dias de hoje e se isso é importante.

10) Como você vê a universidade nesse contexto?

Quadro I – Classificação das matérias do Jornal UFG quanto ao assunto ou área abordada, no ano de 2010

Jornal UFG (impresso) 2010	Ensino	Pesquisa	Extensão	Pós-graduação	Institucional	Cultura	Vida Acadêmica/CAI	Serviço/factual	Artigo	Entrevista	Comunidade/Comportamento
Edição 34 (março)	6	2	6	1	4	1	6	10	1	1	3
Edição 35 (abril)	5	4	4		5	3	4	3	1	1	4
Edição 36 (maio)	4	4	6		6	2	1	5	2	2	7
Edição 37 (junho)	4	4	6		6	1	1	3	2	2	2
Edição 38 (julho)	9	4	10	1	3	1	1	3	2	1	5
Edição 39 (agosto)	2	8	3		4	3	3	3	2	2	3
Edição 40 (setembro)	6	5	6	1	3	2	2	3	2	2	3
Edição 41 (outubro)	2	6	6		2	2	2	7	2	2	6
Edição 42 (nov / dez)	4	6	7		7	5	1	6	5	2	4
Total	42 (12.6%)	43 (12.9%)	52 (15.6%)	3 (0.9%)	40 (12%)	20 (6%)	21 (6.3%)	42 (12.6%)	19 (5.6%)	15 (4.5%)	37 (11%)

Quadro II – Classificação das matérias do Portal UFG quanto ao assunto ou área abordada, no mês de setembro de 2010

Portal UFG (set/2010)	Ensino	Pesquisa	Extensão	Pós-graduação	Institucional	Cultura	Eventos	Serviço	Número de matérias na Coluna Última Hora	Número de matérias na Coluna Eventos
Dia 1 ^o	1	1	6	2	7	3	6	4	15	15
2	1	1	5	2	6	3	5	4	15	15
3		1	6	2	7	3	4	4	15	15
4		1	5	2	6	3	4	4	15	15
5		1	5	2	6	3	4	4	15	15
6		2	4	1	5	4	2	5	18	15
7	1	2	3		6	4	3	6	20	15
8	1	2	3		5	4	3	6	19	14
9	1	2	3	1	5	3	3	5	17	13
10	1	2	3	1	5	3	3	5	16	13
11	1	2	2	1	4	3	3	5	16	13
12	1	2	2	1	4	3	3	5	16	12
13		1	3	1	3	3	4	6	17	12
14		1	3	1	3	2	4	6	15	11
15		1	3		3	2	4	6	13	12
16	1	1	3		3	2	4	6	17	12
17	2	2	3	1	4	2	4	5	18	13
18	2	2	4	1	4	2	4	4	18	13
19	2	2	4	1	4	2	4	4	18	13
20	2	2	4	1	5	3	4	4	19	11
Evidência	17 (3,66%)	28 (6,03%)	74 (15,94%)	21 (4,5%)	94 (20,25%)	57 (12,28%)	75 (16,16%)	98 (21,12%)	Média: 16,6	Média: 12,1

Quadro III – Resumo das respostas dos dirigentes da UFG (reitor e pró-reitores) e das entidades representativas Adufg (docentes), Sint-lfesGO (técnicos-administrativos) e DCE (estudantes) – entrevistas realizadas na UFG, no período de maio a julho/2011

Dirigentes Entrevistados*/ temas abordados	Ações que melhor representam a interação universidade-comunidade	Ao que associa o termo (conceito) comunicação	Importância da comunicação para a UFG e para seu setor específico	Definição de comunicação estratégica	A UFG possui uma política de comunicação? Quem são responsáveis por ela?	O que espera da área de comunicação na UFG?	Avaliação sobre o Jornal UFG e o Portal UFG
Dirigente A	Difícil, pois a UFG possui mais de mil projetos de extensão cadastrados, e são de pequenas e grandes ações que se faz a relação com a comunidade. Mas, arisco: festivais e mostras de cinema (Fica, Goiânia em Cena), Banda Pequi, Cine UFG, ligas da Faculdade de Medicina etc.	Trata-se de um conceito que envolve vários fatores, algo essencial. Se pensarmos em termos de linguagem, comunicação é um conceito que, inclusive, define o ser humano.	Fundamental. Processos em cadeia como os nossos passam pela boa comunicação entre as pessoas. Há muitas falhas, a Universidade tem que melhorar nisso. Aqui aprendemos muito com o uso da melhor orientação nos processos e a valorizar o boca a boca.	A rigor, estratégia é o planejamento a longo prazo, voltado a um objetivo maior. O estratégico é o fundamental mas cuja solução não é tão fácil.	Está em processo. Houve um salto inegável na área, mas nada que nos permita dizer: Agora, chegamos a um modelo. A responsabilidade é dos diversos dirigentes e depende da forma como o reitor conduz sua equipe.	Temos de pensar a comunicação desde o nosso processo de rotina, a sala de aula, a circulação dos processos, até a comunicação maior, que é a interação com a sociedade, a nossa conversa com essa sociedade. Que tenhamos canais de comunicação abertos.	Jornal UFG – melhorou muito; trabalhar com estagiários é uma vantagem acadêmica para os estudantes, mas, para a instituição, a rotatividade não estabiliza o processo; Portal UFG – Dinamicidade perceptível
Dirigente B	A ativação do Conselho de Integração Universidade - Sociedade; criação da Coordenação de Transferência de Tecnologia e Inovação Tecnológica, do Programa de Incubadoras de Empresas e do Parque Tecnológico .	O grande diferencial do mundo hoje; algo que não tem sentido único e sim de 360 ^o ; envolve toda a nossa vida.	Quando faz a verdadeira extensão, a universidade contribui para a comunicação lá fora, mostra o que está produzindo em todas as áreas do conhecimento.	Estratégia é definir formas de atingir objetivos. E a universidade quer ser referência de interação com a sociedade.	Creio que sim. Se ainda não temos uma política, com certeza, temos exercido a comunicação. Responsáveis: Ascom, Facomb, TV UFG, Rádio Universitária, Proec. Em todas as unidades deveria haver alguém responsável, mas a coordenação deve ser da Ascom.	Que seja mais ampla, transparente, com mais interação. E, mão-dupla, pois se não conhecemos a realidade, não sabemos.	Jornal UFG – Excelente, exemplo de divulgação do que produzimos; Portal UFG – Muito bom.

Dirigentes Entrevistados*/ temas abordados	Ações que melhor representam a interação universidade-comunidade	Ao que associa o termo (conceito) comunicação	Importância da comunicação para a UFG e para seu setor específico	Definição de comunicação estratégica	A UFG possui uma política de comunicação? Quem são responsáveis por ela?	O que espera da área de comunicação na UFG?	Avaliação sobre o Jornal UFG e o Portal UFG
Dirigente C	O estabelecimento de um vínculo mais forte com a mídia de todo o Estado. Em nível local, o trabalho realizado pela TV UFG e a Rádio Universitária.	Transparência; visibilidade, informação.	Importante em todas as atividades da UFG. Comunicar bem é atrair bons cérebros para a instituição. Os atos dos dirigentes têm de ser público. Há muita desinformação, muito do que se decide não chega com a mesma qualidade. Muitos não sabem das nossas políticas de acesso e permanência, por exemplo. Para a periferia de Goiânia, a UFG é algo inalcançável.	Estratégica porque a vejo nos dois sentidos, vai e volta; uma via de mão-dupla.	A vejo como estando em construção. A universidade carecia muito disso, e já conquistamos respeito. A equipe de dirigentes como um todo é responsável e todos devem entender a comunicação e usar melhor esse recurso. A Ascom com papel preponderante e a Facomb, com papel secundário.	Que alcance sua maturidade, que as pessoas se sintam informadas. Que se dê de forma integrada, articulada e mais ampla possível. Que consigamos um modelo de comunicação sério e despersonalizado. Que a universidade seja mais conhecida pelo conhecimento que produz, pelas soluções que oferece à sociedade, na mesma grandeza que o seu papel de formação.	Jornal UFG – matérias bem redigidas, visual bom. Portal UFG – Trata-se de uma ferramenta eficiente, mas precisa ser aperfeiçoada para o usuário. Atualmente é um dos portais mais visitados do Estado de Goiás.
Dirigente D	A formação de pessoas, de um contingente que atende a sociedade, por meio dos cursos de graduação e de pós-graduação.	Atualmente, à internet. É ela que propicia a comunicação de fato, tem mão dupla. Ela não é só ponto, só fonte de informação, ela é a fonte e o retorno. E possui uma agilidade fantástica.	Penso no treinamento, na capacitação de recursos humanos, nos ganhos com os cursos a distância. Para a pro-reitoria é extremamente útil na divulgação dos dados e informações da universidade.	A universidade é essencialmente comunicação. Ela tem que fazer e mostrar o que faz, pode ser até uma aula. A aula é uma comunicação. O Jornal é uma comunicação. Estar na mídia é a estratégia. É fundamental a comunicação, pois sem ela você não administra, não divulga, você não ensina. É uma série de coisas complementares.	Sim, possui. Somos o segundo conglomerado de comunicação de Goiás. Nós temos rádio, televisão, jornal, revista, internet. Quem é que tem esse complexo? Temos as cabeças e fazemos uso do nosso potencial. Aliado a isso, temos uma faculdade de comunicação ativa, cursos da área e gestão da informação, que formam os profissionais que irão atuar nos espaços privados. A UFG não disputa com os canais comerciais, mas acaba pautando.	As coisas funcionam quando você tem um rumo, e este está bem delineado. Falo pra você que daqui uma 4, 5 anos estaremos um patamar completamente diferente. A expectativa é que a universidade esteja melhor e a comunicação deve acompanhar isso.	Ambos são veículos importantes. Jornal é história. A mídia eletrônica tem um preço meio complicado: Até quando e como vamos manter os arquivos desses meios digitais? Jornal UFG – Marcante, fantástico. Matérias perenes que permitem uma reflexão. Portal UFG- A comunicação da universidade para com a sociedade se faz pela internet através do Portal e de emails.

Dirigentes Entrevistados*/ temas abordados	Ações que melhor representam a interação universidade-comunidade	Ao que associa o termo (conceito) comunicação	Importância da comunicação para a UFG e para seu setor específico	Definição de comunicação estratégica	A UFG possui uma política de comunicação? Quem são responsáveis por ela?	O que espera da área de comunicação na UFG?	Avaliação sobre o Jornal UFG e o Portal UFG
Dirigente E	Os projetos Espaço das Profissões, que em 2011 reuniu 30 mil estudantes de todo o Estado; UFG vai à Escola, que atinge 3 mil estudantes por semestre; Corrigindo Redações na UFG, já há dez anos, para professores secundaristas, e o próprio Processo Seletivo (vestibular);	Comunicação é informação, divulgação de fatos e idéias, interpessoal, interinstitucional; envolve ética, respeito, veracidade. Nos dias de hoje é fundamental, basilar.	Se não tivermos bons mecanismos de comunicação, muitas coisas emperram. O grande desafio é fazer com que a informação chegue a todos com da mesma forma. A comunicação entre os campus é um desafio. Precisamos melhorar muito porque, muitas vezes, não conseguimos o resultado esperado.	Ser estratégico implica em ter boas formas, excelentes formas de comunicação. É conseguir estabelecer o que é importante e como fazer. Há tantas coisas boas realizadas e outras a por em prática, por exemplo, mostrar a nossa produção científica.	Temos uma política de comunicação sim, que muito a crescer, a aperfeiçoar.	Que essa política se consolide cada vez mais, tendo como princípios básicos a ética, a lisura, sob a responsabilidade da equipe gestora, tendo a Ascom como eixo central, pois agrega os profissionais da área.	Jornal UFG – é um meio de comunicação muito bom, tem bom visual. Atende bem o público interno. Gosto muito do Jornal UFG. Portal UFG – Atualizado, dinâmico. Atende bem o público interno e externo. Talvez haja pontos a serem discutidos em relação ao visual.
Dirigente F	Efetivação do Conselho de Integração Universidade - Sociedade; os projetos Música no Câmpus, Espaço das Profissões e todas as ações da Ascom.	Transparência, prestação de contas, interação.	Contribui para a conscientização da comunidade interna e externa sobre o que a UFG faz; disseminação de informação; formação de opinião. Para nós, o importante é possibilitar a transparência. Com os recursos disponíveis, hoje, o cidadão tem acesso aos mesmos relatórios que enviamos para os órgãos oficiais.	É estratégica porque propicia a divulgação, torna público o que é público pela acessibilidade. Portanto é parte da política de transparência da instituição.	Como leigo, vejo que a UFG evoluiu muito nessa área. Se não temos uma política de comunicação consolidada, estamos caminhando para isso. A comunicação transcende o papel da Ascom, cabe a nós eliminar as barreiras. Assim, somos todos responsáveis por ela: Ascom, reitor e sua equipe, diretores de unidades, de órgãos etc.	É possível melhorar e avançar. Já temos uma regularidade nos instrumentos de comunicação, podemos, por exemplo, incentivar mais o Jornalismo Científico.	Jornal UFG – Cumpre papel positivo, muito bem produzido. Com matérias bem elaboradas. Sinto falta de mais Jornalismo Científico sobre o que a universidade produz, de mais espaço para essa prática. Portal UFG – Dinamicidade boa.

Dirigentes Entrevistados*/ temas abordados	Ações que melhor representam a interação universidade-comunidade	Ao que associa o termo (conceito) comunicação	Importância da comunicação para a UFG e para seu setor específico	Definição de comunicação estratégica	A UFG possui uma política de comunicação? Quem são responsáveis por ela?	O que espera da área de comunicação na UFG?	Avaliação sobre o Jornal UFG e o Portal UFG
Dirigente G	O Processo Seletivo e o Espaço das Profissões.	Visibilidade, diálogo, retorno.	A comunicação é vital. Internamente, tem que ser considerada no planejamento de cada unidade, setor, órgão. Como gestor de políticas sociais, tenho que fazer chegar as informações, até o estudante ou servidor. É importante que seja verificado o resultado das nossas ações, lá na ponta, para o nosso público. É importante essa mediação.	É constar no planejamento das unidades, setores e órgãos; estar integrada no plano e ser executada. Uma de nossas ações, por exemplo, é a realização de uma reunião a cada quinzena ou mês, com todos os coordenadores dos nossos programas e serviços, a fim de aprimorar esse processo.	Sim, mas precisa aperfeiçoar, fluir. Fatos desagradáveis, como não recebimento de recados, distorção de mensagens, são frequentes.		Jornal UFG Portal UFG
Dirigente H	O projeto Música no Câmpus e o Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFG (Conpeex)	Forma de levar o conhecimento, e informação sobre determinado assunto de interesse da comunidade.	A comunicação para a UFG é muito importante, pois leva o conhecimento para a comunidade acadêmica e para os demais cidadãos, além das suas ações no campo da pesquisa, cultura, entretenimento e muitos outros. Ressalto a divulgação científica como um dos destaques da universidade na comunicação.	Comunicação estratégica é aquela que consegue atender todos os alunos e professores de uma forma rápida e objetiva, levando a comunicação pertinente às áreas do saber de forma a informar e interagir, utilizando todos os meios disponíveis, sem que haja custos adicionais para isso.	No meu ponto de vista sim, pois o site, o jornal e a Rádio Universitária oferecem bastante informação. O que falta é um investimento na divulgação desses meios de comunicação para que a comunidade saiba que eles existem, especialmente os estudantes e servidores. Os responsáveis são a Reitoria por meio da Ascom.	Que ela nos informe mais ainda sobre o que vem acontecendo não só na UFG, como em outros lugares, outras instituições de ensino, por exemplo. E que os meios de comunicação da universidade sejam conhecidos pela comunidade.	Jornal UFG - deveria ser melhor divulgado e melhor distribuído, deveria ter mais participação dos estudantes e mostrar em cada edição uma área / curso da UFG. Portal UFG – Muito bom, talvez mudar um pouco a forma de sua imagem e colocar a Rádio e a TV em evidência.

Dirigentes Entrevistados*/ temas abordados	Ações que melhor representam a interação universidade-comunidade	Ao que associa o termo (conceito) comunicação	Importância da comunicação para a UFG e para seu setor específico	Definição de comunicação estratégica	A UFG possui uma política de comunicação? Quem são responsáveis por ela?	O que espera da área de comunicação na UFG?	Avaliação sobre o Jornal UFG e o Portal UFG
Dirigente I	A graduação. A comunidade vê na universidade a possibilidade de realizar um curso superior. E também a possibilidade de acesso à cultura.	Comunicação é uma forma de divulgar aquilo que as pessoas pensam	Avançou muito na UFG, hoje temos vários caminhos para divulgar nossas idéias e feitos. Mas, apesar do número de veículos de comunicação, sinto que há distanciamento da comunidade, parece que as pessoas fazem questão de não serem informadas. É um reflexo dessa época, as pessoas estão muito voltadas para si mesmo.	Sim, existem pessoas, departamentos voltados para isso, não é à toa que a gente vê a área se desenvolvendo. Existe uma política de comunicação, temos de analisar é se ela está sendo eficiente. É preciso separar, política de comunicação de política de propaganda da universidade.	Sim. É estratégica na medida em que ela consegue atingir o público que se quer atingir. Nós, por exemplo, usamos muito a internet, hoje o nosso principal meio de comunicação.	Em minha opinião deve continuar desenvolvendo, acompanhando o ritmo dos acontecimentos.	Jornal UFG – As pessoas lêem pouco. Com a internet, penso que caiu muito o jornal impresso. Envolve dificuldades com o papel, dá trabalho para fazer, é caro... Eu não o faria. Portal UFG – É dinâmico, tem conteúdo bom
Dirigente J	A participação dos representantes das categorias nos conselhos superiores da UFG. Espaço privilegiado para coletivizar as políticas da universidade. O outro são as ações de comunicação existentes.	Lembro-me de todas as ações de comunicação existentes na universidade, em especial a internet, a qual a instituição deve potencializar, investir mais.	A universidade tem que investir mais na ampliação e consolidação de um corpo de profissionais da área, investir pesadamente no desenvolvimento tecnológico e no treinamento desses profissionais. A Ascom, por sua vez, também precisa falar mais e de forma mais interativa com as unidades e órgãos.	A comunicação ela lida não só com a informação, mas também com a formação de valores. Para a Universidade, que produz conhecimento, ela é estratégica por constituir-se um espaço privilegiado nesse processo de construção de valores, de concretização de políticas públicas etc.	Já tivemos época piores em que não existia nenhum informativo da instituição. Hoje, não, temos vários veículos de comunicação. Daí afirmar que temos uma política, não sei. Para ser uma política, seria preciso um processo de coletivizar melhor esse debate, o processo de avaliação dessa comunicação, com mais participação da comunidade.	Que a comunicação contribua com a evolução da instituição. Somos uma instituição de importância regional, que a comunicação contribua para que o respeito e a admiração pela UFG cresçam e se consolide cada vez mais, em nível de Centro-Oeste. E, internamente, que haja mais interação entre a Ascom e as unidades e órgãos da universidade.	Jornal UFG – Está bom, é atrativo, as pessoas comentam. O fato de haver uma periodicidade está criando uma cultura de ler o jornal. Portal UFG – precisa melhorar, é visualmente rígida, também na navegação, para achar um o sistema de busca.

Gráfico I - Frequência de acesso ao Portal UFG

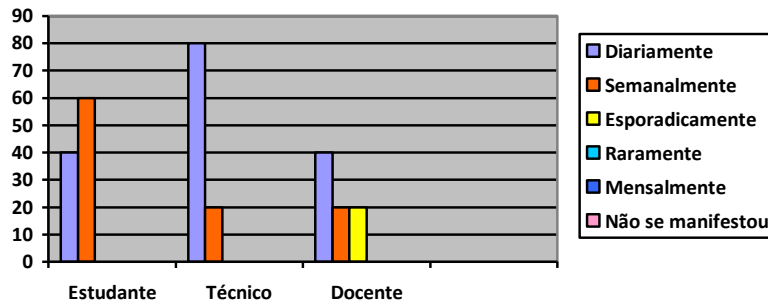


Gráfico II - Frequência de leitura do Jornal UFG

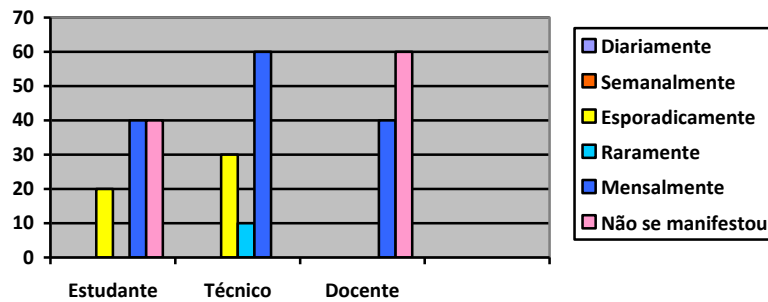
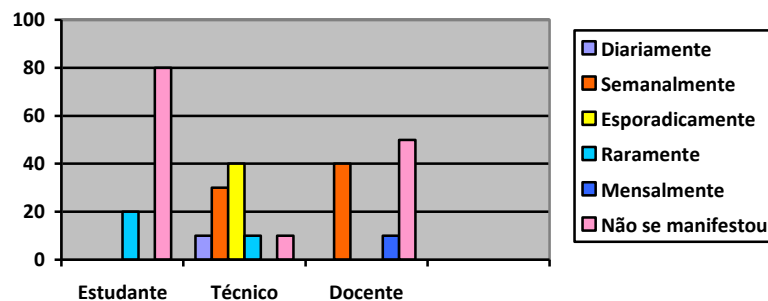


Gráfico III - Frequência de leitura do Boletim Informativo UFG



• Nota: Para receber o Boletim Informativo é preciso solicitar à Ascom. Estima-se que há poucos estudantes cadastrados.

Gráfico IV - Frequência de acesso à TV UFG

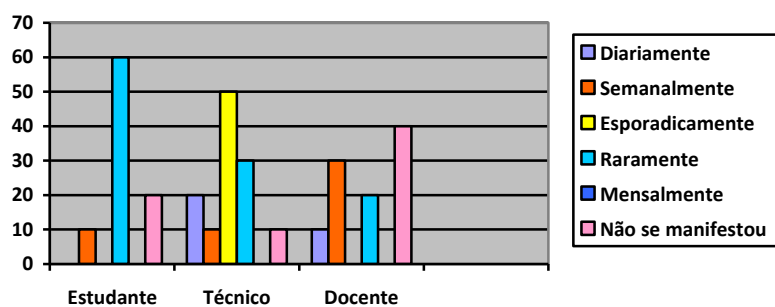
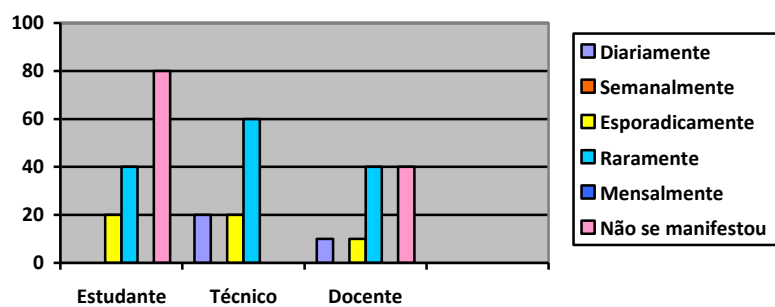


Gráfico V - Frequência de acesso à Rádio Universitária



Anexos

Anexo I – Boletim UFG, número 5, v.III, p. 34, 1962

Imprensa Universitária

**ELEMENTO
DE LIGAÇÃO
DA UNIVERSIDADE
COM O POVO**



Em conferência que pronunciou a 9 de fevereiro do corrente ano, na Associação Goiana de Imprensa (foto), o Reitor Colemar Natal Silva anunciou oficialmente a instalação da Imprensa Universitária de Goiás, assinalando, inicialmente, aos jornalistas presentes, desejar moldes inteiramente novos para a IU, "uma Imprensa que seja a Voz da Universidade", e destacando que "o momento atual é propício, pois está a Reitoria estruturando a Universidade, através de um planejamento, para dar à Imprensa o seu verdadeiro valor, como órgão de incremento à Cultura e à Educação".

Ao desenvolver de sua conferência, ainda anunciou o Reitor Colemar Natal e Silva:

A Imprensa Universitária será "o elemento de ligação da Universidade com o povo, servindo como a voz autorizada de reivindicações populares que a Reitoria deseja ouvir nos setores profissional e técnico".

"Para aperfeiçoamento e colaboração inequívoca, funcionará a Imprensa Universitária em estreita relação com a Escola de Jornalismo, integrante da Faculdade de Filosofia, com o curso permanente de cadeiras básicas, inclusive técnica jornalística; ética de Imprensa, curso de jornalismo fa-

lado e curso redacional especializado. Sistema autônomo de informações, estímulo ativo e intercâmbio cultural, tanto estudantil, como social".

As oficinas da IU, constituídas do que há de mais moderno no ramo gráfico, "estarão abertas, indistintamente, a todos os que nelas quiserem aprender, não só o jornalista, como o impressor, o linotipista, o diagramador, o fotógrafo, e outros, criando, assim, uma verdadeira Escola de Imprensa, abrindo nova fase de oportunidades para todos os que se interessam pelo assunto".

A participação nos lucros para os jornalistas e operários das seções comercial e industrial que serão exploradas pela organização.

Sublinhou, finalmente, acreditar "dever a Imprensa Universitária, dentre outras, duas ordens específicas de vinculação: vincular o estudante à Universidade e a Universidade ao povo. Para isso, como elemento de divulgação cultural, a Imprensa Universitária promoverá a publicação dos trabalhos de professores e alunos, destacando-se folhetos, apostilas, teses, livros, que virão suprir as deficiências da falta que existe no mercado técnico-científico".

Anexo II

Plano de Desenvolvimento Institucional - 2010/2014

Eixo 6 – A Comunicação na UFG

Metas e Ações

META 1 – Incrementar a Política de Comunicação Integrada da UFG					
Ações:					
1. Realização de um amplo diagnóstico da comunicação na UFG visando definir públicos-alvo, adequação de mídias e linguagens.					
2. Ampliação da visibilidade da UFG no cenário local, regional, nacional e internacional zelando pela imagem institucional de universidade pública comprometida com as demandas sociais e com o desenvolvimento da região Centro-Oeste.					
3. Aperfeiçoamento da comunicação da UFG com os estudantes, professores, técnico-administrativos, aposentados e pensionistas.					
4. Elaboração do plano anual de comunicação integrada.					
5. Realização da gestão estratégica da comunicação organizacional.					
6. Ampliação da funcionalidade do site da Ascom (Inclusão da agenda de refeições de grau, da agenda de eventos, da agenda do Centro de Cultura e Eventos)					
7. Ampliação do relacionamento com os câmpus do interior. publicadas, número de campanhas elaboradas.					
8. Lançamento do projeto Ex-tudante.					
9. Criação em parceria com o Cidarq e com o Cegef de um espaço para guardar e expor os prêmios, troféus, certificados e homenagens recebidas pela UFG.					
Período de Implementação das Ações:					
2010	2011	2012	2013	2014	

META 2 – Consolidar a Coordenação de Imprensa da Ascom/UFG					
Ações:					
1. Ampliação do envio de sugestões de pauta à imprensa a partir da agenda de eventos da UFG e do levantamento dos projetos de ensino, pesquisa, extensão e cultura.					
2. Manutenção da periodicidade mensal e ampliação da tiragem do Jornal UFG.					
3. Manutenção da periodicidade semestral e ampliação da tiragem da revista UFG Afirmativa.					
4. Modernização do <i>lay-out</i> do portal UFG.					
5. Manutenção do Boletim Informativo da UFG editado duas vezes por semana.					
6. Consolidação do Jornal UFG <i>On-line</i> .					
7. Manutenção e estreitamento do relacionamento com os veículos de imprensa.					
8. Manutenção do arquivo das coberturas fotográficas.					
9. Realização de Media Training com as fontes de informação do gabinete da reitoria, unidades e órgãos da UFG.					
Período de Implementação das Ações:					
2010	2011	2012	2013	2014	

META 3 – Consolidar o Setor de Cerimonial e Eventos da Ascom/UFG					
Ações:					
1. Aprimoramento da organização das cerimônias de colação grau com o aperfeiçoamento e publicação das normas.					
2. Transmissão simultânea da cerimônia, inclusive via rede.					
3. Implantação de um calendário semestral das colações de grau, eliminando o pré-agendamento.					
4. Impressão semestral de um convite de formatura com informações sobre todas as cerimônias realizadas nos câmpus da UFG.					
5. Ampliação do apoio à organização de eventos promovidos pelas unidades acadêmicas.					
6. Criação de uma página eletrônica para o Centro de Cultura e Eventos Professor Ricardo Freua Bufaiçal.					
7. Divulgação no site da Ascom de todos os locais disponíveis para eventos na UFG.					
8. Aperfeiçoamento do sistema de solicitação de cerimonial para eventos promovidos pela UFG.					
9. Implantação de equipes de cerimonial nos câmpus de Catalão, Goiás e Jataí.					
10. Elaboração de um Manual de Cerimonial e Organização de Eventos da UFG.					
11. Produzir vídeo sobre o Centro de Cultura e Eventos.					
Período de Implementação das Ações:					
2010	2011	2012	2013	2014	

META 4 – Reforçar a imagem institucional da UFG					
Ações:					
1. Socialização do conhecimento produzido pela UFG.					
2. Gestão do fluxo de informações institucionais.					
3. Elaboração de campanhas institucionais.					
4. Elaboração da política de uso dos <i>outdoors</i> da UFG.					
5. Gestão da marca UFG por meio do processo comunicacional.					
6. Assessoria na construção de diagnósticos comunicacionais.					
7. Assessoria na solução de problemas comunicacionais.					
8. Suporte ao desenvolvimento de uma identidade visual da UFG.					
9. Atualização periódica do vídeo institucional com o envolvimento da TV UFG.					
Período de Implementação das Ações:					
2010	2011	2012	2013	2014	

META 5 – Reforçar a comunicação interna na UFG					
Ações:					
1. Criação de canais comunicacionais direcionados aos diferentes segmentos do público interno.					
2. Promoção de eventos em datas comemorativas e homenagens especiais.					
3. Sistematização de um banco de dados de especialistas da UFG.					
4. Manutenção do envio de cartões de aniversário para servidores técnico-					

administrativos e docentes.					
Período de Implementação das Ações:	2010	2011	2012	2013	2014

META 6 – Integrar os segmentos envolvidos com a comunicação na UFG					
Ações:					
1. Fortalecimento da parceria com a Rádio Universitária e com a TV UFG,					
2. Aprimoramento da parceria com o CEGRAF.					
Período de Implementação das Ações:	2010	2011	2012	2013	2014