

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**LÓGICAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

MONOGRAFIA

Cristiani Quadros Pedroso

Santa Maria, RS, Brasil

2016

LÓGICAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

por

Cristiani Quadros Pedroso

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social- Hab. Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social- Hab. Relações Públicas.**

Orientadora: Prof. Dra. Elisângela Carlossso Machado Mortari

Santa Maria, RS, Brasil

2016

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências da Comunicação Social – Relações Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia

**LÓGICAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

elaborada por

Cristiani Quadros Pedroso

como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social –
Relações Públicas**

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Elisângela Carlossso Machado Mortari, Dra.
(Presidente/Orientadora)**

Carlos Alberto Badke, Me. (Centro Universitário Franciscano)

Aline Roes Dalmolin, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS, Brasil

2016

Aos meus pais, Gilmar e Rosane. Minha eterna gratidão por estarem sempre ao meu lado, por não se abaterem pelas dificuldades e continuarem sempre unidos e fortes. Obrigada pela confiança que sempre tiveram em mim, pelo apoio nas minhas decisões pessoais e profissionais. Posso não ser boa em expressar meus sentimentos, mas, acredite, eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de fazer um textão sobre o quanto a faculdade e essa pesquisa foram importantes para mim. No entanto, serei breve.

Vanessa, tudo o que eu posso dizer é: VOCÊ CONSEGUIU. Conseguiu aguentar firme e forte todos os meus ataques de stress, mau humor e choro desse ano. Depois de três anos ao meu lado essa foi com certeza a prova final de que a gente se merece mesmo. Eu te amo muito e, daqui uns 10 anos, vai ser a minha vez de ficar ao teu lado no teu TCC.

Ricardo, sempre dizendo que eu sou capaz e que eu ia conseguir e, veja só, eu consegui mesmo. Obrigada por me dar força e me incentivar nessa fase.

Hiorran, Bi, Augusto e Tatá, vocês foram as melhores pessoas que eu conheci na FACOS. Muito obrigada por me acolherem quando eu cheguei. Eu não poderia descrever aqui tudo que a gente passou, mas posso tentar resumir assim: Bonde das Maravilhas, palco, DCE, bebidas que piscam. Eu fui muito feliz com vocês.

Aos meus pais, eu agradeço por serem exatamente como são. Por me proporcionarem sempre o melhor e por confiarem tanto em mim. Eu amo vocês.

Ainda, gostaria de agradecer a melhor orientadora da Facos, Elis. Muito obrigada por ter aceitado seguir ao meu lado nesse desafio. Sem dúvidas, você foi fundamental a cada passo.

Por fim, agradeço imensamente aos comunicadores das assessorias de comunicação ao qual foram essenciais para a realização dessa pesquisa. Muito obrigada por me acolherem e me permitirem saber um pouco mais desse mundo.

RESUMO

Monografia de Graduação
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

LÓGICAS E PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

AUTORA: CRISTIANI QUADROS PEDROSO

ORIENTADORA: ELISÂNGELA CARLOSSO MACHADO MORTARI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 15 de dezembro de 2016.

Este trabalho de conclusão de curso visa identificar e compreender as lógicas e práticas de comunicação nas Instituições federais de ensino superior públicas. Como objetivos específicos, fomentar a discussão sobre lógicas de produção nos processos comunicacionais; identificar e compreender as lógicas de produção, construção e circulação de sentido dos processos comunicativos; e por fim, apontar as lógicas e práticas de comunicação percebidas nas Instituições de ensino observadas, sendo elas: a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Instituto Federal Farroupilha (IFFar). Usou-se como metodologia o acompanhamento das rotinas produtivas das assessorias de comunicação através da observação participante, entrevistas em profundidade e questionário de pesquisa com os coordenadores das mesmas. Como resultado dessa pesquisa identifica-se que as lógicas e práticas de comunicação observadas no atual cenário das três assessorias pesquisadas seguem premissas similares como o alto teor informativo dos portais institucionais, pela grande inclusão nas mídias sociais e por produzirem seus processos comunicacionais sem o alicerce de planejamentos estratégicos da comunicação ou políticas de comunicação. Assim, compreende-se que alguns fatores são essenciais para que os processos de comunicação fluam da melhor maneira possível, como: a organização e desenvolvimento de políticas de comunicação, assim como os planejamentos em comunicação que contemplem o plano das ações, estratégias e ferramentas comunicacionais e, evidentemente, identifiquem e entendam quem são os públicos da Instituição.

Palavras-chave: Lógicas de comunicação. Práticas de comunicação. Processos comunicacionais. Assessoria de comunicação. Instituições federais de ensino superior públicas.

ABSTRACT

Monografia de Graduação
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

COMMUNICATION LOGICS AND PRACTICES IN FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

AUTHOR: CRISTIANI QUADROS PEDROSO

ADVISOR: ELISÂNGELA CARLOSSO MACHADO MORTARI

Date and Place of Defense: Santa Maria, December 15, 2016.

This course completion work aims to identify and understand the logic and communication practices observed in federal institutions of higher education. More specifically with objectives of foment the discussion on production logics in the communicational processes; Identify and understand the logics of production, construction and circulation way of communicative processes; (Federal University of Santa Maria (UFSM), Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) and Federal Institute Farroupilha (IFFar). The methodology used included the monitoring of the productive routines of the communication advisories through participant observation, in-depth interviews and research questionnaire next to coordinators. As a result of this research, it was identified that the communication logics and practices observed in the current scenario of the three advisories surveyed follow similar premises, such as the high information content of institutional portals and the great inclusion in social media to produce their communication processes without the foundation of Strategic communication plans or communication policies. Thus, is understood that some factors are essential for communication processes to flow in the best way possible, such as the organization and development of communication policies, as well as, communication plans that cover the plan of communicational actions, strategies and tools, so that in this way to identify and understand who are the publics of the institutions.

Keywords: Communication logics. Communication practices. Communicational processes. Communication assistance. Federal institutions of higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- <i>PrintScreen</i> do portal da UFSM	36
Figura 2- <i>PrintScreen</i> do portal da UFRGS	36
Figura 3- <i>PrintScreen</i> do portal do IFFar	36
Figura 4- <i>PrintScreen</i> da página oficial da UFSM no <i>facebook</i>	37
Figura 5-Esquema da Comunicação Integrada.....	52
Figura 6- <i>PrintScreen</i> do Portal UOL.....	75
Figura 7- <i>PrintScreen</i> página inicial do portal da UFSM com foco no conteúdo dos alunos ...	83
Figura 8- <i>PrintScreen</i> da sessão alunos do portal da UFSM.....	84
Figura 9- <i>PrintScreen</i> do conteúdo exclusivo aos alunos matriculados no portal da UFSM....	84
Figura 10- <i>PrintScreen</i> da coordenadoria de comunicação social da UFSM.....	85
Figura 11- <i>PrintScreen</i> da sessão aluno do portal da UFRGS	87
Figura 12- <i>PrintScreen</i> da SECOM no portal da UFRGS.....	89
Figura 13- <i>PrintScreen</i> da SECOM no portal da UFRGS.....	90
Figura 14- <i>PrintScreen</i> da SECOM no portal da UFRGS.....	92
Figura 15- <i>PrintScreen</i> da SECOM no portal da UFRGS.....	92
Figura 16- <i>PrintScreen</i> da SECOM no portal da UFRGS.....	93
Figura 17- <i>PrintScreen</i> do portal da IFFar	94
Figura 18- <i>PrintScreen</i> do portal da IFFar- Alegrete	95
Figura 19- <i>PrintScreen</i> do portal do IFSC	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Meios de Comunicação e a presença na UFSM, UFRGS e IFFar	82
--	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A-Questionário respondido- UFSM.....	114
--	-----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A-Questionário de Pesquisa	119
Apêndice B-Coleta de dados e Transcrição das entrevistas em profundidade. Instituto Federal Farroupilha	121
Apêndice C-Coleta de Dados e Transcrição das entrevistas em profundidade. Universidade Federal do Rio Grande do Sul	126
Apêndice D-Coleta de dados e Transcrição da entrevista em profundidade. Universidade Federal de Santa Maria	133
Apêndice E-Entrevista em profundidade sobre a Política de Comunicação da UFSM.....	137
Apêndice F-Fluxograma dos processos comunicacionais	139

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. LÓGICAS DE PRODUÇÃO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS EM ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	16
1.1. LÓGICAS DE PRODUÇÃO E CONSTRUÇÕES DE SENTIDOS NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS.....	16
1.2. PROCESSOS COMUNICACIONAIS	17
1.3. APROXIMANDO OS PONTOS DE FUGA NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	30
2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
2.1.1. Cultura organizacional nas instituições federais de ensino superior públicas....	46
2.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA	51
2.2.1. Comunicação integrada e convergência midiática	55
3. PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO: AS LÓGICAS DE PRODUÇÃO APLICADAS ÀS ROTINAS PRODUTIVAS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM, UFRGS E IFFar.....	60
3.1. AS DIMENSÕES HUMANA, INSTRUMENTAL E ESTRATÉGICA.....	61
3.1.1. Dimensão humana: políticas de comunicação.....	61
3.1.2. Dimensão instrumental: canais de comunicação	80
3.1.3. Dimensão estratégica: comunicação integrada e convergência midiática.....	104
CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS	110
ANEXOS	114
APÊNDICES	119

INTRODUÇÃO

O presente estudo estrutura-se a partir de três capítulos ao qual perpassam conceitos-chaves da comunicação, essenciais, para a construção e compreensão dessa pesquisa, que tem como objetivo geral identificar e entender quais são as lógicas e práticas de comunicação nas Instituições federais de ensino superior públicas observadas, sendo elas: a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Instituto Federal Farroupilha (IFFar). Para assegurar os propósitos dessa pesquisa buscou-se trabalhar através das seguintes perspectivas: fomentar a discussão sobre as lógicas de produção nos processos comunicacionais; identificar e compreender as lógicas de produção, construção e circulação de sentido dos processos comunicativos; e por fim, apontar as lógicas e práticas de comunicação percebidas nas Instituições de ensino observadas. Assim, ao fim desse estudo é fundamental que se consiga responder a seguinte pergunta: “Quais são as lógicas e práticas de comunicação em Instituições federais de ensino superior?”.

Além disso, a realização dessa pesquisa justifica-se pela importância de se procurar compreender como ocorrem e são construídos os fluxos de informação e comunicação inseridos em ambientes com uma gama extensa e complexa de processos, situações, culturas e públicos. A partir disso é imprescindível que se busque embasamentos teóricos para que possa nortear o pesquisador a respeito daquilo que se propõe a estudar. Nesse contexto, procurou-se ao máximo fundamentar as questões presentes no texto com autores e conceitos que pudessem legitimar e certificar o que foi descrito.

O primeiro capítulo aborda as lógicas de produção nos processos comunicacionais nas organizações, dialogando entre o que autores e pesquisadores da área entendem sobre o tema, assim como aproxima-se de uma perspectiva atual das construções comunicacionais nas Instituições federais de ensino superior públicas, principalmente, por meio da observação e análise de seus pontos de encontro e desencontro. O segundo capítulo aprofunda-se na discussão sobre a comunicação organizacional, cultura organizacional, comunicação integrada, e por fim, a convergência midiática. Aqui, é feito um levantamento dos estudos da comunicação organizacional, desde sua origem até chegar ao que conhecemos hoje.

O terceiro capítulo conclui a estrutura do texto apresentando as práticas de comunicação realizadas nas assessorias de comunicação das três Instituições objeto, visando apresentar os processos comunicacionais percebidos através do acompanhamento das rotinas

produtivas dessas assessorias. Nesse sentido, estruturou-se o capítulo por meio de categorias embasadas nos estudos da comunicação organizacional propostos por Margarida Kunsch, que propõe que a comunicação organizacional deve ser compreendida através de três dimensões complexas: humana, instrumental e estratégica. Sendo assim, na primeira categoria é apresentada a dimensão humana onde se faz um recorte, principalmente, sobre as Políticas de comunicação, coerente pelo fato de tal documento conduzir a forma como a comunicação é trabalhada, não somente a sua instrumentalização, mas principalmente, os aspectos subjetivos.

A segunda categoria apresenta a dimensão instrumental através da perspectiva dos canais de comunicação, descrevendo e discutindo sobre as práticas de comunicação desenvolvidas nos meios de comunicação utilizados pelas assessorias da UFSM, UFRGS e IFFar, como seus portais institucionais e as redes sociais. Por fim, a última categoria é a dimensão estratégica que tem como objetivo fomentar a discussão da comunicação integrada e a convergência midiática aplicadas nas rotinas produtivas das Instituições aqui estudadas.

Durante o primeiro capítulo os autores Weber (1997), Lima e Oliveira (2010) serão utilizados para referenciar pontos sobre lógicas de produção. Assim como, Gill e Adams (1998), Kunsch (2003), Shannon e Weaver (1948), Bateson e Ruesch (1951), Valente (2011) serão utilizados para fomentar a discussão sobre a construção dos processos comunicacionais. Duarte (2007), Brandão (2007) e Monteiro (2007) serão citados a respeito da comunicação pública. No segundo capítulo autores como Kunsch (2003, 2008), Marchiori (2008), Stallivieri (2007), Biazzi (2007), Kotler (2000), Veron (2001) e Jenkins (2009) serão utilizados para abordar temas como comunicação organizacional, cultural organizacional, comunicação integrada e convergência midiática. O último capítulo traz, essencialmente, Margarida Kunsch propondo as três dimensões complexas da comunicação organizacional: humana, instrumental e estratégica.

Por fim, a metodologia escolhida foi o acompanhamento durante cinco dias das rotinas produtivas das assessorias de comunicação através da observação participante, entrevistas em profundidade e questionário de pesquisa com os coordenadores das assessorias da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Instituto Federal Farroupilha (IFFar). As rotinas produtivas são muito trabalhadas nas teorias do jornalismo, como a do *newsmaking* que, segundo estudos realizados por teóricos da área como Kurt Lewin em 1947, é condicionada à linha de produção das notícias, tais como coleta, seleção e apresentação (WOLF, 2003). No caso dessa pesquisa, a metodologia foi acionada com a finalidade de identificar quais são os processos de

comunicação, como são exercidos e apresentados nas assessorias de comunicação das Instituições federais de ensino superior.

Os acompanhamentos dessas rotinas foram através da técnica de observação participante onde, segundo MOUILLAUD (1997, p. 450), “os dados são recolhidos pelo investigador presente no ambiente que é o objeto de estudo, quer pela observação sistemática de tudo que aí acontece, quer através de conversas, mais ou menos informais e ocasionais ou verdadeiras entrevistas com as pessoas que põem em prática os processos produtivos”. Assim, por meio dessa estruturação metodológica buscou-se chegar ao objetivo dessa pesquisa, identificando e compreendo quais as lógicas e práticas que estão presentes nas Instituições federais de ensino superior.

1. LÓGICAS DE PRODUÇÃO NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS EM ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

O presente capítulo visa apresentar e fomentar a discussão sobre as lógicas de produção na construção dos processos comunicacionais das assessorias de comunicação das Instituições federais de ensino superior, objeto central desse estudo. Nesse primeiro momento, serão apresentadas as lógicas de produção aplicadas aos processos comunicacionais das assessorias de comunicação das instituições federais de ensino, percorrendo os sentidos dos discursos nos processos comunicacionais nas organizações.

1.1. LÓGICAS DE PRODUÇÃO E CONSTRUÇÕES DE SENTIDOS NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS

As lógicas de produção estão atreladas às formas como se apresentam as práticas comunicacionais dentro das Instituições de ensino, ou seja, como são construídos os sentidos e as estratégias discursivas dos processos de comunicação. Os significados que permeiam os sentidos dos discursos nas organizações se dão, principalmente, por meio do contexto sociocultural onde estão inseridos. Segundo PINTO (2008), a compreensão dos sentidos discursivos não ocorre somente por meio das mensagens e na decodificação dos textos, mas sim nos processo de circulação dessas mesmas mensagens e textos.

Tal sentido está, essencialmente, ligado à capacidade de sua abrangência discursiva e não somente na relação com o seu conteúdo. Em relação à perspectiva comunicativa as Instituições federais de ensino superior públicas, segundo WEBER (1997) “são espaços de relações entre enunciador e enunciatário, num processo de enunciação entremeadado por cultura, poder, símbolos, discursos e significados” (LIMA e OLIVEIRA, 2010, p. 153). Para cercar ainda mais os conceitos, entende-se que “enunciado refere-se à circulação e informações, enquanto enunciação é uma lógica diferenciada da circulação” (LIMA e OLIVEIRA, 2010, p. 153-154).

Assim, as lógicas de produção presentes nas práticas comunicacionais das organizações atravessam o contexto ambiental a qual estão inseridas, ou seja, da forma como a organização e os públicos se relacionam é possível entender os modos como as lógicas são construídas, considerando o modo como os processos de significação se formam entre eles e, dessa maneira, atrelando-os em suas lógicas de produção nos processos comunicacionais.

Além disso, outra forma de determinar as lógicas de produção nos sentidos comunicacionais é:

Perceber a linguagem como conformadora e mediadora dos discursos. [...] Segundo CERTEAU (1996) a linguagem é constituída permanentemente, através de operações, movimentos, negociações e jogos, pois incorpora necessariamente o outro (destinatário, enunciatário, receptor, interlocutor) no plano da produção enunciativa, o que torna possível a construção de sentidos. Em outras palavras, a interação comunicacional varia de acordo com o tipo de relação que é estabelecida, assim como o contexto histórico, social, político e cultural no qual a relação se constrói. (LIMA e OLIVEIRA, 2010, p. 154).

Dessa maneira, para que se compreendam as lógicas e estratégias que são usadas nas práticas de comunicação das organizações, é antes preciso entender onde está o discurso, como ele se forma, ou seja, compreender quem faz parte da organização, qual o modo como circulam as mensagens, como se dão as construções de significados e trocas.

A partir dessa compreensão, de que os sentidos discursivos advêm dos processos de práticas sociorrelacionais é que se tornará possível encontrar o lugar das lógicas, o lugar das estratégias nos processos comunicacionais das organizações. Assim,

considerando que as práticas de comunicação no contexto organizacional são instituídas pelo social e ao mesmo tempo fundadoras dele, percebe-se que suas intervenções simbólicas (materializadas em discursos) expressão um conjunto de normas e valores correntes em nossa sociedade. Os discursos organizacionais são, portanto, expressão da cultura contemporânea e também de elementos que a atualizam (LIMA e OLIVEIRA, 2010, p. 158).

Logo, a partir do momento que entende-se o lugar das lógicas de produção e os sentidos que atravessam os processos comunicacionais será possível perceber e compreender como elas se apresentam nos processos comunicacionais das assessorias de comunicação das Instituições federais de ensino superior públicas.

1.2. PROCESSOS COMUNICACIONAIS

Os estudos sobre a comunicação vêm atravessando gerações de pesquisadores que, por sua vez, reforçam a importância e influência desse campo como espaço legitimador e essencial para o desenvolvimento humano pessoal e social. Para Jorge Pedro Sousa (2006) conceituar e definir a comunicação é, de maneira geral, complicado. Isso porque a comunicação é envolvida de uma atmosfera de processos de significados e significações. Entretanto, comunicar pode ser entendido como o ato de “relacionar seres vivos e,

normalmente, conscientes [...], tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção”. (SOUSA, 2006, p. 22).

Gill e Adams descrevem que é possível compreender o contexto comunicacional através de dois eixos que, por fim, complementam-se.

A comunicação como um processo em que comunicadores trocam propositalmente mensagens codificadas [...], através de um canal, num determinado contexto, o que gera determinados efeitos; e a comunicação como uma atividade social onde as pessoas, imersas numa determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo, desta forma, à realidade que quotidianamente experimentam. (Gill e Adams, 1998, p. 41 *apud* SOUSA, 2006, p. 22).

A comunicação vista com um processo comunicacional apoia-se na interpretação de Sousa (2006), na ideia de que ela perpassa inúmeros fluxos, percursos e mudanças, criando e recriando significados. Ela passa, então, a se desenvolver continuamente, incluindo, interagindo e processando as diversas variáveis vindas do ambiente a qual está inserida. Tais variáveis, que influenciam os processos comunicacionais da sociedade, são complexas e abundantes e entre elas estão as formas relacionais de comunicação dos indivíduos e sociedade, como intrapessoal, interpessoal, grupal, organizacional, social e extrapessoal, conforme específica Sousa (2006, p. 34). No presente, iremos nos ater a comunicação nas organizações e seus processos comunicacionais.

As organizações, assim como a sociedade que a engloba estão constantemente sendo atravessadas por informações que de alguma forma influenciam e modificam o seu ambiente. O contexto informacional, extremamente ágil, constante e instável faz com que as organizações prezem por uma estrutura organizacional sólida, que consiga administrar eficientemente suas ações, ocorrendo o mínimo de desentendimentos e desinformação possível.

A comunicação, então, transforma-se em um instrumento, um processo necessário, estratégico e imprescindível para uma gestão organizacional competente. Para Pinilla Gutiérrez (2000, p. 10 *apud* ALMANSA, 2010, p. 13) a comunicação “é a gestora primordial da mudança nas organizações. [...] A comunicação está chamada a atuar como uma alavanca para a ação e o equilíbrio entre o interno e externo”. Nesse contexto, é possível compreender que a comunicação e seus processos tornam-se um sistema, capaz de possibilitar que as informações fluam, alcançando os públicos e indivíduos da sociedade, construindo relacionamentos estáveis e mantendo positivamente a projeção da imagem da Instituição.

Dentro dessa discussão, Kunsch (2003, p. 69) nos diz que entender “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”. Inicialmente, entendia-se que os processos comunicacionais eram “elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor” (KUNSCH, 2003, p. 70). Assim, interpreta-se:

a fonte de informação elabora e envia uma mensagem; a mensagem chega a um transmissor, que transforma a mensagem num sinal. O sinal pode estar sujeito a ruído (interferências). Por esta razão, o sinal emitido pode ser diferente do sinal captado pelo receptor. O receptor capta o sinal e fá-lo retornar à forma inicial da mensagem, de maneira a que esta possa ser percebida e compreendida pelo receptor. (SOUZA, 2006, p. 82).

Essa representação parte do modelo descrito, originalmente, em 1949 pelos autores Shannon e Weaver, conceituado nos estudos das teorias da comunicação, essencialmente, a teoria matemática ou da informação, por terem sido um dos primeiros da área a abordar a comunicação como um processo baseado na linearidade, representando “um avanço na figuração paradigmática dos processos de comunicação” (SOUZA, 2006, p. 83). Tal modelo passa a identificar três problemas no estudo da comunicação: “técnico, ligados à precisão da transmissão dos sinais; semântico, ligados à precisão do significado pretendido para uma mensagem; e de eficácia, ligados à forma como o significado recebido influencia o comportamento do destinatário”. Enfatizando, assim, “a problemática da significação das mensagens e das interferências sobre o processo de significação”. (SOUZA, 2006, p. 83)

A teoria Matemática, que deu margem a construção do modelo linear de Shannon e Weaver, foi publicada em livro no ano de 1948 pelo próprio matemático Claude Elwood Shannon. Esse livro expõe a ideia central do autor em contemplar os estudos nos sistemas comunicacionais, em sua forma mais sistemática e técnica, avaliando a eficiência dos processos comunicacionais na transmissão (fonte + receptor) das mensagens pelos canais:

Frequentemente as mensagens contêm significado, isto é, elas se referem ou são correlacionadas a algum sistema de entidades físicas ou conceituais. Estes aspectos semânticos da comunicação são irrelevantes ao problema de engenharia. A faceta significativa é aquela em que a mensagem real tenha sido selecionada entre um grupo de possíveis mensagens. (SHANNON, 1975 p. 33).

A comunicação como um processo de significados e significantes não é o ponto a ser explorado na teoria matemática de Shannon. Como dito, a informação é tratada como um esquema objetivo capaz de ser medida, calculada e avaliada através dos níveis de interferências (ruídos) a quais as informações estão submetidas. Sendo assim, seria possível

obter o máximo possível de clareza de uma informação transmitida por meio dos canais de comunicação até chegar aos receptores.

O modelo de Shannon e Weaver traduz fielmente a ideia central dessa teoria, ao tentar retratar um sistema absoluto em que a informação é apta a ser recebida pelos consumidores, tal qual foi disseminada em sua origem, ou com o mínimo possível de advertências.

Em síntese, Shannon e Weaver propõem um estudo do conceito de informação e comunicação que revela uma visão de mundo na qual a natureza pode ser investigada, explicada e entendida de acordo com o rigor da ciência matemática. Uma das características da MTC é a dissociação entre informação e significado. A informação adquire um caráter quantitativo e é avaliada através do estudo da transmissão de mensagens em um sistema de comunicação. Esse estudo adquire um caráter estatístico, cuja principal função é determinar a probabilidade de escolha de mensagens, na tentativa de separar a mensagem do ruído, ordem e desordem em um sistema de comunicação. (MORONI, 2009, p. 138).

O estudo abordado por Shannon demonstra muito bem o que Gill e Adams (1998, p. 41 *apud* SOUSA, 2006, p. 22) descrevem como sendo um dos eixos da comunicação: “a comunicação como um processo em que comunicadores trocam propositalmente mensagens codificadas [...], através de um canal, num determinado contexto, o que gera determinados efeitos”. A partir do que foi descrito e refletido na teoria matemática da comunicação, outros pesquisadores foram analisando e chegando a conclusão de que, essa visão linear e mecanicista dos processos da comunicação não estava sustentando as demandas emergentes, principalmente, as que saíam do ambiente organizacional. Consequentemente, tais trabalhos acabaram desencadeando uma sucessão de novas pesquisas, elaboração de novos conceitos, teorias e modelos fundamentais para o desenvolvimento dos estudos em comunicação.

Os avanços nas pesquisas centralizadas nos métodos, meios e aplicações da comunicação notaram que o sentido das informações cruzavam os meios e as mensagens acabavam, de qualquer modo, sofrendo interferências. Com base nisso, as organizações começaram a adaptar os processos da comunicação às novas formas e lógicas de produção, abrangendo as diferenças e singularidades do exercício da comunicação. Isso porque, como ressalta Kunsch (2003), os estudos das teorias de comunicação e seus processos são comumente aplicáveis ao ambiente organizacional.

Desses ditos avanços surgiram novos modelos da comunicação que começariam a propor uma visão mais diretamente ligada às mensagens e seus processos de signos, significados e significações em seus contextos sociais e culturais. Ou seja, reafirmando o que Gill e Adams (1998, p. 41 *apud* SOUSA, 2006, p. 22) descrevem como sendo o segundo eixo da comunicação: “a comunicação como uma atividade social onde as pessoas, imersas numa

determinada cultura, criam e trocam significados, respondendo, desta forma, à realidade que cotidianamente experimentam”. Nesse contexto, podemos citar o caso da Escola de Palo Alto que se baseou no aspecto relacional da comunicação.

Desde a década de 50, mesma época em que os estudos da comunicação embasados em perspectivas mais teórico-lineares estavam no auge, já existiam linhas de pensamento que se afastavam do modelo mecanicista em que a comunicação vinha sendo abordada. O segmento de pesquisadores que acreditavam que a comunicação e seus processos comunicacionais deveriam ser analisados e compreendidos por meio de um viés social independente e não atrelado a modelos e teorias das ciências exatas, foram denominados como os pensadores da Escola Palo Alto. A Escola de Palo Alto recebeu e concentrou parte dos pesquisadores que viriam a desenvolver novas perspectivas em relação às teorias da comunicação, pesquisadores esses que se dividiam em diversas áreas do conhecimento das ciências humanas, sociais e da saúde tais como antropologia, sociologia, psicologia, psiquiatria, por conta disso ficou conhecida como Escola Invisível, devido as correntes de convergência interdisciplinares dos estudiosos.

O principal objetivo da Escola de Palo Alto, segundo Valente (2011, p. 21), “era compreender a comunicação a partir de um modelo teórico próprio, rejeitando os pressupostos teóricos existentes na época”, ou seja, era compreender a comunicação através de abordagens que pudessem ser refletidas e analisadas, principalmente, diante de um processo relacional e interpessoal. Assim, também se levaria em consideração o contexto por traz da informação, entendendo que é da natureza da comunicação produzir e conduzir diferentes tipos de significados e que o modo como a mensagem é comunicada e entendida perpassa inúmeros processos, como a relação com ambiente a qual está inserida, o meio ou veículo que foi enviada e a conexão entre os próprios indivíduos. Diversas pesquisas com esse intuito foram produzidas nessa escola e por esse motivo, houve pesquisadores que se destacaram e levaram o nome de Palo Alto para dentro dos estudos das teorias da comunicação, entre eles estão Ray Birdwhistell, Edward Hall, Don Jackson, Arthur Scheflen, Paul Watzlawick e Gregory Bateson, fundador da escola. Para a presente pesquisa, embasaremos os estudos e conceitos tratados, essencialmente, por Bateson.

Algumas teorias surgidas no mesmo período, como a teoria da cibernética¹ e teoria dos sistemas² ajudaram a embasar a abordagem teórica usada pelos pesquisadores da Escola de

¹ A Cibernética foi o primeiro campo do saber a acolher o modelo do TGS. A Cibernética (ou teoria do controle) foi desenvolvida pelo matemático Norbert Wiener em 1948, tendo por objeto o estudo da auto regulação dos sistemas. De acordo com o matemático, os dispositivos automáticos e as criaturas vivas apresentam fortes

Palo Alto, bastante “voltada para o fenômeno da comunicação interpessoal, como o conceito de *feedback*” (VALENTE, 2011, p. 22). Nesse contexto, as pesquisas construídas seguiam a ideia de que o modelo comunicacional deveria ser constituído através do processo de interação, relação e diálogo entre os indivíduos e o ambiente, assim, entendendo que “a comunicação é relacional, [...] os indivíduos participam, constroem e partilham significados, não são meros emissores e receptores de mensagens, ou transmissores de informação” (VALENTE, 2011, p. 22). Tal compreensão é alicerçada, principalmente, ao conceito de *feedback*. A importância de levar em consideração o contexto e a complexidade da relação entre os sujeitos nos estudos da comunicação e dos processos comunicacionais vai além apenas da necessidade de se criarem novos modelos e teorias para legitimarem a área da comunicação.

A Escola de Palo Alto nesse sentido trouxe, através da inquietação dos seus pesquisadores, outro lado da comunicação que a corresponde como uma mediadora de processos simbólicos que acontecem durante a relação entre indivíduos, grupos, organizações e sociedade. O simbolismo presente nos fluxos de informação é essencial para entender como se comunicar, pois o processo comunicacional é influenciado pelo ambiente, pela situação em que ocorre e pela troca de mensagens. O sistema comunicacional torna-se falho ao não levar tais aspectos em consideração, isso porque, no momento em que se entende que a comunicação feita de maneira mecânica é eficiente, não está leva-se em consideração o lugar relacional de produção, reprodução e coprodução dos sujeitos nas mensagens.

Assim, a partir da perspectiva de que “a comunicação não reside nos indivíduos, mas nas relações entre eles” (VALENTE, 2011, p. 23) a Escola de Palo Alto propôs um modelo comunicacional em que

a comunicação é vista como a matriz para todas as atividades humanas. A comunicação é um processo social, é o elemento vital de integração social e sustentação da sociedade. Esse modelo vê as pessoas, simultaneamente, como emissores e receptores em interação contínua, num contexto sociocultural. Cada mensagem serve de suporte e contexto a nova mensagem. O modelo procura, assim,

semelhanças na sua estrutura e funcionamento, enquanto sistemas abertos: o princípio fundamental é o da manutenção da ordem no interior dos sistemas (ou entre dois sistemas); pela segunda lei da termodinâmica, o caos sobrevirá sempre sobre a ordem no interior dos sistemas, (o reverso nunca ocorrerá espontaneamente); daqui advindo a necessidade de os sistemas se autorregularem no sentido de manter a ordem e combater o caos. Este processo designa-se por regulação e implica a recepção e o processamento de informação do output sobre o estado do sistema (*feedback*) e posteriormente a entrada dessa informação no sistema para que este corrija os erros (retroação).

²O modelo conceitual de Bertalanffy (1968) é aquele do organismo vivo como um sistema aberto, uma entidade em contínua interação com o ambiente, então tal modelo continha implicações revolucionárias para a ciência social e comportamental. (VALE, 2003, p. 87).

refletir melhor o dinamismo e o carácter complexo do processo de comunicação, em contraposição aos modelos mais estáticos e lineares. (SOUSA, 2006, p. 91).

Esse modelo faz parte, principalmente, da construção da teoria geral da comunicação de Bateson e Ruesch que é proveniente da teoria cibernética. Segundo Valente (2011) essa teoria apareceu primeiramente na publicação da obra *Comunicação: A matriz Social da Psiquiatria* em 1951 de Bateson e Ruesch. O principal objetivo dos autores nessa obra era entender o processo das relações entre os sujeitos por meio do contexto social inserido. Nesse sentido, a comunicação se mostra essencial para essa compreensão do qual os autores buscavam, pois a comunicação como um sistema permeado por significados que são verbais, corporais, culturais e físicos ajudaria a demonstrar o quão complexo e profundo acontecem às relações humanas, ou seja, ajudaria a compreender “todos os processos através dos quais as pessoas se influem mutuamente” (Bateson, Ruesch, 1951 p. 11 *apud* VALENTE, 2011, p. 26). Tanto Bateson como Ruesch acreditavam que os processos comunicacionais aconteciam por meio da transmissão das mensagens entre emissores e receptores e a capacidade que esses sujeitos possuíam em reinterpretá-las de modo a transmiti-las novamente a outros sujeitos e assim sucessivamente, sendo dessa forma autores e co-autores das mensagens. Essa transmissão, entretanto, não seria apenas troca de informação, mas sim a troca de um sistema complexo de interações que perpassam vários tipos de processos interpessoais. Logo,

a comunicação é vista como um processo onde os comunicadores trocam propositadamente mensagens através de códigos (ex.: os gestos ou palavras) através de um determinado canal (ex.: o correio eletrônico), num determinado contexto. (Gill & Adams, 1998 *apud* VALENTE 2011, p. 27).

Assim, os processos comunicacionais que Bateson, através da Escola de Palo Alto, compreende é de que eles acontecem a partir do momento em que as pessoas relacionam-se e trocam mensagens simbólicas repletas de significados. A escola então, diante dessa perspectiva, contribui aos estudos da comunicação ao fixar cinco axiomas da comunicação³, o

³ Um dos contributos mais inovadores da Escola de Palo Alto para a Teoria da Comunicação foi a fixação de cinco axiomas da comunicação: 1. É impossível não comunicar (todos comunicamos, consciente ou não conscientemente); 2. Há dois níveis de comunicação em cada ato comunicativo: o conteúdo (os dados em si) e a relação (aspectos que permitem a interpretação dos dados, como a entoação da voz quando se profere uma frase, que determinam uma conduta no ato comunicativo); 3. Pontuação (finalização) da sequência (a mensagem depende da sua organização interna); 4. A comunicação pode ser digital (os dados são convertidos num código binário; cada sinal é discreto e a comunicação processa-se de forma descontínua, ou seja, o sinal antecedente desaparece antes de surgir o posterior) ou analógica (os sinais são contínuos e análogos ao que lhes deram origem, como a onda eletromagnética formada analogicamente em função do som que penetra num microfone analógico - que neste caso funciona como um transdutor acústico-eletromagnético); 5. A interação entre os participantes num ato comunicativo pode ser simétrica (minimização das diferenças entre os interlocutores,

principal dele diz que é impossível não se comunicar, ou parafraseando Bateson “nunca ocorre que não ocorra nada” (Winkin, 1984 p.128 *apud* VALENTE, 2011, p. 23), isto é, a comunicação ela é intrínseca, existe em todos os momentos e em todos os sentidos, logo, não se pode não se comunicar. Um segundo axioma diz que a comunicação inclui níveis de conteúdo e relações, como modos verbais e não verbais.

Nesse contexto, Bateson diz que a comunicação ocorre, principalmente, de uma forma não verbal, através da emoção, sentimento, postura e esse fato só acontece quando os sujeitos interagem entre si. Percebe-se, então, que é impossível que a comunicação ocorra individualmente, isto é, um indivíduo não consegue se comunicar sozinho, ele precisa de outro alguém para estar inserido em um processo de interação para que exista uma troca de mensagens. A grande crítica da escola ao modelo mecanicista da comunicação era justamente porque os pesquisadores acreditavam que a comunicação não podia ser quantificada, não poderia ser calculada e por isso não se poderia conceituar os processos da comunicação por meio de teorias das ciências exatas, porque a comunicação não é um processo exato.

Ao ocorrer em um processo relacional os processos de comunicação nunca são iguais, porque os indivíduos não são iguais. Pode-se estar lendo um mesmo roteiro ou uma mesma mensagem para um indivíduo e dado outro momento refazer o processo, mesmo assim os significados daquela mensagem serão diferentes, pois o contexto será diferente e os sujeitos serão diferentes, nesse sentido, então, não teria como a comunicação ser igual sempre. A comunicação é construída por essa troca simbólica de mensagens e dos meios de identificação, isto é:

A comunicação é sobretudo relacional, onde os indivíduos participam e fazem parte desse processo comunicacional, não são meros transmissores de mensagens com uma função pré-definida. A comunicação está em permanente construção devido à elaboração, por parte dos indivíduos, das suas próprias estratégias de produção de sentidos, apesar das normas e valores culturais inerentes nos processos de interação. (Borelli, 2005 *apud* VALENTE, 2011, p. 31).

Assim, pensar os processos comunicacionais por um viés mecânico era inviável, pois os sujeitos não se comportam como máquinas, a não ser que se programe um computador para compreender o que se quer, muito embora não ocorra uma interação entre ambos. Partindo dessa perspectiva não é possível programar outro ser humano, o processo relacional que a escola refere-se esta exatamente na relação de conseguir interpretar o que a outra está comunicando, principalmente, por meio dos gestos e é isso que permitirá uma interpretação

como num debate entre iguais) ou complementar (maximização dessas diferenças, como num diálogo entre o primeiro-ministro e o cidadão comum que lhe apresenta uma petição). (SOUSA, 2006, p. 92).

melhor, o que no caso nunca aconteceria através de processo mecânico, pois a informação que circularia seria totalmente programada.

A escola defendia essa premissa de que só se consegue ter uma interpretação satisfatória da mensagem se existir a relação entre os sujeitos. Os pesquisadores de Palo Alto questionavam as teorias que colocavam a comunicação dentro de um conceito linear, pois é impossível quantificá-la, eles acreditavam que a comunicação não era um processo único e não poderia ser vista de um único ponto, de um único olhar matemático e quântico. Por isso a questão da interdisciplinaridade tão presente na escola, para que a comunicação pudesse ser compreendida por meio de pontos de vista diferentes e abrangentes.

No contexto das organizações, quando se exerce um processo mecanicista, pressupõe-se que colocam os públicos, membros e colaboradores perante um único nível, muito embora se saiba que os públicos diferenciam-se entre si, assim, pressupor que os indivíduos entendam exatamente a mesma mensagem é não levar em consideração que existe um sujeito passível de uma relação. A partir do momento em que a organização usa da linearidade em suas estratégias comunicacionais pode ser que os públicos que fazem parte do contexto organizacional não se sintam contemplados e interpretem que não fazem parte da organização, pois a noção que se toma é de que são apenas um braço que poderia ser dispensado a qualquer momento. Ao não existir uma relação entre sujeito e organização também não se tem uma aproximação com os públicos, visto isso, dificilmente se constrói um processo de identificação, o indivíduo não se identifica com a organização, o indivíduo não se importa, não se sente parte e, por fim, não tem vontade de estar ali de participar, crescer junto. Valente (2011) diz que é a partir disso que podemos ligar a teoria da comunicação de Palo Alto com as organizações, pois a perspectiva dos processos comunicacionais da escola acreditava que era preciso “compreender a interação num contexto cultural diverso e singular, em que ocorrem várias relações, de diversas ordens e em diversos níveis” (Borelli, 2005 *apud* Valente, 2011, p. 92).

Assim, a partir do momento que a organização usa de um processo mecânico para interagir com os públicos, imagina-se que não exista o desejo de se construir uma relação. Obviamente, é inviável tratar individualmente cada membro, mas é possível tratar os nichos de públicos da organização, isto é, cada colaborador está inserido em grupo, e isso o torna um tipo de público. No caso das Instituições federais de ensino superior, existirão inúmeros tipos de públicos e cada um terá um perfil, uma característica.

Tendo essa percepção, é possível elaborar estratégias de comunicação através de um processo relacional que consiga conversar com esses públicos de uma forma única ao invés de

utilizar a mesma estratégia e esperar que todos os públicos entendam da mesma forma. Assim, a estratégia se aproximaria dos sujeitos de maneira singular, de forma que aquele grupo entenda que se está conversando com ele, relacionando-se. É necessário organizar um mapeando dos públicos, saber quais as suas características e, a partir, disso criar as estratégias de comunicação. Dessa forma, a mensagem será vinculada por meio dos canais que cada público costuma usar, com uma linguagem que eles possam entender, se aproximando ao máximo entre si.

Assim, cada público receberia aquela informação, porém moldada e compreensível pra eles, sentiram contemplados e pertencentes ao ambiente. Dessa maneira, ao sentirem-se pertencentes, os públicos iram desejar que a imagem da organização diante da sociedade não seja diferente da que eles possuem. Essa percepção só irá ocorrer através da transmissão de mensagens e significados com outro sujeito.

As Intuições, principalmente as públicas, vivem através da imagem, da identidade que elas possuem. As Universidades federais aplicam-se nesse contexto, as pessoas só vão querer estar nelas se, as mesmas, tiverem uma boa imagem e isso só acontece através de um processo comunicacional de troca entre os sujeitos. Em suma, era essa perspectiva que a escola de Palo Alto defendia em que a comunicação deveria acontecer nessa troca e relação, logo, as estratégias devem algum modo contemplar os sujeitos, interagir com eles e não tratá-los como meras máquinas.

Posto isso, Kunsch (2003) ressalta a importância de considerar como esses novos aspectos comunicacionais afetam os processos de comunicação dentro das organizações, visto que assim como na sociedade em geral, elas são diretamente afetadas pelos contextos os quais estão inseridas. A complexidade das relações entre a comunicação e seus públicos é compreendida a partir do momento em que se considera a comunicação como um processo social, que leva em conta o contexto histórico, social e econômico dos indivíduos.

Logo, os indivíduos passam a ser vistos, não mais como meros receptores, mas sim como coprodutores dos fluxos informacionais que atravessam os meios sociais e organizacionais. A relações públicas Margarida Kunsch, resume essa ideia ao descrever:

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar e conta os aspetos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. (KUNSCH, 2003, p. 72)

No espaço das Instituições federais de ensino superior públicas a comunicação é igualmente importante assim como nas demais organizações da sociedade. Inicialmente, as Instituições federais de ensino superior apresentam-se estruturadas a partir de setores responsáveis pela gestão das demandas institucionais que são comumente descentralizados e definidos como Pró-Reitorias. Segundo o portal oficial da Universidade Federal do Paraná⁴, as pró-reitorias são descritas como sendo “unidades administrativas ligadas diretamente ao Gabinete do Reitor, responsáveis por implantar o plano de gestão de cada reitor eleito, mantendo, contudo, os procedimentos administrativos correntes da instituição. [...] As pró-reitorias se interligam para atender a demandas dos setores, núcleos, laboratórios, departamentos e demais unidades administrativas”. Assim, as IFES (Instituições Federais de Ensino Superior) demandam que, principalmente, a comunicação e seus processos sejam efetivos e capazes de evitar conflitos desnecessários no fluxo das informações nesses setores.

Além da gestão da comunicação entre as Pró-Reitorias, as IFES ainda trabalham com um corpo comunicacional muito mais abrangente, relacionando-se com diversos públicos, entre alunos, professores, colaboradores e a própria comunidade. Nesse sentido, para suprir a necessidade de atender e alcançar esses públicos, parte das Instituições possuem seus próprios departamentos de comunicação ou assessorias, como é o caso da Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Secretaria de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SECOM-UFRGS) e a Assessoria de Comunicação do Instituto Federal Farroupilha (ASCOM-IFFar). A premissa diante desses setores de comunicação é de serem responsáveis pela administração, planejamento e políticas de comunicação que permeiam a missão, visão e valores dessas organizações.

Como exemplo dos setores de comunicação citados anteriormente, a SECOM⁵ da UFRGS é definida e encarregada de trabalhar as políticas de comunicação, assim como a interação com os públicos e a mediação com os veículos de comunicação internos e externos da instituição, atuando através da assessoria de imprensa, redes sociais, TV, jornal, revista, projetos sociais, além de ser responsável pelas demandas gráficas, de *desing* visual da Instituição. Segundo o ainda ativo Regimento Geral da UFSM de 2011⁶ as responsabilidades

⁴ Fonte: Universidade Federal do Paraná (2016). Disponível em: <www.ufpr.br/portalfpr/>. Acesso em: 11 de maio de 2016.

⁵ Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2016). Disponível em: <www.ufrgs.br/secom/>. Acesso em: 27 de maio de 2016.

⁶ Fonte: Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/7a09d209-53a6-49a7-90c7-b99c7d82c16b.pdf>. Acesso em: 27 de maio de 2016.

e deveres da Coordenadoria de comunicação social da Intuição são: “executar os serviços de rádio, televisão, comunicação institucional e produção de notícias; estabelecer a política global de comunicação para a Instituição; facilitar a ação dos veículos de comunicação na busca de informações sobre a Universidade e manter constante relacionamento com a imprensa local, regional e nacional; dar apoio aos eventos científicos, educacionais e culturais que se realizem na Instituição; e, por fim, informar a sociedade sobre os fatos e acontecimentos ocorridos na UFSM”. A Assessoria de comunicação do IFFar tem como objetivos gerais⁷: Divulgar os serviços colocados à disposição do cidadão pelo Instituto Federal Farroupilha; Disseminar informações sobre assuntos de interesse público dos diferentes segmentos sociais com ênfase às ações de Ensino, Pesquisa e Extensão desenvolvidas pela instituição; Promover a integração institucional; Promover a imagem da instituição.

Além disso, a infraestrutura dos setores de comunicação, em tese, é composta por profissionais da área da comunicação como jornalistas, relações públicas, publicitários, produtores editoriais, social medias, entre outros que são capacitados a realizar os planejamentos, programas, projetos e ações que visem à harmonia das políticas comunicacionais dos processos e fluxos de informações que compõem o ambiente das Instituições. Assim, quando executado pelos profissionais certos, o processo comunicacional das Instituições de ensino

constitui-se uma ferramenta de melhoria e crescimento para as instituições, o que proporciona uma melhor imagem tanto para o seu público interno quanto externo. Estes públicos, satisfeitos com a instituição, com seus profissionais capazes e eficientes, tornam-se os porta-vozes da mesma, solidificando, assim, a imagem institucional com sua missão, visão e valores. (BORGES, A.; PEIXOTO, E, 2009, p. 191).

Entretanto, grande parte das assessorias de comunicação das Instituições federais de ensino superior públicas trabalha com uma equipe de comunicação menos abrangente composta por alguns dos profissionais essenciais para a produção, administração e execução da área da comunicação. Como é o caso da assessoria de imprensa da Secretaria de Comunicação da UFRGS responsável igualmente pela administração das redes sociais, que é coordenada por uma vice-secretária de comunicação e composta por jornalistas, fotógrafos e designers. Outros profissionais da comunicação, como os relações públicas que atuam em

⁷ Trecho do documento da Política de Comunicação IFFar, em construção- até o presente momento, esse documento ainda não passou pelo Conselho Superior, que é o órgão que aprova documentos institucionais do IF Farroupilha. Acesso em 25 de setembro de 2016.

setores diferentes dentro da Universidade. Segundo depoimento⁸ da vice-secretária de Comunicação da UFRGS, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul conta atualmente com três relações públicas que exercem a profissão em um setor específico de cerimonial ligado ao Gabinete do Reitor.

Da mesma forma, a assessoria de comunicação da Reitoria do IFFar é composta por três jornalistas, dois programadores visuais e dois diagramadores. Segundo depoimento⁹ do jornalista da Secretaria de Comunicação dessa instituição, os profissionais de relações públicas atuam especificamente nas assessorias de comunicação dos campi. No que tange a Universidade Federal de Santa Maria não foi possível encontrar, através do portal oficial, o composto da equipe da Coordenadoria de Comunicação da instituição.

Tal qual evidenciado ao longo desse tópico, o processo comunicacional é intrínseco a todos os setores de uma sociedade, assim como das organizações. Por isso, torna-se necessário abordar e aprofundar os estudos em comunicação, tanto os que descrevem sua área técnica como os que envolvam a complexidade do contexto e atores sociais ao quais as organizações estão inseridas. Assim, ao se observar os processos comunicacionais torna-se possível destacar sua complexidade, relevância, mas principalmente identificar como as organizações e, nesse caso, as Instituições federais públicas de ensino como a UFSM, UFRGS e IFFar compreendem e utilizam tais processos.

Nesse sentido e partir das primeiras observações feitas ao longo desse tópico, pode-se perceber que os processos de comunicação não são padrões estabelecidos que se enquadrem da mesma forma em qualquer organização. Como visto, existem inúmeras maneiras de se pensar e implementar os métodos de comunicação. Assim, é comum que as instituições apresentem pontos de encontro e desencontro entre o que elas acreditam e entendem ser a maneira ideal de construir os processos de comunicação e o que, de fato, elas realizam em suas assessorias de comunicação.

Seguindo essa linha de raciocínio o tópico a seguir irá fomentar a discussão sobre pontos de fuga, aproximando-se dessa questão por meio da descrição de temas essenciais aos processos de comunicação das assessorias de Instituições federais de ensino superior.

⁸ Depoimento concebido através da observação participante em 25 de julho de 2016.

⁹ Depoimento concebido através da observação participante em 2 de setembro de 2016.

1.3.APROXIMANDO OS PONTOS DE FUGA NOS PROCESSOS COMUNICACIONAIS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A construção dos processos comunicacionais no cenário atual das assessorias das Instituições federais de ensino superior perpassam vários caminhos, principalmente, os que abordam temas como a comunicação organizacional e, no caso desse trabalho, a comunicação pública. Nesse sentido, os pontos de fuga ou de encontro e desencontro são justamente sobre como esses temas são apresentados e desenvolvidos cotidianamente por Instituições, como UFSM, UFRGS e IFFar. Ao discutir tal ponto é possível aproximar-se, também, da forma como os profissionais lidam com os limites encontrados nos processos comunicacionais das assessorias.

Assim, o presente tópico tem como intuito investigar onde encontram-se esses pontos de fuga das assessorias. O primeiro ponto em questão diz respeito à abordagem da comunicação pública, isso porque tanto a UFSM, como a UFRGS e IFFar são Instituições públicas, ou seja, entende-se que todas trabalham seus processos comunicacionais por meio dos preceitos desse tema. Entretanto, como se pode observar melhor através do capítulo três desse trabalho, as práticas de comunicação dessas Instituições podem não seguir exatamente um padrão de comunicação pública. Primeiramente, é interessante ressaltar que o conceito de comunicação pública ainda está em processo de construção, o que a faz possuir uma gama diversificada de definições, atividades, instrumentos e estratégias.

Para autores como Duarte (2007, p. 3) a comunicação pública comporta conceitos como o da cidadania, democratização, participação e diálogo, sempre objetivando “viabilizar o direito social individual e coletivo à informação”. Já Brandão (2007) descreve que o tema pode ser identificado por meio de cinco áreas distintas, como através dos conhecimentos e técnicas da área de Comunicação Organizacional, da Comunicação Científica, Comunicação do Estado e/ou Governamental, Comunicação Política, e por fim, identificada como estratégias de comunicação da sociedade civil organizada.

A comunicação pública, então, acaba tornando-se intrínseca aos setores da sociedade, ou seja, ela está presente nos fluxos informacionais e nos processos de comunicação interagindo “entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partido, empresas, terceiro setor e cada cidadão individualmente) em temas de interesse público” (DUARTE, 2007, p. 2). Por ser instaurada diante da esfera pública é que esse tema acaba sendo discutido por diferentes tipos de abordagens, como sociológica,

política e econômica. Há, porém, que se discutir que a comunicação pública em sua objetividade diz respeito aos públicos e a necessidade de deixá-los a par e esclarecido sobre os acontecimentos ocorridos em sociedade.

Nesse contexto, então, ocorre o que Duarte (2007) e Monteiro (2007) entendem que é o percurso da comunicação pública, o de percorrer um caminho de interação e conversa entre sujeitos e agentes sociais a fim de debater assuntos que contribuam a todos e, principalmente, que sejam engajados pela construção da cidadania e pela contribuição no desenvolvimento ativo das organizações públicas e dos indivíduos. Assim, embora tenha um enquadramento heterogêneo de delimitações sobre o tema, Rosso (2012, p. 26) diz que existe um “ponto em comum entre os pesquisadores dessa dimensão da comunicação que é a presença do interesse público na mensagem”. Ou seja, o pressuposto básico da comunicação pública é trabalhar pelo viés do interesse público.

Para as assessorias de comunicação das Instituições públicas de ensino superior abordar a comunicação pública torna-se uma necessidade básica. Entretanto, ao se observar as práticas de comunicação desses ambientes, assim como feito no capítulo três, percebe-se que esse tema, por vezes, pode confundir-se com outros aspectos, como o de divulgação e visibilidade excessiva dos acontecimentos da Instituição. Nesse sentido, a professora Maria Céres Pimenta Spínola Castro¹⁰ diz que:

Dois aspectos aqui nos chamam a atenção: a constituição —pública da instituição — acessível a todos, voltada ao interesse comum, submetida a regras de visibilidade (em oposição ao secreto) — e a dimensão de controle social inteiramente dependente da sua condição de visibilidade. (I Seminário de Comunicação Pública, 2013, p. 01).

Ou seja, aspectos como interesse público e visibilidade das ações das Instituições públicas acabam tornando-se praticamente sinônimos, os assuntos hoje pautados e distribuídos por meios dos portais e redes sociais das Instituições, como será visto no subcapítulo 3.1.2, são construídos operacionalmente, sem um planejamento estratégico. Obviamente, existe a necessidade de se alimentar os canais de informações das Universidades, e como esses ambientes fornecem diariamente inúmeras pautas ocorre que muitas delas são distribuídas a sociedade, por vezes até desconsiderando o interesse público daquela informação. Mesmo que as Instituições venham a ter manuais de uso de seus portais,

¹⁰ Notícia fornecida por Maria Céres Pimenta Spínola Castro, ex-diretora do Centro de Comunicação (Cedecom) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professora aposentada do Departamento de Comunicação da mesma Instituição, durante o I Seminário de Comunicação Pública, realizado dia 2 de Dezembro de 2013 no campus São Carlos da UFSCar. Acesso em 9 de outubro de 2016.

identificando o que pode e o que não ser publicado, acabam que As notícias são postadas sem que haja uma investigação profunda sobre ela, ou seja, se são ou não relevantes ao interesse da sociedade como Instituição.

O conceito de interesse público¹¹, que para Duarte (2007) é tão complicado quanto tentar definir especificamente a comunicação pública, segue de encontro com o que o pesquisador Basílio Sartor¹² defendeu em sua tese “A noção de interesse público no jornalismo”. Em entrevista ao programa Ciência 1080 da Rádio Universitária da UFRGS, em abril desse ano, Basílio fez referência ao conceito de interesse público e de como ele pode ser definido de diferentes formas. Segundo ele *“o interesse público vai se definir a partir do debate da sociedade. E também cada área social também vai adaptar através de suas praticas e conhecimento o conceito de interesse público”*.

A noção do interesse público de uma Instituição federal de ensino, no sentido ao qual Basílio destaca deve ser reconhecida a partir do reconhecimento da Instituição, ou seja, assim como Maria Céres Pimenta Spínola descreve:

se estamos atuando numa instituição pública que desenvolve uma determinada atividade que exige para a sua legitimação política o conhecimento de suas ações, dos procedimentos e processos adotados e dos resultados atingidos para que o público a considere, a avalie e corrija seus rumos e atuação, torna-se fundamental examinar e planejar a comunicação a partir do próprio projeto institucional que a sustenta. (I Seminário de Comunicação Pública, 2013, p. 6-7).

A abordagem do interesse público de uma Instituição de ensino deveria, então, ser pautado por sua filosofia, entretanto o que se percebe atualmente nos meios de comunicação das Instituições é um grande fluxo de informações que não comportam dar conta desses princípios. Para Basílio, isso ocorre por conta da falta de esforço dos profissionais em investigar as informações e identificar se é ou não necessária a sua divulgação.

As assessorias de comunicação da UFSM, UFRGS e IFFar recebem uma grande demanda de informações oriundas dos mais diversos públicos, desde alunos, professores, servidores e públicos externos e que, por isso, podem não gerar um processo de investigação,

¹¹ Para abordar questões de interesse público deve-se, primeiramente, identificar quem é e onde estão esses públicos, para assim, compreender as demandas que lhes interessam. De maneira geral, o conceito de interesse público vai de encontro com necessidade de se abordar sobre assuntos que sejam importantes ao desenvolvimento civil. “O conceito de interesse público remete ao fato de que, nesse tipo de espaço (público), deve prevalecer a formação de uma opinião que vise à evolução e ao progresso societal. Esse engajamento delinearía uma concepção de interesse que vai além de suas concepções originais, mas um interesse público que inspire, na sociedade, um espírito cívico. Compôr um “público” e um pensar no “interesse público” significa que esse espírito de cidadania e civilidade aconteça de forma espontânea e dialógica. Ideia em consonância com os princípios defendidos na gestão social”. (OLIVEIRA; REZENDE, 2013, 22)

¹² Doutor em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-graduação da UFRGS.

conforme o próprio pesquisador Basílio indica¹³: *“Os grandes meios de comunicação tem produzido muita informação que muitas vezes não atendem a esses princípios do jornalismo (jornalismo investigativo), conseqüentemente ao interesse público. Falta um esforço em investigar a informação”*. Ainda conforme Basílio o fato das assessorias de imprensa possuir cada vez menos profissionais de jornalismo para cobrir as pautas e buscar um nível maior de detalhes dificulta que as matérias sejam elaboradas com mais conteúdo e não somente informações objetivas.

Embora exista a dificuldade de se compreender exatamente qual sentido e de como construir ações de comunicação pública nos processos comunicacionais, esse é um tema inserido em qualquer ambiente dessa classe. Assim, mesmo que as Instituições não possuam documentos¹⁴, que esclareçam como devem agir diante da comunicação pública, elas acabam exercendo pontos de encontro e também de desencontro com tal assunto. Nesse sentido, a ideia dos pontos de fuga é identificar quais são essas áreas de encontro e desencontro das assessorias de comunicação da UFRGS, UFSM e IFFar dentro das lógicas de produção dos seus processos comunicacionais.

Tanto na UFSM, UFRGS e IFFar a comunicação pública, assim como a comunicação estratégica são assuntos que podem ser percebidos através do viés dos pontos de fuga, isso porque seus processos comunicacionais são construídos por meio de ações isoladas e informais. Nesse sentido, um exemplo dos pontos de desencontro ao qual se refere, são os planejamentos em comunicação que contemplam, principalmente, as políticas de comunicação. Parte das Instituições públicas de ensino superior realizam seus processos comunicacionais sem esses documentos, assim como pode-se perceber na descrição das práticas comunicacionais no capítulo três.

Dessa forma, por não possuírem um planejamento ou uma política de comunicação, as estratégias de comunicação das assessorias acabam como já salientadas, confundindo-se com estratégias apenas de visibilidade. Essa questão em si, não seria problemática se fosse de encontro com os preceitos da comunicação pública, ou seja, o de divulgar e dar visibilidade a Instituição para o cidadão. Porém, o que ocorre é que, em parte, essa visibilidade é dada as ações dos sujeitos frente aos seus pares, ou seja, incluindo um valor de interesse público em informações centralizadas na figura de um ator social e não da Instituição.

¹³ Notícia fornecida por Basílio Sartor, doutor em comunicação e informação pelo Programa de Pós-graduação da UFRGS, durante entrevista concedida ao programa Ciência 1080 da Rádio Universidade -UFRGS, realizado no mês de abril de 2016. Acesso em 6 de novembro de 2016.

¹⁴ Como será visto no capítulo três, nenhuma das três Instituições pesquisadas possuem uma Política de comunicação vigente ou planejamentos estratégicos em comunicação.

Segundo Duarte (2007, p. 61) isso acontece por que:

Comunicação, ainda e infelizmente, é considerada apenas um tipo de concessão paternalista, de angariar apoio, instrumento de persuasão, manipulação, sedução, para disputa ou manutenção do poder, ou, nas versões menos refinadas, um fenômeno da natureza que pode ser deixado ao acaso ou ao improviso. Para o profissional, o desafio é lidar com um tema cujo objetivo estratégico muitas vezes está relacionado a atender aos anseios do corpo dirigente do que ao interesse público.

Nesse contexto, é possível compreender o fato da visibilidade das informações estarem, por vezes, centradas na figura de um indivíduo ou setor, sem necessariamente serem de interesse social. Outro fator que cabe ser discutido é a instrumentalização das estratégias de comunicação que visam à comunicação pública dentro das Instituições públicas de ensino superior.

No artigo intitulado “Instrumentos de comunicação pública”, Jorge Duarte (2007, p. 65) propõe dividir tais instrumentos em dois núcleos: de informação que “destacam-se pelo foco em subsídios, disponibilização e fornecimento de dados e orientação, ajudando a ampliar o conhecimento sobre um tema” e os de diálogo que “caracterizam-se por estabelecer instancias de interação no âmbito de cooperação, compreensão mútua, acordos, consensos e encaminhamento na busca por soluções”. Duarte também classifica quais instrumentos estão em cada, nos instrumentos de informação podemos considerar sites institucionais, noticiários de imprensa, banners, murais, publicidade, boletins eletrônicos, internet, entre outras. Já nos instrumentos de diálogo estão fóruns de consulta, grupos de trabalho, ouvidorias, consultas públicas, conselhos, entre outras.

Assim, será possível usar essa proposta para mapear os pontos de fuga dos processos de comunicação das assessorias da UFSM, UFRGS e IFFar, além de observar se os pontos de encontro com a comunicação pública seguem as seguintes premissas descritas por Rosso (2012, p. 81):

I - Comunicação pública diz respeito ao compartilhamento de informações relevantes ao cidadão, facilitando o exercício da cidadania; II – A informação apenas não basta, é preciso transparência em seus atos e garantir o diálogo com o cidadão, incentivando sua participação ativa e corresponsável na vida pública; III – Informar, dialogar e também ouvir as demandas, as expectativas e as críticas do cidadão; IV – A comunicação pública, nos seus diversos modos de atuação e de interação, pode viabilizar um processo de deliberação pública e tornar a gestão da coisa pública mais democrática, possibilitando a participação efetiva dos cidadãos.

As assessorias de comunicação da UFSM, UFRGS e IFFar fazem uso dos instrumentos de informação. As três Instituições pesquisadas utilizam, principalmente, o portal institucional como seu carro chefe para divulgar as informações para a sociedade, geralmente em forma de notícias inéditas ou republicações, notas e reportagens. Além disso, os portais possuem também uma característica em comum que é o de oferecerem recursos claros de acesso à informação, como a disponibilidade de documentos referentes à atuação e objetivos das Instituições, bancos de dados, portal da transparência além de proporcionarem aos indivíduos a divulgação dos meios de contato de todos os setores relacionados a eles. O alcance facilitado que tal instrumento possibilita aos cidadãos é encarado como um pressuposto da comunicação pública. Contudo, Rosso (2012) salienta que tais informações estão inseridas completamente no ambiente *online*, e que mesmo com o avanço da internet muitas pessoas ainda não possuem acesso a ela, ou seja, para que o acesso às informações seja realmente do alcance de todos é preciso ainda um bom caminho a ser seguido.

Os portais podem ser considerados mecanismos segmentados, ou seja, segundo Duarte (2007, p. 66) “é orientada para grupos de interesse específico em que há maior possibilidade de domínio sobre o conteúdo, acesso e distribuição e de obter retorno, participação e diálogo”. Entretanto, através da convergência midiática¹⁵ é possível fazer a inclusão do conteúdo disponibilizado neles para os indivíduos que, infelizmente, não possuem condições de interagir com os novos ambientes digitais. Converter esse acesso aos mecanismos de comunicação de massa, que ainda é a principal fonte de informação dos cidadãos, seria uma opção para democratizar esse acesso.

Além disso, outro fator que deve ser ressaltado é o conteúdo dessas informações. Como dito, os portais são ambientes que dispõem, em sua grande parte, de uma natureza pública, porém, esse interesse público que consiste nas publicações, por vezes, destoa-se e apresentam um discurso com características de interesse privado. A lógica discursiva desse processo segue de encontro com o atual modelo de construção de sentido presentes, hoje, nas assessorias de comunicação. A questão, já salientada, de que as demandas comunicacionais nesse setor são bastante rápidas e densas é amparada pelo caráter do fluxo comunicacional ao qual trabalham, podendo ser compreendido por um fluxo transversal, ou seja, “que se dá em todas as direções, fazendo-se presente em todos os fluxos [...] nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 86).

¹⁵ Esse tema será mais bem abordado no ponto 2.2.1, sobre as potencialidades das mídias por meio da convergência midiática

A UFSM e a UFRGS são parecidas nesse contexto, isso porque ambas as Instituições constroem seus processos comunicacionais por meio do que recebem dos seus públicos, fazendo com que a comunicação seja descentralizada e as assessorias se tornem apenas um canal de transmissão. O IFFar segue a mesma premissa, apenas se diferencia no sentido de que cada campi do Instituto possui sua própria assessoria de comunicação. A assessoria de comunicação localizada na reitoria não lida tão diretamente com as demandas de construção de notícias, pois geralmente recebem os releases produzidos pelas assessorias internas, mas não deixa reproduzir o papel de um canal de transmissão.

Assim, pela característica dos fluxos de comunicação que atravessam os meios institucionais é que muitas vezes as estratégias ou ações de comunicação acabam não seguindo os preceitos da comunicação pública. O fato das assessorias já receberem textos prontos e a dificuldade e falta de profissionais que investiguem as informações, faz com que algumas das notícias contenham um conteúdo de viés privado. A seguir, alguns *prints* que fazem referência a notícias postadas nos portais da UFSM, UFRGS e IFFar.

Figura 1-*PrintScreen* do portal da UFSM



Fonte: Portal da UFSM

Figura 2-*PrintScreen* do portal da UFRGS



Fonte: Portal da UFRGS

Figura 3-*PrintScreen* do portal do IFFar

Diretora de Administração do IFFar ministra curso em Blumenau

Publicado em Sexta, 21 de Outubro de 2016, 17h55 | por Assessoria de Comunicação | Voltar à página anterior





Fonte: Portal do IFFar

O caráter de noticiabilidade pode ser entendido como um ponto de desencontro, ou seja, as notícias possuem seu discurso centralizado na figura de um ator social que está inserido no campo acadêmico. Percebe-se que, por mais que as Instituições sejam citadas, e nesse caso estejam em destaque no título, o conteúdo em si não tem um caráter de interesse público, mas sim de interesse privado. Aqui, relembramos a questão da visibilidade, ou seja, o caráter público da notícia tem como objetivo o pressuposto da comunicação pública de “compartilhamento de informações”, porém, o conteúdo em si não foca as Instituições ao cidadão, mas sim divulga as ações isoladas dos sujeitos frente aos cidadãos.

Com relação aos instrumentos de diálogo, podemos citar a ouvidoria presente nas três Instituições e localizada nos portais institucionais que também proporcionam email e telefone para contato. As ouvidorias têm o intuito de ser um canal de interação e participação com cidadãos que podem abordar suas dúvidas, elogios, críticas, denúncias, solicitações e reclamações com relação às Instituições. O acesso a esse canal é de fácil alcance, estando situado na página inicial dos portais institucionais, além disso, nos três portais as informações sobre o que é, para que serve, como funciona, quem pode usar estão descritas e são de compreensão acessível.

Essa estratégia comunicacional enquadra-se como sendo um ponto de encontro com a comunicação pública, pois percebemos que as ouvidorias seguem os pressupostos básicos da comunicação pública, como o de “Informar, dialogar e também ouvir as demandas, as expectativas e as críticas do cidadão;” (ROSSO, 2012, p. 81).

Além disso, outras estratégias de comunicação que têm por objetivo seguir os preceitos da comunicação acabam se tornando ações isoladas, assemelhando-se a outras perspectivas comunicacionais. Um exemplo disso são as publicações nas redes sociais, como a da UFSM que fez referência ao dia da criança com uma foto da primeira reitoria da Universidade.

Figura 4-*PrintScreen* da página oficial da UFSM no *facebook*



Fonte: *Facebook* da UFSM

O engajamento que essa publicação recebeu por parte do público que acessa a página é considerado bastante relevante, visto que alcançou uma média de duas mil curtidas, além de mais de vinte comentários. O interessante nessa situação é compreender como os pontos de fuga são presentes nos processos comunicacionais.

O contexto desse exemplo segue um ponto de encontro com a comunicação pública, porém é uma ação isolada que não possui um planejamento estratégico prévio definido. Por meio do acompanhamento das rotinas produtivas da assessoria, melhor descritas no capítulo três, pode-se perceber que essas ações isoladas surgem principalmente através das ideias dos próprios comunicadores que trabalham com as redes sociais. Ambos os responsáveis, juntamente com os bolsistas, constroem as publicações através dos assuntos relevantes do portal institucional, assim como por sugestão dos públicos e, também através dos assuntos pautados pelas próprias mídias sociais.

A ideia de mostrar o início da Instituição, por meio da fotografia, fez com que se instaurasse um sentimento de pertencimento por quem frequentou como estudante, trabalhou como servidor ou apenas conheceu alguém que fez parte da UFSM. Nesse sentido, houve um interesse público na publicação, os indivíduos se reconheceram naquela imagem, desenvolveu-se um coletivismo, uma integração. A UFSM foi compartilhada com os

cidadãos, a visibilidade que essa informação alcançou foi no contexto da UFSM como UFSM, e não de Instituição como agentes privados.

A Política de Comunicação, no sentido de ajudar a desenvolver ações de comunicação pública, é extremamente necessária, pois é responsável por identificar, orientar e focar “as intencionalidades e expectativas existentes para a ação da comunicação” (Maria Céres Pimenta Spínola Castro, I Seminário de Comunicação Pública, 2013, p.1). Por meio dela, questões tão emblemáticas como a da produção de visibilidade seriam mais bem estruturadas, dando real ênfase às informações importantes que possuam um valor público em seus discursos. Assim:

A visibilidade produzida pode ser uma forma fundamental de agregar legitimidade política à Instituição Pública, notadamente quando a concepção e o papel do Estado sofrem profundas transformações e quando se observa, frequentemente, a prevalência, na vida social, de ideias que valorizam as atividades privadas em detrimento das funções públicas. Reconstruir a noção do público e conquistar a legitimidade de sua atuação junto aos membros da sociedade passam a ser, atualmente, preocupações relevantes da atuação das Universidades Públicas. (I Seminário de Comunicação Pública, 2013, p.2).

É preciso ressaltar que para instituir e ter sucesso com uma política de comunicação é necessário, primeiramente, que a Instituição tenha o seu conceito de identidade e imagem formada diante dos seus públicos e sociedade.

O maior patrimônio de uma instituição é a imagem que projeta sobre os públicos. Imagem esta que resulta da própria história institucional e que pode, ou não, ser reforçada, reorientada, potencializada por dispositivos logo-técnicos modernos, entre os quais se destacam os recursos comunicativos de largo alcance. Mas que, fundamentalmente, resulta da identidade constituída por uma determinada lógica de funcionamento fundada na ação coletiva das pessoas que a compõem. Essa lógica constitui-se e se afirma no tempo, dá à instituição uma certa continuidade e permite que seus funcionários, seus públicos específicos e a sociedade em geral identifiquem aquela instituição e, mesmo, se identifiquem com ela. [...] para a construção dessa imagem a dimensão da comunicação pública [...] é fundamental. (I Seminário de Comunicação Pública, 2013, p.5).

A partir disso, é possível compreender que antes de construir qualquer ação ou estratégia de comunicação para ganho de visibilidade ou apenas com intuito de prestação de contas por estarem inseridas em uma área pública, é preciso conhecer a filosofia da instituição. Isso porque, a identidade e legitimidade dos processos institucionais são construídas por um coletivo de agentes sociais e públicos que precisam estar cientes desse contexto organizacional. Dessa forma, o próximo capítulo tem como objetivo aprofundar essa discussão apresentando, principalmente, a comunicação organizacional e suas demandas

como cultura organizacional, comunicação integrada e, no contexto atual, a convergência midiática.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As organizações como instituições, corporações, fundações ou não governamentais são partes fundamentais, estruturantes e inerentes da sociedade. Podendo-se compreender “como sendo formadas por um sistema técnico e social, em que ambos estão estreitamente relacionados, constituindo um sistema aberto em interação constante com o meio ambiente” (DIAS, 2003, p. 32). Tal sistema organizacional influencia e impacta de diversas formas os comportamentos socioculturais da sociedade, assim como, também, é influenciada pelo sistema de práticas e hábitos da comunidade em que está colocada.

Ao longo os anos, o desenvolvimento das sociedades se deu, praticamente, por meio indissociável do crescimento das organizações, sendo elas de âmbito privado ou público. Nesse contexto, como descreve Richard Hall (2009), elas se tornaram agentes sociais com participação e representação ativas, com projeção de agentes modificadores da sociedade. Dessa forma, a postura das organizações em frente aos impactos que, tanto delas como da sociedade, poderiam causar foram sendo minuciosamente avaliados.

Nesse ponto, a preocupação em passar uma boa imagem capaz de impactar e influenciar positivamente a sociedade estava diretamente ligada à postura e as ações das organizações. Sabendo disso, era necessário, em primeiro plano, estabelecer os setores organizacionais de forma que todos se comunicassem de forma harmônica, com propósito de trabalhar não só a opinião dos colaboradores como também, a de conseguir transpassar isso adiante do ambiente organizacional. Assim, fica evidenciada a importância da comunicação organizacional.

Atualmente, entendemos a comunicação organizacional como um campo acadêmico próprio com suas ramificações, teorias, delimitações, que de forma geral “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global, [...] analisa o sistema, funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.” (KUNSCH, 2003, p. 149). Na década de 30, o surgimento dos embasamentos teóricos da comunicação organizacional apoiaram-se, principalmente, por meios de outros campos de estudos, como a Antropologia, Sociologia e Psicologia. Essas áreas começavam a explorar novos paradigmas ao contexto social, advindas, principalmente, das mudanças que os processos de industrialização estavam gerando. Tais processos também refletiam no ambiente organizacional

“O processo de industrialização obrigou as empresas a buscar novas formas de comunicação” (KUNSCH, 2008, p. 171), ou seja, buscar novos paradigmas, sendo, nesse

período, um dos principais chamado paradigma humanista, na qual o intuito “foca as pessoas, considerando sua história, seu tempo e seu espaço específico, estudando o indivíduo enquanto sujeito de um processo em construção” (SILVA, 2009, p. 7). Assim, a comunicação organizacional começaria a trilhar novos rumos e perspectivas, pois se dá início a necessidade de aproximar e engajar os públicos da organização, essencialmente, os colaboradores. A partir da década de 60, o foco passaria, então, a ser mais de um aspecto administrativo, enfatizando a comunicação interna.

Pode-se perceber, nessa linha de pensamento, a evolução da percepção dos estudos nas teorias administrativas e organizacionais, que “passam a reconhecer que a empresa não é apenas um sistema econômico, mas um sistema social” (SILVA, 2009, p. 27). A partir disso, consolidam-se os estudos que dão ênfase a comunicação organizacional, compreendendo, principalmente, à importância dos públicos, sejam eles internos ou externos a organização. Nesse aspecto, o papel da comunicação ainda é norteado pela premissa da instrumentalização, em que a maior parte do contexto comunicacional entre empresa e colaborador é gerida pela propagação de informativos e produções advindas do alto escalão de gestão.

A continuação e adequação a esse modo operante da comunicação ocasionou em melhoramentos, por vezes, alcançando o status de papel estratégico. Essa visão estratégica ocorre, principalmente, na década de 80 devido as transformações sociais, políticas, econômicas e culturais ocorridas por todo o globo. O conhecido fenômeno da globalização trouxe para o ambiente organizacional novos desafios, as fronteiras do universo empresarial tornavam-se cada vez maiores, a ponto de criarem-se mercados globais baseados em uma economia competitiva, que não diferenciava empresas pequenas, regionais das gigantes e multinacionais.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de uma outra maneira. [...] a comunicação organizacional no sentido corporativo começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica na contemporaneidade. (KUNSH, 2008, p. 172).

No Brasil, a comunicação organizacional começa a aparecer a partir da década de 80, no mesmo momento em que os fenômenos da globalização começaram a emergir e as grandes organizações passam, então, a considerar a opinião pública como fator determinante e diferenciador. Academicamente, as ciências da comunicação começaram a atingir o país na década de 70, por meio de cursos de pós-graduação. Hoje, já existe uma gama de produção

significativa de teses em comunicação organizacional, gerada principalmente por programas de pós-graduação.

Como exemplo disso engloba-se, essencialmente, a Relações Públicas Margarida Maria Krohling Kunsch. Mestre, doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA). Kunsch está entre os pesquisadores que pioneiramente se dedicaram aos estudos de comunicação organizacional no Brasil. Em 1979, em seu mestrado, quando o país iniciava uma transição democrática e precisava de novas formas de atuação da área de comunicação, tratou do planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Em seu doutorado, abordou a comunicação integrada para a universidade, com a proposta de que houvesse uma política e uma estrutura para difundir sua produção científica.

Dentre seus estudos, Kunsch propôs a compreensão comunicação organizacional através de três dimensões complexas sendo elas humana, instrumental e estratégica. A dimensão instrumental ou técnica foi e ainda é em muitas organizações atuais a forma predominante ao se tratar de comunicação de âmbito organizacional. Aqui a comunicação “é vista e trabalhada como uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2008, p. 181). Como salientado no tópico anterior, é um processo comunicacional baseado na linearidade. Comumente é utilizado para “atuar com ênfase na divulgação de notícias numa esfera tática e técnica” (KUNSCH, 2008, p. 181).

A dimensão estratégica da comunicação “é considerada como um fator estratégico de resultados e agrega valor a organização aos negócios e como parte integrante da gestão das empresas” (KUNSCH, 2008, p. 181). A comunicação, aqui, passa a ser vista como um instrumento capaz de trazer benefícios, a partir do momento em que é pensada, analisada, e planejada. Através do planejamento da comunicação, é possível analisar o ambiente a qual a organização está inserida, saber quais são as oportunidades e ameaças e, assim, administrar as situações através da comunicação, além disso, a comunicação estratégica também considera os públicos como agentes ativos, tornando-se parte das estratégias comunicacionais da organização.

Por fim, a dimensão humana, segundo Kunsch (2008), é uma das abordagens mais importantes a serem feitas nos contextos organizacionais e acadêmicos, muito embora seja a que receba menos notoriedade, visto que as práticas comunicacionais, por vezes, ainda estão muito mais relacionadas às questões instrumentais e técnicas. Ao longo de décadas, as pesquisas no campo comunicacional, assim como citado anteriormente, já haviam identificado que uma “empresa não é apenas um sistema econômico, mas um sistema social” (SILVA,

2009, p. 27), ou seja, reinteirando a necessidade de explorar de forma mais significativa às dimensões humanas no contexto da comunicação organizacional.

O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional [...] é condicionado a uma série de fatores variáveis. [...] por exemplo, pelos contextos sociais, políticos econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes. (KUNSCH, 2008, p. 178).

Nessa perspectiva, Kunsch aborda um assunto fundamental para elucidar a comunicação organizacional como sendo mais profunda e complexa, ao contrário da visão linear da comunicação instrumentalizada que ainda é bastante presente e pautada nos planejamentos das organizações, a cultura organizacional.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, assim como próprio nome já direciona, diz respeito aos processos de interação, integração, compreensão e vivências que os indivíduos presenciam ao fazerem parte da estrutura de uma organização. Ou seja, as organizações, assim como a sociedade, possuem sua própria cultura, que norteiam todos os processos pela qual perpassam as ações, projetos, e políticas organizacionais. Segundo Edgar Schein (1990), pioneiro nos estudos sobre o tema da cultura organizacional, a define, primeiramente, como “o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros” (Schermerhorn Jr., Hunt, Osborn, 1999, p. 196. *apud* DIAS, 2003, p. 44).

Compreende-se, então, a cultura de uma organização como um processo de significados que emergem a partir da interação e compartilhamento das práticas sociais ao qual se relacionam todos os membros de uma organização. Para Dias (2003) os estudos sobre a cultura organizacional se tornam essenciais, a partir do momento em que se parte do pressuposto de que as organizações são constituídas por um sistema complexo, visto que diante da convivência relacional entre os indivíduos com o ambiente “destacam-se os princípios que guiam sua conduta, valores, a importância que dão a certas coisas e, [...] a presença de certos elementos difíceis de definir, onipresentes, que influenciam a conduta de seus membros em todos os momentos” (DIAS, 2003, p. 40). O autor segue descrevendo que, a noção sobre cultura organizacional torna a compreensão sobre as pesquisas em comunicação organizacional muito mais rica, pois, quando se entende a subjetividade advinda no interior

das instituições, consegue-se interpretar de uma maneira mais simbólica o que os indivíduos necessitam para sentirem-se parte integrante da organização e assim, conseqüentemente, encontram uma forma de construir uma identificação com a organização de forma, a melhorarem o seu desempenho profissional e também, demonstrarem isso externamente.

A cultura organizacional quando bem conduzida torna-se um dos instrumentos mais importantes para o desenvolvimento de uma organização. Tendo em vista que, compartilham-se dos mesmos ideais, objetivos e filosofia, ou seja, o trabalho da organização segue um mesmo caminho, sendo mais difícil que haja desentendimentos e conflitos por parte de opiniões divergentes a respeito do que a organização e suas ações significam. O processo de identificação a qual a cultura organizacional traz consigo faz com que ela se torne um meio adequado para a construção de um ambiente organizacional efetivo e eficiente. Dessa forma, compreendemos que a cultura organizacional está diretamente ligada à comunicação organizacional.

Para Marchiori:

A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, então se comunicando. [...] a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significado. (MARCHIORI, 2008, 79)

Estrutura-se, aqui, um importante recurso para a compreensão do que é e como se dá o processo cultural nas organizações. Deve-se, sobretudo, pensar nas organizações como organismos complexos, que são constituídos, essencialmente, de processos e construções sociais entre os indivíduos que ali estão. Tais processos sociais só serão possíveis se houver meios de comunicação, na qual possa existir uma troca de simbólica de mensagens que, em suma, estarão repletas de significados. Significados esses que, na medida em que são comunicados, sofrem uma resignificação e assim, surge uma sucessão de produções, compartilhamentos e interações sociais que são à base de qualquer formação cultural existente.

A comunicação e a cultura nas organizações se difundem no momento quando passa a existir um compartilhamento de rituais, ou seja, a cultura só permanece viva quando se trocam as experiências, quando são passados a diante. A comunicação surge, então, como mediadora, sem a comunicação a cultura não iria adiante. Assim como exemplifica Marchiori (2008, p. 81) “cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação. A comunicação

organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais”.

A cultura organizacional, assim como descrito pelos autores, só irá estabelecer-se, quando a comunicação for fluente e não estática ou administrada de cima para baixo. Não seria possível que os indivíduos se comunicassem e compartilhassem das mesmas práticas sociais se não houvesse interação. Os processos relacionais ao quais os indivíduos estão inseridos, ao fazerem parte de um grupo ou setor em uma organização, geram um processo de construções de sentidos que estão repletos de significados. Isso porque, como já descrito anteriormente, a interação entre os grupos faz com que coexistam inúmeros tipos de percepções acerca do ambiente em que estão. Tais percepções agregam mais sentidos que são continuamente resignificados. Assim:

a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento [...] a cultura é um processo de construção de significados, por meio da interação social [...] as organizações passam a existir como um sistema de significados compartilhados em vários níveis. (MARCHIORI, 2008. p. 85).

Nesse aspecto, é possível compreender que a cultura organizacional, como parte fundamental de uma organização, é mantida por processos e práticas comunicacionais essencialmente constituídos de relações humanas. O modo como às organizações almejam que seus objetivos perpassem e se entrelaçam com os valores, a visão e a missão organizacional demonstra a presença relevante que os processos de significação possuem diante do contexto social ao qual a organização faz parte. Dessa forma, a comunicação organizacional que surge com o intuito de harmonizar e fazer fluir os fluxos de informação, de modo, que todos os setores atuem com os mesmos objetivos, depende diretamente das produções e meios comunicacionais que atravessam o ambiente social das organizações. Os colaboradores que compartilham dos mesmos interesses e compartilham também dos mesmos objetivos, conseqüentemente, atuam de forma mais harmoniosa dentro do curso organizacional.

2.1.1. Cultura organizacional nas instituições federais de ensino superior

O ambiente a qual a comunicação está inserida dentro das Instituições federais de ensino superior (IFES) é muito complexo e desafiador, da mesma forma que para conseguir ter um melhor entendimento acerca das culturas organizacionais existentes nelas, tanto as

referentes ao seu contexto político-social como a que caracteriza suas ações simbólicas, deve-se, primeiramente, fazer um recorte teórico do contexto histórico pertencentes às IFES do Brasil. As instituições de ensino superior no cenário Brasileiro podem ser consideradas bastante recentes, levando-se em consideração outros países da América. Segundo Stallivieri (2007) aqui, as primeiras Universidades começam a surgir somente a partir do século XIX e era, prioritariamente, um conjunto de outras Instituições existentes da época como faculdades específicas ou outros tipos de institutos educacionais isolados o que, como a autora cita, “deu uma característica bastante fragmentada e frágil” (STALLIVIERI, 2017, p. 3) a elas.

Ainda segundo Stallivieri (2007) o principal intuito para a criação dessas Universidades foi a grande demanda que o mercado começava a exigir por profissionais capazes de suprir as novas necessidades que a sociedade trazia. Historicamente, a educação superior brasileira passou por diversas mudanças avançando ao que conhecemos hoje. Devido a isso, as IFES podem ser consideradas como um “sistema complexo, diversificado, em constante mudança e expansão” (STALLIVIERI, 2017, p. 5). Um fator decisivo no processo de expansão ao quais as IFES passaram e continuam passando atualmente, se dá principalmente devido a encargos do cenário político brasileiro.

No contexto político- social, por estarem inseridas nessa conjuntura, as Instituições de ensino de cunho federal, municipal ou estadual acabam por sofrer as demandas que os governos em exercício aplicam. Podemos citar uma característica do governo brasileiro que exerceu de 2003 a 2011¹⁶ como um dos que investiu constantemente no crescimento da educação superior no Brasil, principalmente com investimentos de expansão das Universidades Federais, propondo e criando programas que dessem subsídio para esse processo, como foi o caso do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

O REUNI, segundo descrito no documento de diretrizes gerais do programa¹⁷, tem “como um dos seus objetivos dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior”. Dessa forma, a partir da implementação de um programa que teve como objetivo melhorar a educação superior e, por consequência, investir em mais Universidades Federais foi possível notar o citado grande crescimento das IFES no cenário Brasileiro. Muito embora, o ambiente da educação superior já estivesse em constante crescimento, devido aos grandes polos de educação privada

¹⁶ Governo Federal de Luiz Inácio Lula da Silva - 1º.01.2003 a 1º.01.2011. Disponível em: <planalto.gov.br>. Acesso em: 04 de junho de 2016.

¹⁷ Fonte: Documento de Diretrizes Geral do REUNI. Disponível em <portal.mec.gov.br/>. Acesso em: 4 de junho de 2016.

inseridos no país, o que acabou por muito tempo sendo local de referência para quem desejava obter um curso superior, já que as Universidades federais possuíam poucas vagas e estrutura para tanta demanda.

As Instituições federais de ensino superior públicas, assim como qualquer outro departamento público brasileiro, são constituídas por alguns modelos bem singulares, como o modo de se arquivar por meio de setores administrativos bem divididos. De acordo com Monica Biazzzi esse modo característico das instituições públicas:

tem origem histórica e está profundamente arraigada no setor. A estrutura apresenta hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com ascensão na carreira a longo prazo. Os funcionários possuem estabilidade empregatícia, sendo que a remuneração é baseada em tabela fixa de cargos e salários. (BIAZZI, 2007, p.51)

Biazzzi (2007, p. 52) segue descrevendo em sua tese alguns fatores que influenciam os processos dentro das Instituições públicas, fatores esses essenciais para o entendimento de alguns pontos dessa presente pesquisa. São eles: as “mudanças de direção política periódica, podendo ser drásticas; interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo; Sobreposição de iniciativas, muitas vezes criadas em períodos políticos diferentes”. Tais fatores são imprescindíveis no momento em que se pressupõe a criação de qualquer projeto ou programa dentro de uma instituição de viés público.

As IFES tradicionalmente também seguem um padrão setorizado, formal e burocrático sendo estruturadas a partir de setores responsáveis pela gestão das demandas institucionais, como o caso das Pró- Reitorias. Além disso, Biazzzi (2007) acrescenta que esse modelo de administração que compõe as IFES baseada em uma hierarquia linear, processos de admissão por concurso e igualdade salarial podem exercer uma forte influência negativa no modo como os indivíduos trabalham e exercem suas funções nas Instituições. Como citado anteriormente, os encargos políticos que as Instituições de ensino estão expostas influenciam no modo como elas são administradas. Além de serem influenciadas pelas diretrizes do governo federal em exercício elas também são atravessadas pelos processos políticos internos, como quando ocorrem eleições para a escolha dos Reitores, esses que possuem suas próprias propostas de execução e administração da gestão interna.

Tal contexto político social a respeito das Instituições federais de ensino superior influencia consideravelmente o modo como a cultura organizacional é construída nesses ambientes. A cultura organizacional das IFES assemelha-se ao mesmo aspecto de outras Instituições públicas e acaba absorvendo esse perfil hierárquico, burocrático e formal, o que

caracteriza muitas vezes a execução dos processos comunicacionais nessas instituições. O meio político ao quais as IFES estão inseridas acaba influenciando no modo como suas diretrizes institucionais são constituídas.

Nesse ambiente institucional são elaborados documentos que regem os planejamentos, desenvolvimento e execução de programas e projetos das Universidades Federais, são os chamados Planos de Desenvolvimentos Institucionais. O PDI é um documento obrigatório exigido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) para toda instituição de ensino federal, ele identifica a Instituição de Ensino, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver e serve como marco para a instituição, que estabelece diretriz e direções para a elaboração de projetos e ações, transmitindo o entendimento do plano estratégico para os níveis táticos e operacionais¹⁸.

Nesse contexto, a cultura organizacional das Instituições federais de ensino, no que diz respeito a sua filosofia de crenças como missão, visão e valores acabam, muitas vezes, não sendo absorvidas pelos membros da Instituição, visto que a cada novo PDI e dependendo do contexto político vigente essas crenças são revistas e reconstruídas a partir da identificação e propostas da gestão administrativa em exercício. No caso da Universidade Federal de Santa Maria, o PDI¹⁹ vigente consta a seguinte filosofia institucional:

Missão: Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável.

Visão: Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável.

Valores: Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação e Responsabilidade.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, inserido em seu estatuto e regimento geral²⁰ a missão e princípios institucionais segue os seguintes princípios:

¹⁸ Fonte: Portal UFSM. Disponível em < coral.ufsm.br/pdi/index.php/o-pdi>. Acesso em: 5 de junho de 2016

¹⁹ Fonte: Universidade Federal de Santa Maria (2016). Disponível em <site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/32dbca01-f6d3-44ab-8519-d9316773f882.pdf>. Acesso: 26 de junho de 2016.

²⁰ Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2016). Disponível em <www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2014>. Acesso em: 26 de junho de 2016.

Missão: A Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integradas no ensino, na pesquisa e na extensão.

Princípios: I- promover, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, todas as formas de conhecimento; II - ministrar o ensino superior visando à formação de pessoas capacitadas ao exercício da profissão nos diferentes campos de trabalho, da investigação, do magistério e das atividades culturais, políticas e sociais; III - manter ampla e diversificada interação com a comunidade, traduzindo uma relação orgânica entre Universidade e sociedade, pela articulação entre as diversas Unidades da Universidade e as entidades públicas e privadas de âmbito regional, nacional e internacional; IV - estudar os problemas socioeconômicos da comunidade, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, bem como para a qualidade da vida humana; V - valer-se dos recursos humanos e materiais da comunidade, para integração dos diferentes grupos sociais e étnicos à Universidade; VI - constituir-se em fator de integração da cultura nacional e da formação de cidadãos, estimulando o desenvolvimento de uma consciência ética na comunidade universitária; VII - cooperar com os poderes públicos, universidades e outras instituições científicas, culturais e educacionais brasileiras, estrangeiras e internacionais; VIII - desempenhar outras atividades na área de sua competência.

Por fim, no Instituto Federal Farroupilha consta em seu PDI²¹ vigente os seguintes pontos em sua filosofia institucional:

Missão: Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável.

Visão: Ser excelência na formação de técnicos de nível médio e professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica.

Valores: Ética; Solidariedade; Responsabilidade Social e Ambiental; Comprometimento; Transparência; Respeito e Gestão Democrática.

Diante do fato de serem Universidades federais de ensino superior públicas, alguns pontos que compõem a filosofia institucional dessas instituições percorrem um caminho em comum, como priorizar em suas missões a construção e difusão do conhecimento através de seus ensinamentos. Isso demonstra que apesar das universidades serem constantemente

²¹ Fonte: Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Farroupilha. Disponível em <w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/20148309056884pdi_14_18pdf.pdf>. Acesso em 26 de junho de 2016.

atravessadas por demandas políticas que podem ou não influenciar suas ações, alguns quesitos institucionais percorrem o interior dessas instituições sendo dificilmente alteradas. Pode-se então, considerar tal contexto como uma cultura organizacional arraigada profundamente nos discursos perpassados na produção e difusão do conhecimento.

2.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A abordagem da comunicação integrada é fortemente pesquisada e analisada no ambiente acadêmico, assim como também é ponderado nos espaços corporativos. O princípio geral em torno dessa ideia é a integração das atividades advindas dos processos da comunicação organizacional, como a institucional, mercadológica, administrativa. O conceito de Comunicação integrada surgiu, originalmente, incorporado aos estudos do marketing que começavam a salientar a necessidade de unificar as ações de marketing de forma a ser mais estratégica, conseguindo transmitir uma mensagem mais clara e eficaz aos seus públicos de interesse.

Essa necessidade de integração revela como as organizações percebiam o ambiente ao qual estavam inseridas. A grande competitividade no mercado exigia, cada vez mais, uma postura diferenciada das organizações perante a sociedade. Philip Kotler renomado pesquisador da área do marketing, já ressaltava que “a ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing” (2000, p. 589).

Dessa forma, o maior interesse nessa nova perspectiva era a potencialidade que a comunicação poderia trazer para as atividades de marketing através da integração das modalidades de publicidade, propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e Relações Públicas que, por sua vez, conseguiram transmitir os discursos mercadológicos de formas mais objetivas, estabeleceriam conexões de identidade, imagem e reputação das marcas perante os públicos consumidores e, por fim, impulsionariam as vendas.

O conceito da comunicação integrada também é explorado por estudiosos da área da comunicação organizacional. Nesse sentido, ela passa a ser entendida como:

uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa, que formam o mix, o comportamento da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150).

Kunsh (2003) destaca que apesar das peculiaridades de cada área é importante para organização que a comunicação forme uma unidade harmoniosa, integrando suas atividades com base em uma política global definida, que perpassa a missão, visão, valores e objetivos da empresa, tornando, assim, as ações comunicacionais mais estratégicas, táticas e eficazes. A autora termina descrevendo que através do mix da comunicação – intervenção integrada das modalidades e profissionais de comunicação – as organizações atraem a possibilidade de estreitarem seus relacionamentos com os públicos de interesse e também com a sociedade, salientando a sua importância. “Em síntese, constitui uma somatória dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente por uma ou várias organizações e tendo em vista, sobretudo os públicos a serem atingidos.” (KUNSCH, 1986, p. 113). Esse composto da comunicação integrada é ilustrado da seguinte maneira:

Figura 5-Esquema da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, p.151

Esse esquema desenvolve-se, segundo Kunsch (2003), como sendo as partes mais impulsivas e estratégicas do composto da comunicação organizacional que “permitem as organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos”. Os tópicos apresentados no esquema se definem da seguinte forma:

Comunicação Interna: Pode-se compreender como um fluxo comunicacional que percorre internamente o ambiente organizacional. É um processo essencialmente importante, pois estão diretamente ligadas as informações que os colaboradores da empresa acessam. A

comunicação interna quando bem administrada tem potencial de se tornar uma ferramenta extremamente estratégica. Nessa perspectiva, é importante que o planejamento da comunicação interna seja elaborado de forma integrada, permeando os princípios, objetivos, além da missão, visão e valores das organizações. Segundo Kunsch (2003, p. 154) “na medida em que ela se desenvolve no conjunto da comunicação integrada [...] tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz.”.

Kunsch (2003) reafirma a imprescindibilidade de a comunicação interna estar alinhada aos discursos da organização para que dessa forma os programas e ações internas não sejam desconexos com as demais estratégias de comunicação. “É fundamental [...] uma comunicação interna participativa e de coerência entre o discurso e a prática do dia a dia.” (KUNSCH, 2003, p. 157). A importância da comunicação interna para as organizações está no contexto mediador que ela traz a potencialidade de criar pontes de diálogo entre os colaboradores e gestores, assim, proporcionando um ambiente de trabalho melhor, participativo e integrado.

Comunicação administrativa: Segundo Kunsch (2003, p. 152) “A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.” Os fluxos comunicacionais são responsáveis por direcionais as várias estratégias, ações, projetos de comunicação que atravessam o ambiente organizacional. Habitualmente são classificados como fluxos descendentes, que “é a comunicação que ocorre de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e diretrizes das organizações. [...] Caracteriza-se como a comunicação administrativa oficial.” (KUNSCH, 2003, p. 85).

Fluxos ascendentes que são os que ocorrem de baixo para cima, através dos meios de comunicação disponíveis como email, caixa de sugestão, reuniões ou pesquisas de clima organizacional.

O fluxo horizontal que “ocorre no mesmo nível. [...] entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. [...] Quando bem conduzida pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”. (KUNSCH, 2003, p. 85). E, por fim, os fluxos transversais e circulares que são mais utilizados por organizações que possuam uma filosofia mais contemporânea. O fluxo transversal “que se dá em todas as direções, fazendo-se presente em todos os fluxos [...] nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 86). E, por fim, o fluxo circular que está presente em todos os setores organizacionais.

Além dos fluxos comunicacionais, a comunicação administrativa trabalha com as redes formais e informais de comunicação. Kunsch (2003, p. 82-83) descreve a comunicação formal como “o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada.” E a comunicação informal é aquela que “emerge das relações sociais entre as pessoas.” Como descrito acima, todos os fluxos e redes de comunicação usam “os mais variados métodos, recursos e canais orais, escritos, audiovisuais, contato pessoais, reuniões, telefones, memorando, cartas, circulares, quadros de aviso, relatórios, caixa de sugestão, publicações, filmes institucionais e comerciais” (KUNSCH, 2003, p. 87). Pode-se, hoje, destacar a internet como um dos maiores meios de comunicação utilizados pelas organizações e pelos seus colaboradores, são email, redes sociais, chamadas de vídeo, dispositivos móveis, aplicativos interativos, entre outros.

Comunicação institucional, Segundo Kunsch:

é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. [...] está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditava organizacional e tem como proposta básica a influência político – social na sociedade onde esta insere. (2003, p. 164).

A comunicação institucional, no que diz respeito à consolidação da imagem e identidade, precisa lidar em manter os discursos e estratégias organizacionais alinhados com a missão, visão e valores da organização. Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998, p. 62) “a missão fornece a direção para o desenvolvimento da estratégia, definindo os fatores críticos de sucesso, localizando as oportunidades-chave, fazendo escolha no que se refere à alocação de recursos e satisfazendo os clientes e acionistas”.

Para Kunsch (2003, p. 252) a visão “trata-se de ver a onde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo”. E “os valores são as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa.” (Kunsch, 2003, p. 253). Dessa forma, é evidente a necessidade das organizações elaborarem planejamentos comunicacionais bem delineados, focando não somente nos objetivos mercadológicos, mas sim e manter a harmonia e eficácia da empresa institucionalmente, que por sua vez, acaba refletindo na percepção da sociedade pela organização.

A comunicação institucional também perpassa por lógicas de produção diante da instrumentalização dos seus processos comunicacionais que se “convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a

opinião pública e sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 166). Kunsh (2003, p. 166) nos diz que fazem parte dessas lógicas as: Relações Públicas²², Jornalismo empresarial²³, Assessoria de imprensa²⁴, a publicidade e propaganda institucional²⁵, imagem e identidade corporativa²⁶, marketing social e cultural²⁷ e, por fim, a editoração multimídia. A comunicação mercadológica, assim como a institucional perpassa suas próprias lógicas que dizem respeito ao marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal.

2.2.1. Comunicação integrada e convergência midiática

A comunicação integrada, com o passar dos anos, afirmou-se no meio acadêmico e corporativo como modelo central a ser seguido, principalmente, para o gerenciamento da comunicação das organizações. Os núcleos de comunicação incorporaram esse conceito como norteadora aos seus processos comunicacionais. Contudo, o que passa a ser observado atualmente, é que a comunicação integrada como foi definida, sendo um “conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, [...] com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.” (Bueno, 2010), já não está sustendo as demandas organizacionais, muito por conta do processo de globalização ao qual a sociedade está passando.

De tal processo emergem transformações sociais, econômicas e, especialmente, tecnológicas que moldam a forma como a sociedade enxerga e convive com as organizações. Vivemos, hoje, em “uma sociedade em vias de midiatização” que “é aquela onde o

²² É através do processo de relações públicas que acontece, da melhor maneira, a administração e direcionamento da comunicação organizacional.

“cabe às relações públicas administradas estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isoladas, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais. [...] são responsáveis [...] pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro nas organizações. [...] busca conhecer os públicos numa perspectiva da dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social e organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 166-7);

²³ “é uma subárea significativa e pioneira na comunicação organizacional, forma, com relações públicas e publicidade e propaganda, o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre a organização” (KUNSCH, 2003, p. 168);

²⁴ “é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade” (KUNSCH, 2003, 169)

²⁵ “visa divulgar as realizações da organização, transmitir sua personalidade e fixar conceitos constitutivos o seu fazer e ser” (p, 174)

²⁶ “a imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional e dos seus integrantes [...] a identidade reflete e projeta a real personalidade da organização” (p. 171-2);

²⁷ “marketing social vincula-se a questões sociais [...] marketing cultural está relacionado com a promoção e o patrocínio da cultura” (p. 175-6)

funcionamento das Instituições, das práticas, dos conflitos, das culturas, começa a estruturar-se em relação direta com a existência da mídia.” (VERÓN, 2001, p.15). Ou seja, as relações entre os indivíduos e a sociedade são afetadas continuamente pelas mídias e os discursos que as atravessam.

As estratégias comunicacionais das organizações não devem mais se estruturar apenas dentro do contexto organizacional, elas precisam ser pensadas através da situação atual, da relevância que as mídias possuem, mas, principalmente, em relação a como os indivíduos passam a ser e fazer parte dos discursos comunicacionais. Esse processo pode ser compreendido por meio do que Jenkins (2009) descreve como sendo a “cultura da convergência”. A convergência midiática, segundo Jenkins (2009) é mais do que adaptar as produções midiáticas aos novos meios e tecnologias.

É reconhecer, principalmente, o consumidor como parte integrante e relevante das lógicas e condições das produções. Ela advém fundamentalmente do contexto histórico, social e cultural em que as empresas de telecomunicação e indivíduos estão inseridas. “A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com os outros.” (JENKINS, 2009, p. 30).

A convergência muda o jeito como o fluxo de informações acontece dentro da sociedade. A informação pode ser acessada, hoje, de incontáveis dispositivos e isso afeta o modo como ela passa a ser interpretada e, assim, o modo como ela é coproduzida. Os fluxos de informações não têm mais um “fim”. Atualmente, as informações, conteúdos midiáticos nascem, ao mesmo tempo, de diversos tipos de mídias. Um mesmo acontecimento pode ser relatado através de um dispositivo móvel e também pode ser relatado a partir do ponto de vista de um repórter de telejornal. Ambas as informações teriam origem em um mesmo local e momento, mas ambas seriam contadas e interpretadas de formas diferentes, pois os meios pela qual a informação foi produzida eram diferentes. Isso é convergência, ambos são produtores e consumidores, apenas o meio pelo qual a informação vai ser divulgada pode mudar.

As novas tecnologias tornaram o acesso às informações muito fácil, entretanto, a convergência existe também atrelada aos meios de comunicação tradicionais, tido como meios massivos. Esses, que atualmente, estão se convergindo, interagindo e se complementando com esses novos contextos, aceitando melhor a ideia de que os meios de comunicação já não são tão hegemônicos assim. Hoje, os públicos também atuam no que é importante e o que querem ver, o interesse desses indivíduos passam a ser base das condições e lógicas de produção dos meios de comunicação.

Segundo Jenkins:

A convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos. A convergência altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento. [...] a convergência refere-se a um processo, não a um ponto final. [...] estamos entrando numa era em que haverá mídias em todos os lugares. [...] já estamos vivendo numa cultura da convergência. (2009, p. 43).

Diante dessa nova perspectiva, a estrutura comunicacional assume novos paradigmas. Os diálogos entre organizações e públicos se encontram, agora, atravessados por diversos meios e dispositivos tecnológicos.

Tal contexto atual nos faz rever conceitos, tão naturalizados, com o da comunicação integrada. Trabalhar a comunicação através de ações conjuntas que transmitam de forma mais clara as mensagens, construindo relacionamentos, imagens e identidade aos públicos torna-se quase imensurável diante da sociedade midiaticizada a qual estamos inseridos atualmente. As mensagens, por mais que trabalhadas de maneira integrada, não seguem mais um fluxo segmentado, esse fluxo ultrapassa o ambiente organizacional, é reinterpretado.

A convergência midiática analisa, especialmente, esses fluxos no contexto atual dos meios de comunicação, e como eles mudam o processo de conhecimento e aceitação dos discursos pelos consumidores/receptores. No contexto dos departamentos de comunicação, em que a comunicação integrada é tida como o modelo padrão de estrutura comunicacional, é preciso cada vez mais aprofundar os conhecimentos e adaptar as estratégias comunicacionais a essa cultura da convergência. Os modelos tradicionais de práticas de comunicação não se encaixam mais nessa nova arquitetura comunicacional que as mídias estão moldando.

Entretanto, apesar da definição de convergência como sendo um “fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação” (JENKINS, 2009. P. 29), é preciso manter uma coesão entre o que a organização quer transmitir e onde ela deve transmitir. A comunicação integrada trabalhava com a ideia de que para as mensagens serem transmitidas de maneira clara e eficaz era necessário, antes e tudo, trabalhar através de uma análise ambiental - quem é meu público, o que ele consome, quais mídias ele consome - e, assim, elaborar as ações de forma estratégica conseguindo emitir a mensagem o mais objetiva possível para o seu público de interesse. Dessa forma, com a aceleração nos processos tecnológicos e midiáticos, é comumente visto a inserção desenfreada das práticas comunicacionais das organizações em todas as mídias, dispositivos e suportes midiáticos que existem atualmente.

O pensamento comum dos gestores organizacionais é que quanto mais inseridas as organizações estiverem nos meios de comunicação e, principalmente, mídias sociais mais elas serão vistas. Essa percepção é contraditória ao conceito de comunicação integrada. É preciso realizar pesquisas para saber onde os consumidores estão e assim propor estratégias que alcancem esse público.

A convergência midiática surge como um alicerce da comunicação integrada, como um potencializador das ações comunicacionais. Nem a comunicação integrada nem a convergência devem seguir isoladas, ambas são processos capazes de se comunicar e fomentar suas estratégias. Além disso, a convergência midiática transformou o consumo de informações pelos sujeitos.

O consumo informacional foi extremamente intensificado, principalmente, a partir da portabilidade dos dispositivos tecnológicos multiplataformas, como computadores, celulares, *smartphones* ou *tablets* que permitem aos usuários acessarem informações cada vez mais rápidas e de qualquer lugar, o que, de certa forma, os aproxima dos discursos e conteúdos produzidos pelas organizações. Nesse contexto, o que se pode perceber é que os processos comunicacionais estão adaptando-se a esse novo ambiente de consumos informacional, visto que atualmente é bastante comum que as organizações estejam inseridas no meio digital possuindo páginas digitais, revistas eletrônicas e mídias sociais. Entretanto, como já citado, a convergência midiática não é apenas inserir-se no ambiente digital.

Existe a necessidade das organizações de compreender a grande capacidade que a convergência midiática possui e potencializar as ações e processos comunicacionais que ela já constrói. A ideia de que a convergência só ocorre por meio de novas tecnologias, novos aparelhos se confundem e atrasam a sua verdadeira visão, que é a de, principalmente, potencializar o que já existe, melhorando a forma como as organizações e os sujeitos usufruem o que já é disponível a eles, ou seja, é transformar algo pra melhor. As instituições federais de ensino possuem diversos produtos comunicacionais midiáticos como revistas, periódicos, TV, rádio, sites que possuem seus próprios conteúdos.

A convergência aqui, não seria apenas de inserir tais produtos no ambiente digital, mas principalmente de potencializa-los, ou seja, através desses mesmos produtos construir formas de fomentar os conteúdos dos outros. A convergência midiática “afeta diretamente as práticas e rotinas de produção de todos os veículos de comunicação” (KOCHHANN, FREIRE, LOPES, 2011, p. 01), ou seja, é preciso que as organizações comecem a perceber a oportunidade desse novo contexto na construção dos seus processos comunicacionais, tendo

em vista que ao invés de usar o mesmo conteúdo em várias mídias, usar a mídia em si para melhorar o conteúdo informacional.

O capítulo a seguir tem como objetivo descrever, a partir da observação participante, as lógicas e práticas de comunicação percebidas diante das rotinas produtivas inseridas nas assessorias de comunicadas das Instituições de ensino superior.

3. PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO: AS LÓGICAS DE PRODUÇÃO APLICADAS ÀS ROTINAS PRODUTIVAS DAS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM, UFRGS E IFFar

Os capítulos anteriores desse trabalho preocuparam-se em apresentar e descrever teoricamente as lógicas de produção inseridas nas práticas de comunicação das assessorias de comunicação, ou seja, mostrar por meio das teorias da comunicação o início e a evolução desse tema e abordando as construções dos processos comunicacionais nesses ambientes. Assim, buscou-se abranger e discutir sobre a comunicação organizacional e seus desdobramentos como a cultura organizacional, a comunicação integrada, e também aspectos atuais como o desenvolvimento das novas tecnologias e de como elas são integradas aos processos comunicacionais nas organizações. Nesse contexto, o presente capítulo tem como objetivo apresentar os processos comunicacionais percebidos através do acompanhamento das assessorias de comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, a Universidade Federal de Santa Maria e o Instituto Federal Farroupilha.

A metodologia escolhida foi o acompanhamento das rotinas produtivas²⁸ das assessorias através da observação participante, questionário de pesquisa e entrevistas em profundidade com os coordenadores dessas assessorias realizada durante a semana do dia 25 a 29 de julho de 2016 na Secretaria de comunicação da UFRGS, do dia 22 a 26 de agosto de 2016 na Coordenadoria de comunicação da UFSM, e nos dias 2, 21, 22, 23 de setembro de 2016 na Assessoria de comunicação do IFFar em Santa Maria. A partir dessa metodologia de pesquisa foi possível acompanhar durante alguns dias como são e de que maneira acontecem as rotinas de trabalho desses locais, a fim de identificar quais lógicas de produção compõem as suas práticas de comunicação. Para que se consiga descrever as situações encontradas dentro das assessorias de comunicação com maior êxito, serão estabelecidas três categorias de pesquisa, sendo elas necessárias para situar as rotinas produtivas dentro de um mesmo segmento, assim, a descrição e análise das atividades poderão ser mais bem compreendidas.

²⁸ As rotinas produtivas são muito trabalhadas nas teorias advindas do jornalismo, como a do *newsmaking* que, segundo estudos realizados por teóricos da área como Kurt Lewin 1947, é condicionada a linha de produção das notícias, tais como coleta, seleção e apresentação (WOLF, 2003). No caso dessa pesquisa, apropriou-se dessa metodologia com fim de identificar quais são os processos de comunicação, como são exercidos e apresentados nas assessorias de comunicação das IFES, ou seja, conhecer as práticas comunicacionais que ocorrem hoje. Os acompanhamentos dessas rotinas foram através da técnica de observação participante que, segundo MOUILLAUD (1997, p. 450), “os dados são recolhidos pelo investigador presente no ambiente que é o objeto de estudo, quer pela observação sistemática de tudo que aí acontece, quer através de conversas, mais ou menos informais e ocasionais ou verdadeiras entrevistas com as pessoas que põem em prática os processos produtivos”.

Nesse contexto, as três categorias usadas nessa pesquisa serão baseadas nos estudos da comunicação organizacional propostos por Margarida Kunsch, em que ela propõe que a comunicação organizacional deve ser compreendida através de três dimensões complexas: humana, instrumental e estratégica. A partir desses critérios, serão relatadas as rotinas produtivas percebidas nas assessorias de comunicação da UFSM, UFRGS E IFFar, objetos escolhidos para esse estudo.

3.1. AS DIMENSÕES HUMANA, INSTRUMENTAL E ESTRATÉGICA

A comunicação organizacional tem sua complexidade demonstrada a cada vez que são realizados estudos sobre tema e também pelo o que é vivenciado diariamente por profissionais da comunicação. A diversidade das relações entre organizações acentua a dificuldade que se tem em conseguir chegar ao que seria a “comunicação ideal”, isso porque cada organização possui suas próprias singularidades e necessitam cada uma de um tipo de comunicação. Entretanto, busca-se através de segmentos conseguirem, ao menos, aproximar o modo como trabalhar os processos comunicacionais.

Assim, Kunsch (2008) ao escrever sobre a complexidade da comunicação organizacional propõe que ela seja compreendida através de três dimensões também complexas, sendo elas humana, instrumental e estratégica. O intuito dessa segmentação é trazer aspectos gerais da comunicação, que fazem parte do cotidiano das organizações, e demarcar características específicas que possam ser elaboradas e planejadas, a fim de construir uma comunicação organizacional eficiente e eficaz.

3.1.1. Dimensão humana: políticas de comunicação

Ainda que a comunicação tenha avançado dentro das organizações, alguns aspectos ainda não ganharam grande destaque no dia a dia desses ambientes. Muitos estudos abordam o tema das relações humanas nas organizações como fundamentais para o crescimento e consolidação das mesmas na sociedade, exemplo disso é a Escola de Palo Alto já descrita nesse trabalho. Entretanto, por mais que se reitere a importância desse aspecto, principalmente no meio acadêmico, o que se encontra ainda no cotidiano das organizações é que essas relações são pouco planejadas e praticadas.

Esta dimensão tem uma perspectiva mais humanista e social, pois pretende, através de esforços de comunicação, tratar tanto o público interno como o externo como verdadeiros cidadãos, buscando assegurar-lhes seus direitos humanos, como o direito à informação concreta e verdadeira, à transparência e à ética organizacional, ao diálogo, ao suprimento das necessidades dos públicos estratégicos, à comunicação de mão dupla. (VASCONCELLOS, BASTOS, 2009, 4).

Através dessa dimensão, procure-se associar aos aspectos percebidos durante o acompanhando as assessorias de comunicação das Universidades e Institutos desse estudo. Após fazer a transcrição e descrição de cada uma das observações podemos perceber qual situação se enquadra na presente categoria. Relacionar aspectos humanos é complexo até mesmo para quem vive diariamente nas assessorias de comunicação. É preciso, muitas vezes, sair do consenso de que são apenas relações externas e encarar que o aspecto das relações humanas está inserido nas construções diárias dos processos organizacionais, sejam elas da comunicação ou não.

Nesse sentido, os processos de comunicação quando trabalhados por meio dessa perspectiva trazem em consideração os contextos sociais, políticos e econômicos dos indivíduos e sociedade, não generalizando a comunicação e ignorando as singularidades dos públicos, assim, através da compreensão dessa dimensão é possível organizar ações que gerem um sentimento de pertencimento e satisfação às pessoas que estão na organização. Um ponto relevante das assessorias de comunicação, que mostram características dessa categoria, é a implementação ou não de Políticas de comunicação. Trazer a abordagem das políticas de comunicação dentro da categoria das dimensões humanas se faz coerente pelo fato de que tal documento conduz a forma como a comunicação é trabalhada, não somente a sua instrumentalização, mas principalmente, os aspectos subjetivos que envolvem “a comunicação como uma atividade social” (Gill e Adams, 1998, p. 41 apud SOUSA, 2006, p. 22).

A política de comunicação de uma organização, segundo PARRON (2009) é um “conjunto de princípios e normas, estabelecidos com base na identidade da organização, que rege a definição e manutenção das estratégias e instrumentos que irão conduzir o diálogo e relacionamento desta organização com vistas a legitimar seu posicionamento frente aos seus diversos públicos de interesse” (apud BELTRAME, 2014, p. 71). Nesse contexto, as políticas de comunicação exercem um papel fundamental dentro de uma organização, assim como é essencial para o desempenho dos processos comunicacionais das assessorias de comunicação tendo em vista que tais diretrizes orientam e legitimam as atividades realizadas pelos profissionais da área. Além disso, o propósito das políticas de comunicação perpassa ser apenas um documento norteador as práticas comunicacionais, ele está diretamente ligado ao

ser organizacional, ou seja, para que se construa uma política de comunicação é necessário, primeiramente, entender quais são os princípios da organização, sua cultura e seus valores.

Tais reconhecimentos são intrínsecos aos públicos que vivem o cotidiano das organizações, logo, a importância das relações humanas que evidenciam a sua força estratégica. Tendo em mente essa perspectiva complexa a cerca do que envolve a comunicação é possível melhorar e centralizar as ações e estratégias que conduzam os demais processos comunicacionais da organização. Enfatizando esse princípio Kunsch (1986) argumenta que as organizações são como organismos vivos, logo, é preciso que se contemple o todo.

Nesse sentido, percebe-se como a complexidade da comunicação se faz tão presente no âmbito organizacional. Através da premissa que a dimensão humana da comunicação proposta por Kunsch (2008) traz, é possível reconhecer que as políticas de comunicação só serão eficientes se forem construídas conjuntamente, centralizando a missão, visão, valores e cultura organizacional. Princípios esses tão enraizados, essencialmente, nas construções dos discursos que percorrem os diálogos das relações pessoais e nos processos comunicacionais.

Sendo assim, as políticas de comunicação, nessa pesquisa, são compreendidas na categoria dimensional humana da comunicação organizacional, pois, antes de serem redigidas e sistematizadas formalmente, são construídas a partir das experiências de cada colaborador.

Seguindo no intuito de fomentar a discussão sobre as políticas de comunicação e seu papel fundamental para as organizações, a apresentação de casos referência como a EMBRAPA e do IFSC- Instituto Federal de Santa Catarina, em contraponto com os relatos percebidos durante o acompanhamento das rotinas nas assessorias da UFSM, UFRGS e IFFar, tornam-se essencial pra se ter uma visão mais completa sobre o assunto. A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA foi uma das pioneiras na elaboração e implementação de um documento com a política de comunicação que acabou ganhando reconhecimento por seu modelo consistente e estratégico dos processos comunicacionais. A primeira versão da política de comunicação da EMBRAPA foi apresentada no ano de 1996 e em 2002 teve sua edição revisada e ampliada. Segundo publicado nos documentos oficiais:

A política de comunicação da EMBRAPA tem como objetivo contribuir para o cumprimento da missão institucional da Empresa. É o instrumento orientador e normativo concebido para sistematizar as ações de comunicação da Empresa [...] A política de comunicação empresarial está e sintonia com os objetivos estratégicos e com a cultura organizacional da EMBRAPA. (EMBRAPA, 2002, p. 11).

Tal documento aborda concisamente pontos que podem ser analisados como essenciais ao grande reconhecimento e eficiência que se seguiu após a construção da política comunicacional da empresa. Primeiramente, toda e qualquer norma elaborada para sistematizar os processos comunicacionais são baseados na missão da EMBRAPA, ou seja, a política não conduz estratégias isoladas ou baseadas em estatísticas de fora, mas sim, condiz com o comportamento da empresa, com as situações que estão ali presentes nas rotinas da organização. Além de frisar que os objetivos das políticas de comunicação estão em sintonia com a cultura organizacional.

Nesse aspecto e como já ressaltado nesse trabalho, a cultura organizacional destaca-se como sendo parte de umas das três dimensões que compõem a compreensão da comunicação organizacional de forma mais complexa, nesse caso a dimensão humana. A EMBRAPA em sua política de comunicação tornou-se referencia ao considerar os contextos ao qual a organização estava e está inserida, principalmente ao olhar sua estrutura fora do modelo linear e mecanicista como descrito por Shannon e Weaver, mas sim pelo viés cultural e de compreender quem eram seus colaboradores e com eles construir como deveriam conduzir os processos comunicacionais. Para BUENO (2003) “a Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva”, ou seja, a EMBRAPA ao conduzir coletivamente o processo de construção de sua política durante os anos de 1995 e 1996 demonstrou estar ciente do verdadeiro papel desse processo que deve perpassar as necessidades da organização e não de uma gestão ou grupo de pessoas.

Nesse contexto, também se encontra o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), outro grande exemplo de implementação da política de comunicação no ambiente organizacional, e que se aproxima do tema proposto para essa pesquisa. De acordo com uma das responsáveis por coordenar o projeto da Política de Comunicação do IFSC, juntamente com a colaboração do consultor Wilson da Costa Bueno que também conduziu a Política de comunicação da EMBRAPA, Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame²⁹, o processo de criação da política de comunicação do IFSC enfrentou inúmeras fases até que fosse, de fato, implementado em 2013. As demandas envolvidas nesse percurso envolveram, especialmente, um grande investimento na sensibilização da importância desse debate diante dos públicos da

²⁹ Jornalista formada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Administradora de Empresas formada pela Universidade do Estado de Santa Catarina (ESAG/UDESC). Especialista em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial pela Universidade Tuiuti do Paraná e mestre em Administração pela ESAG/UDESC. Jornalista concursada do Instituto Federal de Santa Catarina desde junho de 2010. Experiência em Marketing e Comunicação Organizacional.

Fonte: Escavador. Disponível em <http://www.escavador.com/>. Acesso em 11 de setembro de 2016.

Instituição, isso porque anteriormente o que se discutia sobre a comunicação era o que os próprios profissionais da área identificavam.

Os públicos que não tinham contato diretamente com essa atividade acabavam percebendo a necessidade da comunicação a partir do momento em que os fluxos comunicacionais eram ineficientes, muitos não se sentiam pertencentes à instituição porque não se identificavam com as estratégias e ações que eram realizadas, fatos constatados pelas pesquisas de avaliação do Instituto feito pela Comissão Própria de Avaliação do IFSC.

Portanto, nota-se uma percepção negativa por parte do público interno - alunos e servidores - em relação à comunicação do Instituto e isso pode ser atribuído aos problemas de comunicação enfrentados pela instituição pela falta de uma estrutura - até 2009 - e de diretrizes oficiais - até 2013. Essa constatação a partir das avaliações da CPA em relação à percepção da comunicação pelo público interno foi apenas uma das percepções das necessidades identificadas pela Dircom que levaram o grupo a defender a construção de uma política de comunicação. (BELTRAME, 2014, p. 142).

O ato de buscar ações que sensibilizem os públicos é uma das preposições da dimensão humana da comunicação organizacional onde reitera que a comunicação deve ser usada com o intuito de trocar conhecimento, tornando-se uma ferramenta na construção de diversos processos dialógicos. Segundo FERREIRA:

O diálogo é uma prática que gera mudanças nos que nela se envolvem e sendo a maneira mais materializada de relacionamento, gera mudanças também nas empresas que a adotam em seu cotidiano. Para que haja diálogo, é necessário que símbolos e significados sejam criados e compartilhados por um grupo. As organizações, justamente por serem formadas por gente, são ricas em valores, culturas e história, ou seja, um espaço propício para o desenvolvimento de relações pelo diálogo [...] O diálogo, diferente de uma discussão, não defende teses e posições pré-definidas, mas ao contrário, questiona pressupostos e procura criar um significado compartilhado, entendido e aceito pelos que dele fazem parte. (FERREIRA, 2009, p. 45-47).

Dessa forma, ao ir de encontro aos públicos e perguntar qual a visão que eles possuem da Instituição e de como se identificam com a organização é o primeiro passo para entender qual o contexto e ambiente estão inseridos. Isso acaba proporcionando uma troca simbólica de mensagens e de conhecimento que servirão de base para qualquer proposta organizacional.

A construção de uma política de comunicação deve ser processo coletivo, que envolva o maior número de indivíduos da organização, sendo e não sendo da área da comunicação. É importante que todos tenham um conhecimento a cerca o assunto, para que possam contribuir de uma maneira mais positiva ao processo. Assim, é significativo fortalecer os meios

relacionais da organização, pois é partir desses processos que tantos outros podem ser planejados e executados de formas mais eficientes.

Nesse sentido, o IFSC deixou claro que:

Uma política de comunicação deve incorporar o máximo de vozes, uma vez que isso a constitui, ainda mais numa instituição como o IFSC com diversos públicos estratégicos. A representação desses públicos a partir da participação que lhes foi aberta mostrará a identidade dessa instituição [...]Quando construída coletivamente, a política de comunicação também pode ser vista como um instrumento de segurança institucional, uma vez que não irá representar a visão dos dirigentes de uma gestão específica, mas sim será um documento pensando no melhor para a organização. Dessa forma, quando institucionalizada e incorporada na prática de todos os colaboradores, ela vai além de qualquer gestão, ultrapassando os “mandatos” e perdurando – sendo repassada para todo novo colaborador e dirigente –, como um valor da cultura organizacional. ((BELTRAME, 2014, p. 334,335).

Seguindo esse mesmo caminho encontram-se a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o Instituto Federal Farroupilha (IFFar), ambos estão em processo da construção da política de comunicação. A UFSM deu início neste ano (2016) ao desenvolvimento de sua política de comunicação Institucional. Muito embora, segundo a professora da Instituição Eugênia Mariano da Rocha Barichello, a política de comunicação já fosse uma preocupação da Universidade na década de 1990, quando foram constatados problemas nos fluxos de informação e no uso da marca³⁰.

Em entrevista³¹ umas das participantes da comissão do Projeto da Política de Comunicação da UFSM e professora de jornalismo da Instituição, salientou que um dos objetivos centrais da proposta do projeto é de *“institucionalizar os processos de Comunicação da universidade, considerando as particularidades e a complexidade da instituição e as demandas crescentes de Comunicação apresentadas pela comunidade acadêmica e pela sociedade”*. Essa necessidade, assim como ressaltada pela professora Eugênia, percebe-se principalmente por conta da comunicação da Instituição ser descentralizada gerando problemas na circulação dos fluxos comunicacionais. Por ser uma Universidade multicampi (Campus Sede- Santa Maria, Campus de Frederico Westphalen, Campus de Palmeira das Missões e Campus de Cachoeira do Sul) os fluxos de comunicação acabaram se institucionalizando de acordo com suas sedes, ou seja, apesar de ser uma única Instituição a cultura organizacional que se formou acabou seguindo suas próprias características e influenciando nas práticas comunicacionais.

³⁰ Fonte: Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em <http://site.ufsm.br/noticias/exibir/ufsm-realiza-primeiro-seminario-de-politica-de-com> . Acesso em 17 de setembro de 2016.

³¹ Entrevista em profundidade realizada no Laboratório de Experimentação em Jornalismo (LEJ) da UFSM em 14 de setembro de 2016.

O propósito de uma política de comunicação não é o engessamento da forma como se administra a organização, mas sim de igualar alguns pontos norteadores para que nenhuma ação ou estratégia seja incoerente com a instituição. Nesse caso, a UFSM ao perceber que cada campi estava trabalhando de forma diferente assuntos comuns e de que muitas vezes haviam ruídos nos fluxos comunicacionais, deixando assim, que a relação com seus públicos se tornasse mais complicada e ineficaz no desejo de construir e consolidar uma identidade institucional, optou por dar início a sua política de comunicação. Fato que se assemelha ao IFSC que:

com campi espalhados por todo o estado de Santa Catarina, acentuou ainda mais a necessidade de o IFSC possuir um planejamento sistêmico para a área de comunicação, de maneira a orientar toda a instituição e manter um mesmo alinhamento estratégico. Foi nesse cenário que a Diretoria de Comunicação do Instituto (Dircom) – que faz parte da Pró-Reitoria de Extensão e Relações Externas (PROEX) – percebeu que era preciso estabelecer diretrizes e princípios para organizar as posturas de comunicação da instituição e que impulsionassem a criação de uma cultura de comunicação entre os servidores. (BELTRAME, 2014, p. 33)

Assim, o resultado dessa descentralização é que muitas das práticas comunicacionais da UFSM acabam acontecendo individualmente, de modo que cada Órgão complementar e suplementares, Centros de Ensino, Departamentos e curso agem de acordo com suas próprias diretrizes. Indo de encontro com a dimensão humana proposta nesse subcapítulo, é compreensível que por ser uma Intuição que abrange uma grande gama de públicos, existam essas singularidades em que cada ambiente projete uma cultura organizacional para que os profissionais ao longo do tempo possam vir a compartilhar as mesmas experiências. Entretanto, nesses casos de é necessário que se fique atento ao quanto isso pode ou não prejudicar a Instituição em si, como por exemplo, não existir mais interação, troca de vivências e conhecimento entre outros públicos a ponto de não se identificar com a Universidade e sim com seus cursos ou setores de trabalho.

Nesse contexto a Política de comunicação se faz tão necessária, no caso da UFSM “*ela se propõe a ser uma diretriz institucional, voltada para melhorar os fluxos e produtos de Comunicação na UFSM, favorecendo que ela cumpra de forma mais ampla seu papel comunicativo com a sociedade*”. Assim, instituir uma política não irá prejudicar as singularidades dos setores institucionais da Universidade, mas sim programar uma diretriz que seja comum a toda comunidade acadêmica, e que a partir dela poderá ser adaptados aos demais setores, mas sempre mantendo a filosofia da Instituição. Nessa lógica, o sucesso da política de comunicação da EMBRAPA explica-se principalmente devido:

Princípios, diretrizes e valores têm orientado as atividades dessa área e geraram desde então uma série de consequências práticas determinantes para a qualificação da comunicação, como criação de uma ‘cultura de comunicação’ na empresa, a valorização do público interno e do público urbano nas estratégias de comunicação, o engajamento de pesquisadores e dirigentes no tema, a capacitação de profissionais (inclusive via mestrado e doutorado), a incorporação de comunicação aos planejamentos gerais das unidades e da própria Embrapa, a criação de redes internas de discussão sobre comunicação, e, por fim, a conscientização de todos de que a boa comunicação é tarefa de cada um. (Duarte e Da Silva, 2007, p. 7 *apud* BELTRAME, 2013, p. 81).

Dessa maneira, é correto dizer que os princípios, valores e missão da EMBRAPA foram os fios condutores para todas as atividades realizadas na empresa. Conseguir desenvolver qualquer ação tendo como base uma filosofia sólida só é possível se aqueles que fazem tais princípios se propagarem estiverem em sintonia com ela, por isso a relevância de uma diretriz institucional.

Assim como a UFSM, o Instituto Federal Farroupilha está em processo de finalização de sua política de comunicação. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IF Farroupilha³² é uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Equiparados às universidades, os institutos são instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais, além de detentores de autonomia universitária³³. Diferentemente da UFSM, o IFFar tem apenas oito (8) anos de existência e para essa pesquisa foi interessante trazê-lo como comparativo das demais Instituições pesquisadas. Isso porque com tão pouco tempo no “mercado” o IFFar³⁴ já se

³² Fonte: Instituto Federal Farroupilha. Disponível em: <www.iffarroupilha.edu.br> Acesso em 17 de setembro de 2016

³³ O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - IF Farroupilha foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, por meio da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul, de sua Unidade Descentralizada de Júlio de Castilhos, da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete, e do acréscimo da Unidade Descentralizada de Ensino de Santo Augusto que anteriormente pertencia ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves. Caracteriza-se como uma instituição com natureza jurídica de autarquia, que lhe confere autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Atualmente o IF Farroupilha é composto pelas seguintes unidades administrativas: Reitoria (Santa Maria), Campus Alegrete Campus Frederico Westphalen Campus Jaguari Campus Júlio de Castilhos Campus Panambi Campus Santa Rosa Campus Santo Ângelo Campus Santo Augusto Campus São Borja Campus São Vicente do Sul Campus Avançado Uruguaiana Polos de Educação a Distância Centros de Referência

³⁴ Relativamente jovens, os Institutos Federais ainda não são completamente conhecidos pela sociedade brasileira, principalmente quando comparados às universidades. Dessa forma, é necessário fortalecer a imagem institucional frente ao público externo, dar ciência dos serviços prestados e divulgar as ações desenvolvidas com financiamento público, com o objetivo de mostrar o que são, para que e para quem servem e o papel social destas instituições públicas de educação que tem aspectos em comum, mas são diferentes das universidades públicas”. (Trecho do documento da Política de Comunicação IFFar, em construção- até o presente momento, esse

preocupou em instituir uma política de comunicação que representasse as suas diretrizes a fim de organizar estrategicamente suas ações.

Nesse contexto, pode-se discutir novamente a questão da cultura organizacional, fator tão presente na dimensão humana. A cultura organizacional em organizações mais antigas, principalmente de viés público, tendem a trazer em suas características alguns fatores mais conservadores, absorvendo um perfil mais hierárquico, burocrático e formal caracterizando, por vezes, os processos comunicacionais dessas instituições. Sendo assim, instituir novos caminhos nesses ambientes pode se tornar mais complexo do que possa parecer, pois envolve questões que reorganizam situações tão enraizadas.

Elaborar uma política de comunicação em uma organização do setor público envolve aspectos muito mais burocráticos e políticos do que realmente instituir diretrizes em comum para melhorar os fluxos de comunicação, por isso, muitas vezes uma Instituição como a UFSM pode demorar mais de 50 anos para conseguir discutir a implementação de sua política de comunicação. Visto que nela, além de trabalhar questões comunicacionais ainda tem que potencializar suas estratégias de sensibilização ao debate para que todos os públicos, desde os que já têm mais de 30 anos na Instituição aos que acabaram de chegar, não se sintam prejudicados. Os Institutos, como IFSC e IFFar mesmo que façam parte do setor público, já surgem em momentos diferenciados, onde os fluxos de comunicação estão em níveis globalizados, ou seja, as informações podem ser acessadas de qualquer lugar, por qualquer indivíduo pode ser enunciador de uma informação ao mesmo tempo que é o receptor da mesma.

Segundo Beltrame (20014, p. 105):

Entre as razões para estimular a inovação no setor público, Potts e Kastle (apud BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013, p.228) identificam que “o setor público é responsável por prover serviços para cidadãos e empresas e a inovação pode apoiar o alcance de melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas”. Nesse sentido, um setor público inovador – que adote práticas inovadoras - pode oferecer um serviço melhor à população. Para Klering e Andrade (2006), o setor público tem que promover inovações concretas a fim de gerar transformações efetivas. Os autores definem a inovação no setor público como uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (foco em transparência e accountability) (KLERING; ANDRADE, 2006). As organizações – públicas, principalmente – não podem se pautar por uma política de indiferença, fechando-se para o que ocorre ao seu redor. Pelo contrário, elas precisam assumir posturas claras, definidas e precisas. “E isto só é possível com a comunicação, que deve receber delas o espaço merecido nas suas estruturas funcionais. (KUNSCH, 1992, p.87).

Em comparação com o IFSC, a assessoria de comunicação do Instituto Federal Farroupilha³⁵ é bem mais recente, tendo sido instalada apenas em 2014, juntamente com a vinda dos primeiros profissionais de comunicação concursados, representados hoje por três jornalistas, dois programadores visuais e dois diagramadores. Para que fosse elaborada a política de comunicação da IFFar, foi usado como base o documento originado no IFSC, inclusive em reportagem postada em julho desse ano, o Portal da IFSC³⁶ destaca a presença de uma das representantes da comissão da Política no IFSC em uma reunião com os servidores da IFFar.

Além disso, os servidores também tiveram encontros com outros profissionais de comunicação, como os comunicadores dos outros campi do IFFar e como a Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, Graziela Maria Braga da Silva. Em entrevista³⁷ realizada com o Jornalista da ASCOM do IFFar, a necessidade desses encontros se deu, principalmente, porque a política de comunicação está sendo elaborada pelos próprios servidores, que não possuem total noção de como devem ser os processos desse projeto. O jornalista ressalta que diferente do IFSC os comunicadores da assessoria do IFFar não possuem uma consultoria e que em comparação a UFSM a equipe responsável também é bem menor, o que implicou dos próprios servidores irem atrás de Instituições e pessoas que tivessem um maior conhecimento no assunto.

Ele conta que também foram utilizadas como base algumas legislações³⁸ que a Secretaria de Comunicação do governo Federal possui, tais legislações falam de diretrizes, de

³⁵ Para essa pesquisa, a observação participante foi realizada na Reitoria da IFFar, localizada em Santa Maria, por esse motivo todos os dados aqui descritos serão de referência desse local.

³⁶ A relações públicas do IFSC Nadia Garlet apresentou a Política de Comunicação do IFSC a servidores do Instituto Federal Farroupilha (IF Farroupilha) dia 10 de julho, na Reitoria em Santa Maria, RS. Nadia relatou o processo de construção da Política de Comunicação, iniciado em 2013, e sua aplicação nas atividades de comunicação do IFSC. Também apresentou os avanços conquistados com o novo processo, bem como a estrutura geral da Comunicação no IFSC – número de servidores, atividades e projetos desenvolvidos. Participaram servidores de Comunicação da Reitoria e dos Câmpus do IF Farroupilha. O objetivo do encontro foi obter informações para a estruturação do setor no instituto gaúcho, que está em fase de expansão.

³⁷ Entrevista em profundidade realizada na ASCOM da Reitoria do IFFar em 2 de setembro de 2016.

³⁸ A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Entre outras providências, esta lei traz as finalidades, características e objetivos dos IFs. É a própria definição do Instituto e suas funções básicas que, essencialmente, devem ser divulgadas e estimuladas através das ações de comunicação. O Decreto nº 6.555, de 8 de Setembro de 2008, que estabelece diretrizes e define práticas de comunicação do Poder Executivo Federal. Considerando que o Instituto Federal Farroupilha faz parte deste poder e partindo do princípio da unidade nas ações de comunicação governamentais, consideramos fundamental a observância deste decreto nas ações institucionais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional do IF Farroupilha, o qual estabelece as prioridades e os objetivos institucionais para os anos de 2014-2018. A partir deste documento, podemos alinhar as ações de comunicação aos objetivos estabelecidos pela instituição. A Política de Comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina, que tem servido de base para a construção das políticas e a atuação das assessorias de comunicação de diversos IFs. Além do pioneirismo, o texto do IFSC foi feito a partir de um trabalho minucioso, envolvendo toda a

objetivos, ações de comunicação do governo. A partir dessa pesquisa realizada pelos servidores, eles perceberam que mais ou menos já se tinha construído uma política de comunicação governamental, e que eles só precisavam trazer pra dentro das particularidades de uma instituição de ensino, do IFFar. Por conta disso, ele ressalta que a Política de Comunicação do Instituto possui os objetivos e diretrizes são exatamente iguais aos que constam na legislação só que ordenados de acordo com as necessidades do Instituto. *“Por exemplo, a legislação traz a questão de diversidade, de pluralidade nos textos lá embaixo e a gente como uma instituição de ensino achou importante trazer logo em cima, dando mais visibilidade e ênfase”*.

Outro fator determinante na construção da Política de Comunicação do IFFar foi o incentivo que a atual administração do Instituto ofereceu. Como já citado por Biazzi (2007, p. 52), as Universidades Públicas assim como os Institutos Federais acabam muitas vezes sendo influenciados por processos burocráticos e até mesmo políticos que interferem no modo como alguns projetos são ou não implementados nessas Instituições, os principais segundo ela são: as “mudanças de direção política periódica, podendo ser drásticas; interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo; Sobreposição de iniciativas, muitas vezes criadas em períodos políticos diferentes”. Nesse caso, a atual gestão do IFFar (2014- atual) observou que havia a necessidade de instituir, primeiramente, uma assessoria de comunicação no Instituto e posteriormente a implementação de diretrizes que organizassem o modo como as práticas e processos comunicacionais seriam feitos. *“Aqui a gestão atual que é da Professora Carla (Carla Comerlato Jardim) entendeu que precisava de uma assessoria de comunicação, que não tinha antes. E ela entendeu que era importante ter (possuir documentos formais com diretrizes sobre a comunicação) e nos pediu logo que a gente entrou (o primeiro concurso para comunicadores foi realizado em 2014) pra ter uma política”*.

A Universidade Federal de Santa Maria também acredita que a gestão é parte fundamental na inclusão de projetos como uma política de comunicação. Entretanto, por meio da observação das rotinas produtivas nas assessorias de comunicação das Instituições pesquisadas (UFSM, UFRGS IFFar) pode-se perceber uma diferença na questão de uma gestão institucional de uma gestão administrativa. No contexto da gestão institucional prioriza-se a Instituição por meio de sua filosofia, seus valores e sua missão diante da sociedade, uma gestão administrativa pode ponderar suas decisões por meio de questões

instituição e a contratação de um consultor renomado na área”. (Trecho do documento da Política de Comunicação IFFar, em construção- até o presente momento, esse documento ainda não passou pela pelo Conselho Superior, que é o órgão que aprova documentos institucionais do IF Farroupilha) Acesso em 25 de setembro de 2016.

políticas, que possam agregar a campanhas políticas ou também ponderam por questões mais burocráticas ou hierárquicas, que podem prejudicar as decisões, programas ou projetos institucionais por motivos individuais. Nesse ponto, podemos citar que não é a primeira vez que a UFSM tenta discutir a implementação de uma Política de Comunicação, pelo contrário, esse é um assunto sempre muito pautado nos debates acerca da Instituição.

A visão que os comunicadores da Coordenadoria de Comunicação da UFSM possuem acerca da Política é que esse tema é uma preocupação da Instituição. Para eles sem uma política não se consegue fazer a comunicação fluir, fica muito no pensamento individual e não no que a instituição está pensando. Segundo depoimento³⁹ de um dos comunicadores: *“a política é uma coisa que eu acho que já deveria ter a muito tempo, deveria só ser mais centralizado. Aqui, a gente pensa porque já não tinha se pensado nisso, mas acho até que já se pensou. Num primeiro momento a dificuldade de se mobilizar tantos grupos pra se construir pode afetar na demanda, isso é um trabalho bem braçal. A FACOS fez o mapeamento das pessoas que trabalham com a comunicação de alguma forma”*.

Nesse sentido, compreende-se que por mais que alguns assuntos sejam constantemente pautados para a melhoria da Instituição, como uma política de comunicação, o que pode ocorrer são impasses acerca das gestões administrativas e suas visões diferenciadas do que a Universidade necessita naquele momento e isso influencia no prolongamento de projetos da Instituição. A professora e integrante da comissão do projeto da política de comunicação da UFSM enfatiza a influencia e importância de uma gestão fazer parte da construção da Política de comunicação: *“a gestão institucional tem parte fundamental no processo de construção da Política de Comunicação porque ela tem (capacidades estruturais) para estimular ou mesmo barrar ações institucionais. Uma Política de Comunicação é uma proposição institucional, com impactos concretos no cotidiano da instituição, mas com envolvimento e decisões comunitários. Em geral implica no ajuste de culturas de trabalho e mesmo na reconfiguração de setores, recursos, etc.”*

Partindo dessa discussão, encontra-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Diferente da UFSM e IFFar, a UFRGS não possui uma Política de Comunicação formalizada e também não está em processo de construir algum projeto com esse viés. Adiante⁴⁰, com a descrição e apresentação dos processos comunicacionais nas assessorias de comunicação das IFES é citado que a Secretaria de Comunicação da UFRGS é definida e encarregada de

³⁹ Depoimento concedido através da observação participante realizada no dia 24 de agosto na Agência de Notícias da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM.

⁴⁰ A descrição e apresentação dos processos comunicacionais da SECOM- UFRGS será descrita no subcapítulo 3.1. 2.

trabalhar as políticas de comunicação da Instituição, porém o que se percebeu através do acompanhamento e observação do setor, além de depoimentos⁴¹ e entrevista⁴² em profundidade com a Coordenadora da SECOM, é que a UFRGS trabalha suas práticas comunicacionais por meio de uma metodologia baseada nas experiências e vivências demandadas ali, assim, as diretrizes ou “políticas” que a SECOM e a Instituição apresentam são construídas informalmente a partir das noções vindas ao longo dos anos da Secretaria: *“Nós não possuímos uma política de comunicação escrita, planejada. Na verdade a gente vai trabalhando com uma certa noção, mas nada manual com regras. Planejamento estratégico em comunicação a gente também não possui.”*

Nesse contexto, é interessante citar que a UFRGS em comparação com as outras duas instituições pesquisadas, é a mais antiga com seus 80 anos de atuação e mesmo assim, segundo a vice-secretária da SECOM a Instituição não possui nem uma política nem um planejamento em comunicação formal. Atualmente o que conta como diretrizes comunicacionais é um manual de metas que é o plano de trabalho da SECOM. Muito disso deve-se a questão aqui fomentada sobre a gestão institucional estar ou não de acordo com a instauração desse projeto.

O que se percebe durante as falas dos comunicadores da Instituição é que a gestão atual é muito reativa possuindo características do setor público bastantes presentes, e isso acaba por influenciar o modo como a Universidade venha a trabalhar a implementação de diversas ações, programas ou projetos. Aqui, a política de comunicação torna um exemplo dessa característica. Entretanto, vale salientar a importância que a Instituição enxerga na SECOM e em suas atribuições em conseguir, por meio de suas diversas práticas comunicacionais inseridas em assessoria de imprensa, gráfica, Tv, Rádio, Jornal, Revistas, trazer credibilidade, legitimidade e relevância a imagem e identidade da Instituição diante de seus públicos e sociedade.

Por isso, em seus últimos Planos de Gestão, incluindo o que será citado no tópico 3.1.2, vários projetos que visavam potencializar e reforçar o desenvolvimento da comunicação social foi pensado por meios de projetos e ações de responsabilidade da SECOM.

Dessa forma, mesmo que não exista um documento formalizando a política de comunicação da UFRGS existem projetos⁴³ com metas que pretendem por meio da comunicação engajar e melhorar o relacionamento da Instituição com seus públicos. A

⁴¹ Depoimentos concebidos durante a observação participante de 25 a 29 de julho de 2016.

⁴² Entrevista em profundidade realizada na SECOM-UFRGS em 25 de julho de 2016.

⁴³ A descrição dos projetos será apresentada no subcapítulo 3.1.2.

problematização do caso, é que tais projetos são planejados pelas gestões atuais e talvez não trabalhem coletivamente incluindo o interesse geral da comunidade acadêmica. Tal ponto foge completamente do intuito de uma política de comunicação, que é de ser um processo coletivo que incentive o debate a cerca de conhecer o assunto e propor melhorias conjuntamente, e por fim, visado sempre a filosofia da Instituição. Assim:

Só com uma política dessa natureza é que a organização conseguirá construir uma cultura de comunicação, alicerçada no exercício das competências individuais tendo em vista o interesse coletivo. É por meio dessa política que a organização explicitará posturas e estratégias que vão balizar o relacionamento com os seus públicos de interesse. A deflagração do processo de sua construção por si só já irá propiciar um saudável debate interno sobre as competências em comunicação e promoverá a mobilização e a capacitação para superar os desafios. Enfim, com a Política de Comunicação, a organização compromete-se com uma visão moderna de comunicação organizacional que concilia objetivos, visão e missão da instituição com as demandas e expectativas do mercado e da sociedade; e promove a articulação entre a filosofia de gestão e a cultura organizacional tendo em vista a obtenção de resultados em comunicação. (BUENO, 2012b apud BELTRAME, 2014, p. 360).

A gestão, assim como salientou a professora de jornalismo e integrante da comissão do projeto da Política de comunicação da UFSM, é parte fundamental no processo da construção da Política, sem ela a sensibilização e engajamento com os outros atores da Instituição não atinge o real potencial ao qual poderia alcançar. Ela também ressalta que: *“Apesar disso, não me parece que uma gestão seja capaz de determinar, por si, as diretrizes de uma política institucional. No caso da Política de Comunicação, por exemplo, muito mais do que a capacidade de (decretar) regras, o que viabiliza sua implementação é o reconhecimento coletivo de sua pertinência, viabilidade e capacidade de colaborar com os processos institucionais”*. Ou seja, por mais que a UFRGS se preocupe com a comunicação a ponto de destacar em seu Plano de Gestão projetos que contemplem esse órgão, é importante que antes da criação dessas ações exista uma base que dê subsídios aos mesmos, diretrizes que falem pela Instituição e não pela gestão, como uma política institucional para os processos de comunicação.

A importância de ter Política de Comunicação nas Instituições é o fato de poder auxiliar situações que possam gerar desconforto ou até mesmo crises por parte dos colaboradores ou Órgãos complementares. Em tais documentos encontram-se diretrizes que contemplam como pode ser trabalhada a gestão da comunicação incluindo então a comunicação interna, canais de relacionamento, relacionamento com imprensa, planejamento de eventos, no caso das Universidades pode constar as divulgações científicas, redes sociais e

gestão de crises. Nesse sentido, podemos citar um acontecimento ocorrido na UFRGS no mês de setembro em que, segundo reportagem vinculada no Portal da UOL⁴⁴, um programa de rádio da Universidade deixou de ir ao ar por questões do atual cenário político Brasileiro.

Figura 6-*PrintScreen* do Portal UOL

Programa de rádio da UFRGS deixa de ir ao ar após convidado citar "golpe" COMENTE

Paula Bianchi
Do UOL, no Rio 08/09/2016 | 16h25

Um programa realizado pelos alunos de jornalismo da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) nesta quinta-feira (8) na rádio da Universidade que tinha como entrevistado o cientista político e professor da faculdade Benedito Tadeu César foi vetado e não foi ao ar depois que o diretor da rádio considerou que a transmissão violava a lei eleitoral. Em seu Facebook, o cientista político criticou a decisão, que considerou um "ato de censura", e disse que a direção alegou que não poderia veicular o programa porque o professor falou em "golpe".

"O diretor da rádio, mal nós terminamos a gravação do programa, entrou no estúdio, violando a autonomia docente, e informando que o programa não iria ao ar pois continha a palavra 'golpe'. Nós questionamos, dizendo que era absurdo, não se fazia nenhuma referência a nenhum candidato. Ele argumentou que se falou em golpe, que não pode chamar nem o PMDB nem o presidente de golpista, que é período eleitoral, o PMDB esta

O cientista político Benedito Tadeu Cesar acusa a rádio da UFRGS de censura

Reprodução/Facebook

Publicidade

Eleição em SP
Debate esquentado sobre Uber e reforma trabalhista

NA CORRIDA
NOS MÁSTROS DAS PISTAS DE CORRIDA
23
19 DE SETEMBRO
SEGUNDA 23h 35
HISTÓRIA

Fonte: Portal UOL.

A questão apresentada envolve discussões acerca de princípios individuais e políticos que acabam por interferir no modo como as atividades da Instituição são trabalhadas. A retirada do programa da Rádio UFRGS é um demonstrativo do que pode acontecer quando a organização não possui diretrizes que deem base para tais acontecimentos. Ao questionar a retirada do programa, o então entrevistado acusou o ato como "censura", alegando que a direção do programa descontente com suas colocações ao tema da entrevista havia decidido retirar o programa do ar.

O então Diretor da Rádio, André Luis Prytoluk, se defendeu dizendo que vetou o programa com base na lei eleitoral 9.504, que proíbe as emissoras de rádio e televisão de "veicular propaganda política ou difundir opinião favorável ou contrária a candidato, partido,

⁴⁴ Fonte: Portal UOL. Disponível em < <http://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2016/09/08/programa-de-radio-da-ufrgs-deixa-de-ir-ao-ar-apos-convidado-falar-em-golpe.htm>>. Acesso em 19 de setembro de 2016

coligação, a seus órgãos ou representantes"⁴⁵. Diante desse fato, pode-se perceber que existiu um grande impasse de opiniões se levando a discutir princípios, valores e posicionamentos políticos pessoais de ambos os envolvidos e, por consequência, envolvendo o nome da Universidade. O interessante nesse caso é destacar que se houvesse uma política de comunicação que desse subsídio à decisão do Diretor da Rádio em tirar o programa do ar, a notícia talvez não tivesse ganhado à proporção que obteve e ambos os envolvidos estariam cientes dos motivos.

Esses acontecimentos que podem ocorrer por falta de uma Política de Comunicação, além de interferirem nas relações humanas da organização, também influenciam nas dimensões instrumentais e estratégicas, categorias que serão melhores descritas nos próximos tópicos.

A cultura predominante advinda dos contextos das organizações públicas, assim como está sendo destacado aqui, acarreta de maneiras significativas os processos comunicacionais e as práticas de comunicação que podem ser vistas dentro dessas Instituições. Fato que pode ser reconhecido por quem convive com essas rotinas. Como é o caso dos depoimentos⁴⁶ dos comunicadores da SECOM- UFRGS:

“Fica essa visão de é cada um no seu quadrado, a gente tenta se desvincular disso. É algo que vem das universidades públicas, elas se construíram em faculdades separadas que por decretos basicamente foram declaradas que faziam parte da mesma coisa. E ficou essa cultura de cada um no seu cantinho, se perpetuou. A UFRGS era uma faculdade municipal, aí o outro era o instituto e assim foi [...] veio um decreto que diz que isso aqui era a Universidade do Rio Grande do Sul que era a URGS sem o F. Tanto é que o prédio da farmácia não tem o F [...] A Universidade foi federalizada só em 1950. Então em 1934 juntaram as faculdades e em 1950 federalizaram ela, mas a cultura ela é assim, desde que a Universidade surgiu, então na verdade isso nunca mudou. É bem, difícil, a gente vai dando passos de formiguinha, e pequenos passos de rebeldia, então a gente vê se cola, se faz de louco, e beleza. É uma coisa meio de tentativa e erro, algumas coisas vão funcionando, às vezes a gente testa uma notícia, pedem pra tirar a gente tira, posta uma foto, pedem pra tirar tira, entende”.

A descrição das falas dos comunicadores confirma os acontecimentos recentes, como o da retirada do programa da Rádio do ar. As decisões do que pode ou não ser vinculado pela

⁴⁵ Fonte: Portal UOL. Disponível em <noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2016/09/08/programa-de-radio-da-ufrgs-deixa-de-ir-ao-ar-apos-convidado-falar-em-golpe.htm>. Acesso em 19 de setembro de 2016

⁴⁶ Depoimento concedido através da observação participante realizada na SECOM- UFRGS em 26 de junho de 2016.

Secretaria de comunicação ocorre de ser influenciada por gestores administrativos da Instituição, muitas vezes por motivos que não dizem respeito direto a UFRGS, mas sim por questões pessoais do próprio gestor. Tais casos são evidências diretas da relevância das Políticas de Comunicação.

Assim como vem sendo apontado, a vice secretária da SECOM-UFRGS conclui que as dificuldades culturais de se trabalhar com o setor público são capazes de influenciar nas demandas que a Instituição pode apresentar, tanto que a UFRGS já tentou instituir um trabalho coletivo para a comunicação da Universidade, porém por questões de contexto cultural, administrativo e político não se chegou, de fato, a concluir tal projeto, mas deixou o que hoje são as diretrizes “gerais” que estão a frente de boa parte dos processos comunicacionais da Instituição.

Diferentemente da iniciativa privada, o setor público caminha a passos lentos, geralmente a burocracia a falta de equipamentos e de recursos financeiros e de funcionários são entraves para que mudanças aconteçam com rapidez, ate os atos que regulam as funções da AI (assessoria de imprensa) tem pouca clareza quanto as suas atribuições, o que resulta muitas vezes na falta de regras e cada situação tende a ser tratada de acordo com a conjuntura do momento. [...]a partir da metade dos ano 90 a relação da AI com seus públicos começava a mudar, a exigência por informações assinalava a necessidade de implementar políticas e ações mais eficazes para impulsionar a comunicação, seja para atender os segmentos internos, como a mídia. [...] algumas iniciativas foram tomadas, a começar pela ideia de construir um projeto coletivo de comunicação para a Universidade. A maior relevância dessa ação constituiu justamente no fato de reconhecer a importância estratégica do setor e na necessidade de mudanças. Foi o inicio de um ambicioso plano, que não chegou a se efetivar na sua totalidade, mas deixou marcas profundas e significativas nas diretrizes que se seguiram. (FERREIRA, 2016, p. 99).

Assim como as gestões das Instituições podem ser facilitadores e complicadores do processo de implementação de projetos como Políticas de comunicação, outros fatores podem influenciar nesse contexto, como a motivação da Instituição, a escolha da metodologia aplicada e, não menos importante os recursos disponibilizados. A Universidade Federal de Santa Maria, por exemplo, não teve a motivação de construir o projeto de sua Política isoladamente. A própria EMBRAPA e IFSC, como já descrito anteriormente, acreditam que a motivação do projeto se dá por meio coletivo.

A professora e representante de umas das comissões da Política da UFSM avalia que não seja possível *“compreender um processo como este a partir de uma motivação isolada. Esses movimentos coletivos sempre se apresentam a partir de uma convergência de fatores”*. E complementa: *“A UFSM vive um momento particular, em que repensa toda a sua estrutura institucional – exemplo claro está no processo da Estatuínte, que avança na Universidade*

desde o ano passado. Os anos de ampla expansão da IES no Brasil se apresentaram, na UFSM, a partir de um crescimento acelerado de estudantes, professores, técnicos, cursos, projetos, prédios, campi. Mais gente, mais produção, mais demandas de Comunicação. É sintomático que o grupo de construção da Política de Comunicação envolva, para além dos comunicadores e profissionais de áreas afins, pessoas que trabalham com tecnologias de informação, produção científica, direito, gestão de conhecimento, acessibilidade, tecnologias educacionais, entre outros. Elaboram-se projetos de Comunicação em Centros e Departamentos muito distintos, como Artes e Letras, Educação Física, Serviço Social, Arquivologia, etc. A decisão das gestões de Centro, neste ano de 2016, de criar os Núcleos de Comunicação nos Centros é outro exemplo. Me parece que existe na UFSM uma compreensão difusa e coletiva de que a Comunicação Institucional precisa ser debatida, visto que ela tem implicações no cotidiano de toda a Universidade, e nas relações entre ela e a sociedade. E uma Política de Comunicação fatalmente ruirá se não houver uma adesão ampla e comprometida ao debate de "o que a UFSM quer comunicar".

No caso do IFFar a motivação principal se deu por conta da necessidade estruturar o setor de comunicação que está em fase de expansão. Além disso, outro fator fundamental no processo de construção das Políticas de comunicação e que vem ao encontro com a dimensão humana desse tópico é a metodologia. A metodologia, assim como já foi enfatizado, exige que seja um processo coletivo, democrático e participativo.

O IFSC seguiu essa premissa e sua metodologia percorreu um processo longo, mas que proporcionou ao Instituto ser, atualmente, um dos mais reconhecidos nessa área.

Idealizado para ser um processo democrático e participativo, a construção da política do IFSC durou cerca de nove meses, envolvendo seminários e reuniões para a discussão de suas premissas. Ao longo de todo o processo, todos os dois mil servidores foram estimulados a participarem e contribuírem, uma vez que se entendia que o projeto precisava ter esse viés para que as diretrizes fossem aceitas e internalizadas. (BELTRAME, 2014, p. 27).

Seguindo os mesmos passos está a UFSM que elaborou sua metodologia no mesmo parâmetro que o IFSC, por meio da criação de comissões que estão no comando da difusão de seminários que abordam a comunicação. Foram criados grupos de trabalho para discutir a abrangência da comunicação, desde a elaboração de revistas científicas até a gestão da comunicação. Segundo a integrante da comissão da Política de comunicação da UFSM: *“O grande desafio de uma Política de Comunicação é a sua representatividade na instituição. Todo o esforço do grupo que coordena a construção da Política na UFSM foi no sentido de*

ampliar, o máximo possível, a participação da comunidade no diagnóstico de comunicação e na definição das diretrizes de atuação. Foi por isso que decidimos pela metodologia de Seminários sempre abertos à comunidade universitária, questionários e transmissão via web com possibilidade de participação à distância. Além disto, para a construção efetiva da Política, nossa metodologia está associada às Tecnologias de Informação e Comunicação, com arquivos compartilhados e contribuições virtuais das mais diversas áreas”.

O IFFar nesse sentido, segundo o jornalista da ASCOM, foi menos pretensioso do que o IFSC, que teve um processo longo e consultoria de profissionais da área como Wilson da Costa Bueno. Os próprios comunicadores da assessoria de comunicação do Instituto Federal Farroupilha ficaram encarregados de construir a política de comunicação da Instituição. A equipe e o tempo reduzido, foram cerca de seis meses de elaboração, influenciaram na escolha da metodologia do projeto.

Entretanto o propósito central da coletividade não sofreu nenhuma interferência, até porque houve a participação em fóruns, reuniões com outros comunicadores, como representantes do projeto do IFSC, encontros com comunicadores de outras Universidades, como a UFSM além de serem convidados os comunicadores e servidores dos outros campi do IFFar. Tudo isso para que se alcançasse o objetivo de uma Política de comunicação que trouxesse conhecimentos sobre a área assim como contemplasse o interesse de todos os colaboradores do Instituto. Segundo a descrição na Política de Comunicação do IFFar⁴⁷ a metodologia seguiu os presentes critérios:

A construção dessa política envolveu todos os profissionais de comunicação do Instituto e abrange discussões iniciadas no I Fórum de Comunicação do IF Farroupilha, realizado no segundo semestre de 2015, na reitoria. O evento contou com a produção de uma Carta de Intenções na qual foram apontadas as principais dificuldades, necessidades e metas das assessorias. A política também é resultado da participação da Secretaria de Comunicação no I Encontro dos Comunicadores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, promovido pelo Ministério da Educação e pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, em outubro de 2015. Durante o evento, foi levantada a necessidade de uma atuação mais alinhada dos setores de comunicação da Rede, discutidas práticas específicas, ressaltada a necessidade de atender às normas da área e a padronização dos serviços.

Todo processo envolvido nas construções de Políticas de comunicação, sem dúvidas, envolve inúmeros percursos. O que se percebe diante da descrição dos casos apresentados, tanto os já consolidados como os que caminham para elaborar suas políticas, é que ambos os

⁴⁷ Essa é uma versão em construção da Política de Comunicação do Instituto Federal Farroupilha, visto que a Política ainda não passou pelo Conselho Superior, que é o órgão que aprova documentos institucionais do IF Farroupilha. Acesso em 25 de setembro de 2016.

processos são ocasionados por demandas que as Instituições apresentam através das suas rotinas produtivas, ou seja, por meio da convivência entre os colaboradores e dos seus meios de relacionamento. Muito embora a política de comunicação esteja mais coerente com os profissionais de comunicação, tal documento serve e tem como objetivo contemplar a todos os setores e colaboradores da organização, visto que, como já ressaltado, agrega a comunicação como elo e potencializadora das atividades sociais ao qual estão inseridas as trocas simbólicas de mensagens que criam e recriam os meios de identificação com o ambiente.

Assim sendo, antes de tentar implementar qualquer tipo de regimento, política, planejamento, é indispensável que se conheça como ocorrem as construções simbólicas da instituição, quais são as mensagens que circulam pelos fluxos comunicacionais, o que os indivíduos levam e constroem consigo. Não ignorar a comunicação das relações humanas que estão presentes é o princípio para se alcançar uma comunicação organizacional “ideal”, juntamente com a dimensão estratégica e instrumental, como veremos a seguir.

3.1.2. Dimensão instrumental: canais de comunicação

A instrumentalidade ou técnica da comunicação é o processo mais comum evidenciado dentro das organizações. Segundo Kunsch (2012, p. 271):

A dimensão instrumental é a predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Trata-se da visão linear da Comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente é necessária e sempre existirá.

A comunicação instrumental é frequentemente ligada à maneira como as informações são transmitidas, infelizmente, essa posição é vista de uma forma muito geral e mecânica o que prejudica na maioria das vezes a assimilação da informação pelo público. Isso ocorre porque a visão linear dos processos comunicacionais, como já descrito nesse trabalho, exclui a diversidade dos públicos e a subjetividade das relações que ocorrem no círculo das organizações.

Os meios mais comuns que as organizações usam para transmitir suas informações são os portais ou sites, usualmente mais formais e utilizados para abranger os públicos externos da organização, mas que também agregam ao interesse dos seus colaboradores. Algumas organizações utilizam a intranet, um canal de comunicação interno que permite acesso

somente aos colaboradores da empresa, assim como a utilização de boletins informativos, jornais e até mesmo revistas. A UFSM, UFRGS E IFFar utilizam a intranet como uma plataforma prestadora de serviço aos departamentos da Instituição, de forma geral a intranet é um canal individual que os setores utilizam para contatar seu público específico. Além disso, atualmente um dos canais mais utilizados por qualquer organização são as mídias sociais⁴⁸ que, dentro de outras premissas, tem valor de agregar e engajar os públicos, indo de encontro a uma visão menos mecanicista dos processos de instrumentalização da comunicação.

Sendo assim, o objetivo desse subcapítulo é descrever como a dimensão instrumental é vivenciada nas rotinas produtivas das assessorias de comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Instituto Federal Farroupilha a partir dos canais de comunicação utilizados pelas mesmas. Pretende-se trazer os principais canais utilizados pelas instituições e fazer um comparativo de como são percebidas as construções das lógicas de sentido que cada canal possui.

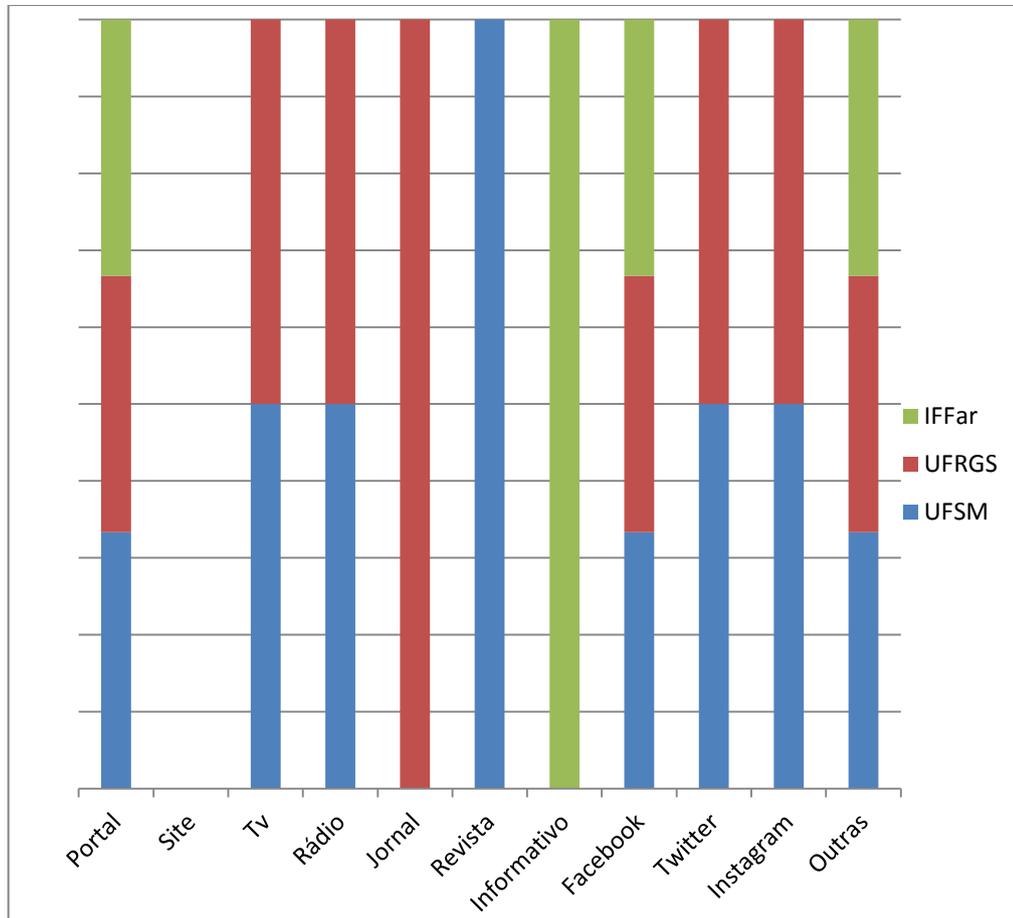
Os canais de comunicação oficiais presentes nas Instituições de ensino são usualmente administrados pelas assessorias de comunicação. Por meio delas são criados e fomentados diversos assuntos de interesse direto dos seus públicos, assim como de interesse da sociedade, visto que as Universidades e Institutos Federais têm como dever também trabalhar a comunicação pública. Parte dos processos que envolvem os canais de comunicação são, de maneira geral, mais instrumental e técnica, visto que muitos deles utilizam plataformas de comunicação que seguem modelos padronizados.

Assim, trazer quais são e como são utilizados os canais de comunicação das Instituições demonstra como é identificada a dimensão instrumental nesses locais, em específico nas assessorias de comunicação. Muitos dos meios de comunicação usados nas Instituições são semelhantes, isso porque os fluxos de informações e circulações de mensagens possuem um conteúdo com mesmo perfil: educação. Dessa forma, o que diferencia uma da outra é a forma como são estabelecidas as lógicas de produção e construção de sentido dos discursos presentes nos processos comunicacionais dos canais de comunicação.

Por meio de um gráfico com as principais plataformas utilizadas na Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o Instituto Federal Farroupilha é possível perceber que os canais de comunicação são praticamente os mesmos, diferenciando-se apenas pelo modo como cada um é “alimentado”:

⁴⁸ “Mídias sociais: são ambientes disponibilizados na internet que permitem aos indivíduos compartilhar opiniões, ideias, experiências e perspectivas com os outros indivíduos. Essas mídias podem permitir tanto a construção das redes sociais como a construção de comunidades virtuais”. (BATISTA, 2011, p.61)

Gráfico 1: Meios de Comunicação e a presença na UFSM, UFRGS e IFFar



Os meios de comunicação formais como site e portal são as plataformas mais comuns e usadas em qualquer organização, no caso da UFSM, UFRGS e IFFar são utilizados atualmente os portais, pois “os portais permitem às organizações libertar informações armazenadas interna e externamente” (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004 apud BARRETO, 2011, p. 2). Além disso, para BARRETO (2011) os portais oficiais aparecem como ótimas alternativas para as organizações interagirem com seus públicos. Tal interação assemelha-se com os pressupostos que dimensão humana e também da Escola de Palo Alto desejavam aos processos de comunicação, isto porque, os portais, segundo Martha Gabriel (2010, p. 122):

são sites que tem foco completamente voltado aos seus públicos e apresentam conteúdos verticais, específicos a eles. [...] nos portais os conteúdos são criados para atender às necessidades do seu público. Assim, os focos são bastante claros e distintos: [...] Portal enfoca a criação de conteúdos para determinados públicos-alvo. Normalmente, portais possuem ferramentas de relacionamento com os seus

públicos, que, quando *logados*, se beneficiam de navegação privilegiada pelos conteúdos.

Assim, os portais são construídos com o objetivo de sanar as necessidades de informações que cada público possa vir a possuir da organização, através de mecanismos que estejam ali para facilitar a comunicação e a integração com os sujeitos, demonstrando maior intenção da procura por modelos comunicacionais que busquem construir esse processo de relação comunicacional entre organização e públicos. Nesse sentido:

os portais institucionais desempenham um papel relevante nessa proximidade, oportunizando o alinhamento com a identidade da organização [...], fácil acesso, informações e notícias atualizadas, linguagem adequada, espaços para interatividade com o usuário e o estabelecimento. (BARRETO, 2011, p. 2).

Sob essa perspectiva, os portais se encontram diante de uma esfera em que é possível perceber através de um panorama mais abrangente, principalmente, para quem está de fora, das práticas e processos comunicacionais existentes nas organizações.

Isso porque, a partir desse espaço “as mensagens institucionais se estruturam num conjunto de informações e mensagens que traduzem a legitimação de valores que são suportadas pelas mais variadas materialidades expressivas, tais como palavras, imagens e sons, presentes no portal institucional” (MACHADO, BARICHELO, 2011, p. 9).

O portal da Universidade Federal de Santa Maria enquadra-se na definição dada por Martha Gabriel (2010), pois possui ferramentas e conteúdos que são destinadas exclusivamente a um seguimento de público, nesse caso usamos como exemplo, os alunos e servidores (docentes e técnico-administrativos).

Figura 7-*PrintScreen* página inicial do portal da UFSM com foco no conteúdo dos alunos



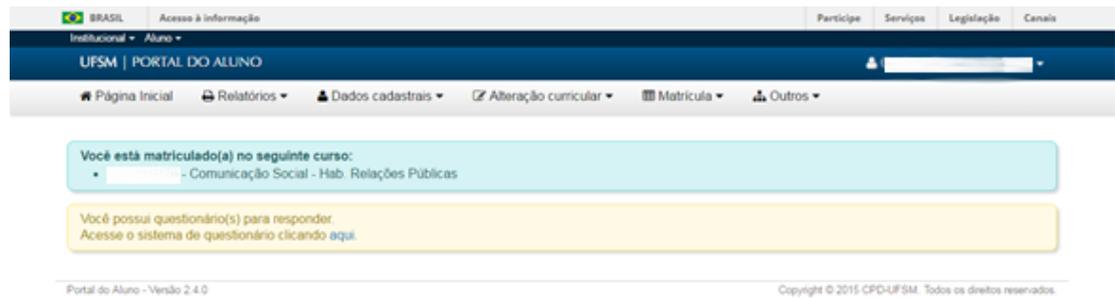
Fonte: Portal da UFMSM

Figura 8-PrintScreen da sessão alunos do portal da UFMSM



Fonte: Portal da UFMSM.

Figura 9-PrintScreen do conteúdo exclusivo aos alunos matriculados no portal da UFMSM



Fonte: Portal da UFSM.

Os processos comunicacionais que a Instituição da UFSM apresenta assemelham-se a um campo linear, em que temos um emissor – a instituição, um canal - o portal institucional oficial, um transmissor – o ambiente digital e, por fim, os receptores- alunos, servidores e comunidade em geral. Os espaços para os diálogos no portal são encontrados diante da ouvidoria que, segundo o próprio portal da instituição “trata-se de um órgão de controle interno, que visa humanizar e estreitar as relações institucionais e pessoais estabelecidas no âmbito da UFSM. Serve como canal de interação e mediação entre a sociedade em geral e a gestão da UFSM. Através dela se estabelece um diálogo e uma comunicação ágil e direta, visando canalizar à uma solução, os interesses da sociedade em geral, manifestos na forma de denúncias, reclamações, sugestões e, também, elogios, referentes aos serviços prestados pela instituição que podem ser feitas pessoalmente, por carta, telefone, correio eletrônico ou via Caixa Postal e as encaminha, quando necessário, às unidades internas acadêmicas e/ou administrativas que são, em última instância, responsáveis pela execução dos serviços e disponibilização de seus produtos”.⁴⁹

Dessa forma, as lógicas de produção dos conteúdos do portal institucional apresentam-se através de um contexto informacional. Os discursos produzidos visam a institucionalidade da organização, ou seja, evidenciar as construções de ensino, pesquisa e extensão ao qual ela opera.

Figura 10-*PrintScreen* da coordenadoria de comunicação social da UFSM

⁴⁹ Fonte: Universidade Federal de Santa Maria (2016). Disponível em: < <http://coral.ufsm.br/ouvidoria/>>. Acesso em: 28 de maio de 2016.

BRASIL | Acesso à informação | Participe | Serviços | Legislação | Canais

Universidade Federal de Santa Maria
1960

UFSM

Acessibilidade | A | A+ | A-
INTERNATIONAL | WEBMAIL | MOODLE

Mapa do Campus Sede | UFSM em Números | Ouvidoria
#ZikaZero | Estatuinte | PDI 2016-2026

INSTITUCIONAL | CURSOS | BIBLIOTECAS | INGRESSO | SERVIÇOS | SERVIDORES | ALUNOS

INÍCIO / SERVIÇOS / COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM

Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM

Para divulgar uma notícia, acesse Serviços -> Divulgue sua Notícia, ou clique aqui.
Para divulgar um evento, acesse Serviços -> Divulgue seu Evento, ou clique aqui.

Contatos da Coordenadoria

Secretaria: ramal 8550
Coordenação: ramal 8481
Agência de Notícias: noticias@ufsm.br; ramal 6118
Assessoria de Imprensa: imprensa@ufsm.br; ramal 6118
Revista Arco: arco@ufsm.br; ramal 6118
TV Campus: tvcampus15@gmail.com; ramal 8624
Rádio Universidade: rd.universidade@gmail.com; ramal 8660 ou 8377

Universidade Federal de Santa Maria

CAMPUS SEDE Av. Roraima nº 1000 Cidade Universitária Bairro Camobi	CAMPUS DE SILVEIRA MARTINS Rua Francisco Guerino nº 407	CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN Linha 7 de Setembro, s/n BR 396 Km 40	CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES Av. Independência, nº 3751 Bairro Vista Alegre	CAMPUS DE CACHOEIRA DO SUL Av. Presidente Vargas, 1958 Bloco B
---	--	--	---	--

Fonte: Portal da UFSM

Além do portal da Universidade Federal de Santa Maria, oficialmente a instituição conta com uma Revista- Revista ARCO, um portal de periódicos eletrônicos, Tv CAMPUS, Rádio Universidade e Mídias Sociais (*facebook, twitter, instagram, linkedin*) que ficam sob responsabilidade da Coordenadoria de Comunicação. Todos esses produtos apresentam-se, elaborados através de um processo de comunicação que segue a premissa dos conteúdos institucionalizados. Tais conteúdos são claramente atravessados pela filosofia organizacional da instituição que tem como uma das bases ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável⁵⁰.

A produção desses materiais é em parte de realização da coordenadoria juntamente com um conjunto descentralizado de produções comunicacionais elaboradas, principalmente, como processos de aprendizagem curricular dos cursos de comunicação da instituição. A Revista ARCO⁵¹, por exemplo, é uma parceria entre a Coordenadoria e o curso de jornalismo.

⁵⁰ Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 UFSM. Disponível em: <site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/32dbca01-f6d3-44ab-8519-d9316773f882.pdf>. Acesso em 28 de maio de 2016

⁵¹ “A Arco é a revista de jornalismo científico e cultural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), lançada em julho de 2013. A concepção da revista foi realizada pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM em parceria com o curso de Jornalismo. A Arco visa que o conhecimento não fique restrito aos laboratórios e às salas de aula. Através de linguagem didática e de visual atraente, a publicação discute temas de interesse múltiplo, em geral desenvolvidos por pesquisadores da UFSM. Na busca por informar de maneira clara

As práticas relacionadas aos conteúdos dos canais de comunicação se convergem muito aos seus objetivos, ou seja, as características apresentam-se de acordo com o perfil que o meio possui.

O perfil informativo apresentado pelo Portal da Instituição é devido ao aspecto jornalístico que o mesmo possui. Durante a observação participante das rotinas produtivas da assessoria, pode-se notar que diariamente os jornalistas da Agência de Notícias (assessoria de imprensa e relações públicas da Coordenadoria de Comunicação) elaboram pautas para “alimentar” o portal, algumas são pedidos específicos como foi o caso da construção do PDI e ESTATUINTE e outras são selecionadas pela própria Agência. As pautas geralmente são divididas aos alunos bolsistas de jornalismo, cada aluno fica encarregado de cobrir uma matéria que no final é revista por um dos jornalistas efetivos que são os responsáveis por orientar e editar as pautas dos alunos. Assim como qualquer outro setor de imprensa, o objetivo de quem trabalha com o portal é levar aos públicos conhecimento sobre o que ocorre dentro da Universidade, não sendo necessariamente um canal de comunicação dialógico.

Seguindo com a apresentação dos portais institucionais, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul assim como a UFSM, possui um portal institucional em que são direcionados conteúdos específicos para os seus públicos de relacionamento, bem como para o restante da comunidade local e nacional que busquem informações sobre a instituição.

Figura 11-*PrintScreen* da sessão aluno do portal da UFRGS

sobre as pesquisas desenvolvidas na Universidade, a Arco interpreta dados e “traduz” termos para que as matérias atraiam o interesse da comunidade. Ao pensar as pautas da revista, o foco está sempre no público e os temas tratados devem ser de relevância social.”

Fonte: Portal UFSM. Disponível em <<http://coral.ufsm.br/arco/Sobre.php>>. Acesso em: 27 de setembro de 2016

Fonte: Portal da UFRGS

Assim como a Universidade Federal de Santa Maria, os processos de comunicação advindos da UFRGS são especificamente trabalhados dentro da Secretaria de Comunicação da Instituição. Segundo o Plano de Gestão de 2012⁵² ainda vigente, a necessidade de ampliar as interações da universidade com a sociedade deu início à elaboração de inúmeros projetos, entre eles o de reforçar e potencializar o desenvolvimento da comunicação social através de ações da secretária de comunicação social. Diante desse objetivo, quatro projetos⁵³ foram pensados para construção dos processos de comunicação na Instituição: primeiramente, o projeto da Comunicação institucional que teve como objetivo “coordenar a comunicação social em todos os níveis da gestão institucional, buscando qualificar suas ações de comunicação em eficiência e eficácia” e metas como “inserir ações de comunicação no planejamento institucional; colaborar na coordenação e produção de ações de comunicação das pró-reitorias e secretarias e colaborar em projetos de publicações especiais das pró-reitorias e secretarias”.

O segundo projeto previsto foi o de qualificação da divulgação ao público interno e externo da UFRGS que teve como objetivo “dar visibilidade à forma e ao conteúdo da divulgação da produção da Universidade à população em geral” e como metas “aumentar a visibilidade junto à comunidade em geral, utilizando linguagens e ferramentas adequadas;

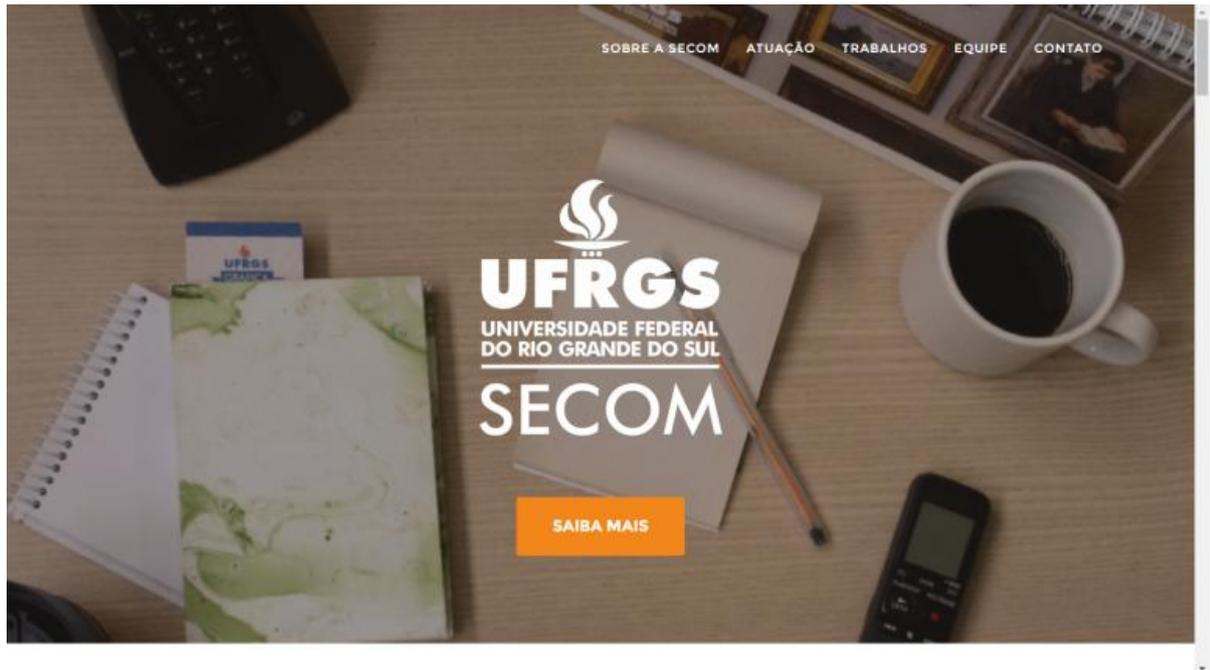
⁵² Fonte: Plano de Gestão 2012-2016 UFRGS. Disponível em: <ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/plano-de-gestao/plano-de-gestao-2012-2016>. Acesso em 28 de maio de 2016

⁵³ Fonte: Plano de Gestão 2012-2016 UFRGS. Disponível em: <ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/plano-de-gestao/plano-de-gestao-2012-2016>. Acesso em 28 de maio de 2016

desenvolver um novo site para divulgação dos serviços da Universidade e desenvolver o Portal Agregador dos anais das edições atual e anteriores do Salão da UFRGS”. O terceiro projeto foi o da UFRGS na Web que teve como objetivo “qualificar a inserção da Universidade na web” e metas “realizar a gestão da página da UFRGS, definindo e encaminhando as alterações necessárias; propor diretrizes para a melhoria das páginas das unidades acadêmicas e criar equipe de apoio para qualificar as páginas da administração central e das unidades acadêmicas”. Por fim, o último projeto de desenvolvimento comunicacional da instituição foi o da Comunicação com a comunidade estudantil que teve como objetivo “aumentar a visibilidade da assistência estudantil junto à comunidade, utilizando linguagens e ferramentas adequadas” e metas de “criar uma política de comunicação interna e externa à assistência estudantil; encaminhar o desenvolvimento de uma nova identidade visual, mais jovem e arrojada, para divulgação das ações da PRAE; facilitar o encaminhamento de críticas e sugestões quanto aos serviços prestados pela PRAE; desenvolver uma nova página institucional da PRAE e utilizar redes sociais para a interação com a comunidade”.

Assim, a partir das diretrizes propostas diante do plano de gestão da Instituição, todo o processo comunicacional deveria ser administrado e construído seguindo as metas e objetivos previstos no plano em exercício. No contexto dessa apresentação, houve uma organização por parte da Secretária de Comunicação da UFRGS que centralizou as demandas comunicacionais já existentes na instituição, tal quais as demandas emergentes que estavam previstas, como por exemplo, a inserção da instituição do ambiente digital. A partir do portal institucional da UFRGS (imagem 12) é possível acessar o ambiente reservado para a secretaria de comunicação da instituição.

Figura 12-*PrintScreen* da SECOM no portal da UFRGS



Fonte: Portal da UFRGS

Nesse primeiro contato com a página da SECOM- UFRGS é possível perceber a estrutura bem organizada das informações básicas ao qual a secretaria de comunicação é responsável, tal como o que é a SECOM, quais são as áreas de atuação, quem é a equipe responsável e meios de contato que possam interessar aos públicos.

Figura 13-PrintScreen da SECOM no portal da UFRGS



Fonte: Portal da UFRGS

No presente espaço, é apresentado qual o contexto que a SECOM atua, descrevendo quais são suas incumbências e obrigações. É perceptível que essas responsabilidades estão diretamente ligadas ao projeto de desenvolvimento da comunicação, essencialmente da comunicação institucional da universidade, a partir desse espaço, fica claro para os públicos da instituição como proceder caso necessitem da ajuda da secretaria de comunicação. Também, através desse contato percebe-se que a secretaria deixa explícita que trabalha por meio de políticas e diretrizes de comunicação estabelecidas que visem, essencialmente, a filosofia universidade.

Diante disso, tanto os profissionais contratados como bolsistas executam suas responsabilidades diante de um manual de uso do portal, buscando construir uma comunicação que não atue descentralizada e que possa ser utilizada de maneira a criar espaços para desinformação ou confusão no processo de identificação com a instituição, dando ênfase no objetivo de qualificar as ações de comunicação com eficiência e eficácia. Segundo a entrevista com a vice-secretária da SECOM a existência dos manuais de uso, que resumidamente tem o objetivo informar o que pode ser publicado e o que não pode, e de normas é porque a Instituição é muito grande e possui uma diversidade de assuntos e demandas diferenciadas. Assim, fica inviável para os canais de comunicação publicar tudo o que chega à assessoria. *“Nós não temos uma política de comunicação ou um planejamento em comunicação formal. A gente tem um manual para o portal (matérias que entram, que não entram) a gente aí tem um manual de normas, porque como a uni é muito grande tu tem uma diversidade de assuntos que é muito grande e muito diferenciado”*

Além disso, a página principal traz o comprometimento que a secretaria de comunicação da universidade deve ter diante dos seus públicos, trabalhando continuamente a interação e relacionamentos através de projetos e ações que visem à construção e consolidação da imagem da instituição. E, também, deixa os meios e formas de comunicação ao qual se utiliza na construção do processo de comunicação da universidade⁵⁴.

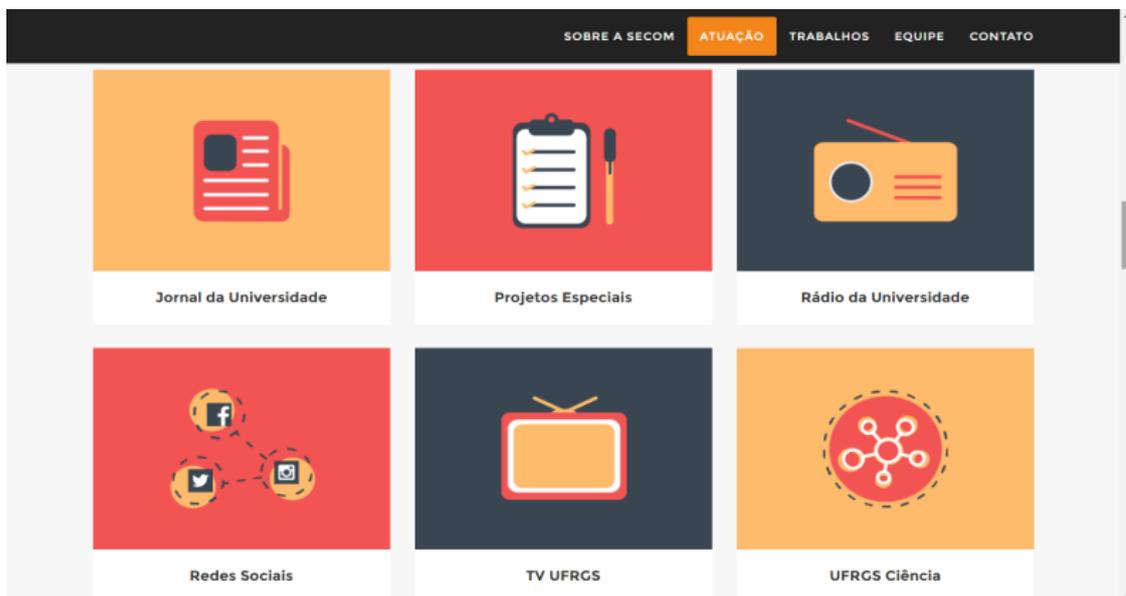
⁵⁴ A Assessoria de Imprensa é responsável pelo atendimento a repórteres e cobertura jornalística; Design Visual é responsável pela criação de materiais gráficos e institucionais; Gráfica da UFRGS é responsável pela criação, editoração e impressão de materiais; Jornal da Universidade tem como objetivo trazer em seu conteúdo notícias, reportagens e análises de especialistas; Projetos Especiais são responsáveis pelo planejamento e na execução de ações de comunicação institucional; Rádio da Universidade tem como finalidade atuar com cobertura jornalística, notícias e música; Redes sociais é responsável pela cobertura de notícias sobre a UFRGS nas mídias digitais; TV UFRGS é responsável pela produção jornalística audiovisual; UFRGS Ciências é responsável pela divulgação jornalística da produção científica da universidade.

Figura 14-*PrintScreen* da SECOM no portal da UFRGS



Fonte: Portal da UFRGS.

Figura 15-*PrintScreen* da SECOM no portal da UFRGS



Fonte: Portal da UFRGS

A página ainda dispõe de um acervo com os principais trabalhos implementados pela secretaria de comunicação da Instituição, entre eles aplicativos para o ambiente digital móbil, publicações de livros, elaboração de audiovisuais institucionais e plataformas digitais com datas ou eventos comemorativos importantes para a história da universidade. Além de arquitetar de forma objetiva, clara e eficiente a estrutura da equipe que compõe a SECOM, dividindo entre servidores e bolsistas.

Figura 16-PrintScreen da SECOM no portal da UFRGS



Fonte: Portal da UFRGS

A partir da apresentação do portal da secretaria de comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pode-se perceber que as lógicas de produção dos processos comunicacionais nesse contexto pretendem seguir um padrão de comunicação estruturado, segmentado por políticas de comunicação com manuais de uso e norma, além de apresentar-se com um discurso de proximidade, de relacionamento indicando uma arquitetura comunicacional que intenciona a participação e interação da Instituição com seus públicos. Assim como as lógicas discursivas do portal da Universidade Federal de Santa Maria, que se assemelha a um posicionamento mais informativo, o processo do portal de comunicação da UFRGS, sem ser o da SECOM, apresenta uma linha de comunicação bastante instrumentalizada, visto que as publicações seguem uma linha de transmissão de informação dos acontecimentos que ocorrem na Instituição.

Possivelmente, o motivo dessa transmissão de informações e pouca troca de mensagens ocorre realmente por a UFRGS ser a maior Instituição federal de ensino superior do Rio Grande do Sul, o que demanda de uma pluralidade de públicos e acontecimentos diários que dificulta a Instituição de conseguir contemplar a todos de uma maneira distinta. O portal é o meio oficial de publicações de notícias institucionais da UFRGS. Dessa forma é cotidianamente atualizado, essencialmente, com assuntos relacionados somente com a Instituição, notícias que não se enquadram nesse perfil não são publicadas. Além disso, as informações publicadas no portal podem ou não serem dimensionadas a uma matéria maior, depende do quanto à notícia pode ser de valor institucional, como o lançamento de um

laboratório, os jornalistas vão atrás pra saber a sua importância e, então, é divulgado. Esse é o caminho geral no processo das produções do portal de comunicação da UFRGS.

Assim como já salientado, métodos lineares de comunicação não evidenciam o quanto os processos comunicacionais são rodeados por relações de subjetividade. As relações que, segundo a vice secretária, visam com o portal estão relacionadas no conceito de prestar o maior numero de informações possíveis. *“Cada vez que a gente faz uma matéria, que a gente vincula uma matéria, nós buscamos ter ali o Maximo de dados possível. Que é para que as pessoas entendam e saiam satisfeitas com a informação. A gente sempre coloca os telefones de contato e os e-mail, dai dessa forma o leitor tem capacidade de retirar qualquer duvidada que ele tenha. Então, nesse sentido a gente busca essa interação, de satisfazer nosso cliente [...] Com as informações bem checadas para que ele possa chegar no dia do evento e encontrar corretamente. Porque como a uni é muito grande a nossa preocupação é que essa pessoa não tenha nenhum tipo de ruído entre ele e aquele setor que ele deseja. [...]As vezes as pessoas quem coisas a mais e a gente responde via por ali, mas nos não temos esse canal de troca com o nosso público”*.

Ou seja, dimensão instrumental é bastante presente no portal e demais canais de comunicação da UFRGS, obviamente prezando sempre por informações que sejam claras e eficazes, mas que ainda sim se encaixam num perfil linear de apenas repassar informações de um canal para outro.

O portal institucional do Instituto Federal Farroupilha é o mais recente, assim como os demais canais e comunicação da Instituição, isso porque a assessoria de comunicação ainda está em processo de estruturação. Anteriormente o IFFar possuía um site, que ainda pode ser acessado, hoje o portal é o meio de comunicação mais utilizado.

Figura 17-*PrintScreen* do portal da IFFar



Fonte: Portal da IFFar

Seguindo a linha da dimensão instrumental, o portal do IFFar é utilizado como um meio de se comunicar com o público interno e com a comunidade externa. Informativo, procura construir sua base institucional por meio de matérias que visem os acontecimentos dos campi, como eventos, pesquisas, processos seletivos. O principal diferencial do Instituto com relação ao portal da UFSM e UFRGS é que ele é dividido por seções que representam cada um dos 11 campi, a página inicial representa a Reitoria apresentando notícias que agregam a Instituição como um todo. Nesse sentido, o portal acaba descentralizando as informações de acordo com o interesse dos públicos.

Figura 18-PrintScreen do portal da IFFar- Alegrete



Fonte: Portal da IFFar- Alegrete.

Em depoimento⁵⁵ dos comunicadores do Instituto, os canais de comunicação por serem novos, ainda não possuem um planejamento específico. Por esse motivo, muito do que é publicado em um canal acaba sendo compartilhado com as outras mídias, sem muita diferenciação. O fato de cada campi possuir um espaço separado é apontado como um complicador, pois descentraliza as informações e também a imagem do Instituto com uma instituição ao qual os campi fazem parte. O IFSC, por exemplo, não possui uma aba para cada campus, mas sim um único canal que centraliza os acontecimentos.

Figura 19-PrintScreen do portal do IFSC



Fonte: Portal da IFSC.

Embora o portal do IFFar seja dividido pelos campi, ele possui uma boa padronização o que faz as informações presentes serem organizadas, de fácil acesso e eficientes ao que se propõe. O processo mais relacional com os públicos acaba acontecendo por outros canais, como as mídias sociais ou email. Além disso, os Campi possuem seus próprios canais de comunicação, até porque cada campus tem sua assessoria de comunicação responsável por administrar esse meios, o que faz com que muitas vezes a assessoria de comunicação do IFFar não interfira nesse processo.

Os portais tornam-se como uma carta de apresentação, trazendo o que é a organização, sua filosofia, equipe, ou seja, uma base de informações necessárias para que se compreenda, mesmo de fora, o objetivo e meios de trabalho da Instituição. Assim como descrito, os portais

⁵⁵ Depoimento concebido através da observação participante realizado na ASCOM-IFFar em 2 de setembro de 2016.

Institucionais costumam ser informativos, de forma que por meios das notícias expostas seja possível divulgar e construir associações imagéticas sobre as Instituições. Os portais institucionais são meios de comunicação que se apresentam de uma maneira a legitimar os acontecimentos institucionais, a linguagem mais formal colabora para construções de discursos mais incisivos que consigam demonstrar a seriedade, transparência e responsabilidade social, econômica e política que as Instituições Federais tem diante da sociedade.

Indo por uma linha mais informal, estão as mídias sociais. Um canal de comunicação que por meio de plataformas digitais está se popularizando entre as organizações, visto que são meios que possibilitam uma interação e troca de mensagens mais próximas do que os meios mais convencionais. As redes sociais são exemplo de como as organizações estão presentes nesses novos canais. Tanto a UFSM, UFRGS e IFFar possuem perfis nas redes como *facebook, twitter e instagram*.

Entretanto, apesar das três Instituições estarem presentes nas redes, o modo como cada uma utiliza as plataformas se diferencia. A construção dos discursos com ou sem o uso de mecanismos de linguagem próprios desse canal são pontos que as diferem e que poderiam estar relacionado à cultura organizacional situada nas das três Instituições. O *facebook* da UFSM atualmente está com 68 mil curtidas, o da UFRGS está com 80 mil e do IFFar com 11 mil. Em relação às Universidades o Instituto possui uma contagem bem menor, isso acontece, principalmente pelo fato do IFFar possuir os seus campus descentralizados e como já dito cada um acabou por criar seus próprios canais de comunicação.

O interessante aqui, é ressaltar como a instrumentalização dos processos de comunicação são elaboradas nas mídias sociais da UFSM, UFRGS e IFFar. Embora sejam as mesmas plataformas que disponibiliza os mesmos mecanismos de publicação, cada uma possui um método de construção. A UFSM é a Instituição que mais se apropria do espaço das redes sociais, está presente oficialmente nas três plataformas mais populares, além de contar com uma conta no LinkedIn (rede social de negócio que propõe aproximar profissionais, estudantes e organizações por meio de experiências, currículos, conhecidos). Os comunicadores responsáveis pela atualização das redes oficiais da UFSM são servidores concursados, um da área de jornal e outro de relações públicas.

As publicações são diárias no facebook e twitter, no instagram as atualizações ocorrem uma vez por semana, a não ser que ocorram eventos especiais e no linkedin as publicações acontecem somente quando abrem editais para seleção ou concursos. Além disso, todas as publicações são pensadas de acordo com um gráfico que atualiza quais são os

melhores horários e dias da semana para publicar as postagens, ou seja, as notícias que merecem ter um alcance maior dos usuários são publicadas em horários mais nobres, em que boa parte dos públicos costumam estar presentes nas redes. Essa análise é feita pelos dois comunicadores responsáveis pelas redes por meio de um estudo sobre o horário nobre das redes sociais realizado em 2015 pela Sprinklr⁵⁶, uma consultora especializada na gestão das redes sociais.

A instrumentalização das publicações perpassa um processo de análise dos conteúdos publicados em outros canais institucionais ou por sugestões dos públicos a partir de critérios estabelecidos, tais como: atualidade, relevância da notícia para um público mais amplo (se for muito específica, não será publicada no *Facebook*), recursos visuais disponíveis (foto, vídeo, ilustração ou infográfico), o acompanhamento das notícias que são divulgadas, principalmente, por meio do portal institucional da UFSM é imprescindível.

As redes sociais acabam se tornando os meios de comunicação mais rápidos e a elaboração das postagens são através de chamadas mais curtas que objetivam chamar a atenção do usuário sem causar um cansaço, além disso possuem uma própria linguagem adaptada ao perfil midiático ao qual está inserido, como o uso de imagens humoradas ou “*memes*”⁵⁷, vídeos, ilustrações, imagens animadas ou “*gifs*”⁵⁸, *emoticons* e a utilização de *hashtags*⁵⁹ (#). A UFSM costuma utilizar esses mecanismos linguísticos na republicação de notícias institucionais e também em conteúdos próprios que, segundo uma das responsáveis pela administração das redes sociais da UFSM, são materiais originais que visam construir e manter um relacionamento mais próximo com os públicos da Instituição e fortalecer a imagem da UFSM.

⁵⁶ Fonte: EXAME.COM. Disponível em: <exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/estudo-desvende-os-horarios-nobres-das-redes-sociais>. Acesso em 26 de setembro de 2016.

⁵⁷ A expressão *meme* de Internet é usada para descrever um conceito de imagem, vídeo e/ou relacionados ao humor, que se espalha via internet. O termo é uma referência ao conceito de memes, que se refere a uma teoria ampla de informações culturais criadas por Richard Dawkins em 1976 no seu livro *The Selfish Gene*. (WIKIPÉDIA, 2016)

⁵⁸ *GIF* (*Graphics Interchange Format*, que se pode traduzir como "formato para intercâmbio de gráficos") é um formato de imagem de mapa de bits muito usado na world wide web, quer para imagens fixas, quer para animações [...] GIF animado é o termo dado às animações formadas por várias imagens GIF compactadas numa só. (WIKIPÉDIA, 2016)

⁵⁹ *Tag* são palavras-chave (relevantes) ou termos associados a uma informação, tópico ou discussão que se deseja indexar de forma explícita no aplicativo *twitter*, e também adicionado ao *Facebook*, *Google+* e/ou *Instagram*. *Hashtags* são compostas pela palavra-chave do assunto antecedida pelo símbolo cerquilha (#). As *hashtags* viram hiperlinks dentro da rede, indexáveis pelos mecanismos de busca. Sendo assim, outros usuários podem clicar nas *hashtags* (ou buscá-las em mecanismos como o Google) para ter acesso a todos que participaram da discussão. As *hashtags* mais usadas no *Twitter* ficam agrupadas no menu Trending Topics, encontrado na barra lateral do microblog (WIKIPÉDIA, 2016).

Nesse sentido, as características informais das redes sociais e que, por vezes, podem transmitir uma imagem desinformada e desinteressada dos acontecimentos, podem ser questionadas ao serem utilizadas como um canal de comunicação oficial de uma Instituição de ensino. A UFSM, no entanto, compreende a necessidade de estar inserida nos novos meios comunicacionais. *“Usamos as redes sociais porque é um dos locais onde estão os públicos considerados estratégicos para a UFSM. Houve migração da audiência para as mídias sociais e para as plataformas móveis. Mídias tradicionais, como impressos, rádio, TV e até mesmo sites e blogs, precisam se colocar nas redes sociais para se relacionar com seus públicos. Então, os perfis e a página da UFSM também servem para conduzir os internautas para o site da instituição. No entanto, o papel das mídias sociais vai muito além disso, pois estamos preocupados em dialogar e engajar o público de forma ativa, a fim de manter um relacionamento saudável, sempre com base na missão, visão e valores da Universidade⁶⁰”*.

Além disso, o uso da linguagem própria da rede é justificado *“porque eles são parte da linguagem das mídias sociais, que foge do formal. Se estamos numa rede social, temos que conversar no tom da rede social. Além disso, eles ajudam no engajamento do público e na propagação dos posts, ampliando o alcance”*. Ou seja, tendo em vista que, atualmente, o uso das redes sociais é visivelmente crescente é compreensível que as organizações também queiram estar onde os públicos estão. Assim, é possível se adaptar ao posicionamento da mídia e obter bons frutos, obviamente, a instrumentalização desses canais é construída por meio de estratégias diferenciadas e que fazem sentido para aquele ambiente e para aqueles públicos, logo, querer se inserir a esse novo campo comunicacional sem possuir estratégias ou, ao menos, entender para quem e como funcionam é um passo arriscado.

Dessa forma, utilizar as redes sociais também condiz com perfis Institucionais, basta compreender o processo ao qual estão inseridas. *“Ter uma linguagem adequada à rede social onde se está presente não entra em conflito com o perfil institucional da UFSM. A presença da UFSM nas redes sociais prima pelo respeito à diversidade, ética e transparência, cooperação interpessoal, competência, comprometimento institucional, bem como responsabilidade social e ambiental, que são os valores que a Universidade tem no seu perfil institucional. Desde que nossa presença permaneça disseminando esses valores, o uso da linguagem própria da rede social pode ser considerado positivo. Para que não se fuja da missão e da visão, bem como para que continue se cultivando esses valores e, por fim, para que se mantenha o diálogo num nível adequado foi publicado o termo de uso na*

⁶⁰ Entrevista em profundidade, juntamente com questionário de pesquisa realizada com os administradores das redes sociais da UFSM na Agência de Notícias em 23 de junho de 2016.

página da UFSM no Facebook, a fim de mediar o tom da conversa. Ressaltamos que vários outros perfis e páginas institucionais utilizam memes, gif, vídeos engraçados, fotos feitas pelo público, textos em segunda pessoa, emojis, marcações e sentimentos. O exemplo mais conhecido é o da Prefeitura de Curitiba. Mas temos o Ministério da Educação, que tem se destacado pelo tom humorístico e pelas grandes ‘sacadas’, serve, portanto, como referência para UFSM. Várias outras universidades públicas e privadas mudaram sua maneira de agir nas mídias sociais, alterando de uma linguagem referencial, impessoal e, às vezes, sisuda para a conversacional com apelo humorístico quando possível e com referências culturais. Os perfis com maior público são os que fazem publicações associadas às tendências das mídias sociais”.

Um ponto a ser salientado sobre as redes sociais e que está diretamente ligado à imagem da Instituição, são as crises que essas mídias podem gerar. Um canal de comunicação que propõe uma aproximação mais direta com os públicos pode ocorrer de “perder o controle”. Tanto *facebbok*, *twitter* como *Isntagram* permitem que os usuarios tenham vários modos de dialogar um com os outros e com as páginas institucionais por meio de mecanismos, principalmente, o espaço para comentário. Nesse espaço qualquer indivíduo pode comentar sua opinião livremente e isso, em determinados momentos, pode gerar desentendimentos. Não é raro presenciar perfis Institucionais que apagam comentários negativos ou que não respondam os questionamentos dos usuarios.

Assim, é comum que desses comentários surjam crises de identidade, visto que as publicações são vistas por qualquer outro indivíduo construindo opiniões embasadas no que está sendo descrito. A postura da UFSM, nesse sentido, busca harmonizar a situação de modo a não prolongar as discussões. *“Quando os comentários negativos fazem um questionamento e este está ao nosso alcance, nós respondemos. Mas se é apenas um comentário negativo, procuramos não intervir, a fim de respeitar democraticamente as opiniões do nosso público. Além disso, adotamos a política de ‘não alimentar trolls’, ou seja, provocadores. Em relação à ofensa, está explícito nos termos de uso, que isto não é tolerado. Portanto, o comentário ofensivo é deletado. Em caso de reincidência, o usuário é bloqueado”*

A página do *facebook*, assim como no *twitter* e *instagram* da UFSM é o que mais se aproxima de como deveriam ser os processos instrumentais de um canal de comunicação inserido em novos modelos comunicacionais. O uso dos mecanismos de linguagem demonstram o quão a Instituição por meio de suas páginas está disposta a dialogar com o seus públicos da forma como eles compreendam e sintam-se incluídos. Exemplo disso é o

engajamento desses públicos ao interagirem com a página demonstrando interesse e, conseqüentemente, consruindo um sentimento de pertencimento a Instituição.

“Constatamos, com base em interações diárias e monitoramento constante, que os públicos participam na produção e na circulação de conteúdo. Entre os exemplos que podemos citar está o Bergaday, quando incentivamos o uso da hashtag #bergaday e algumas pessoas postaram no Facebook e várias publicaram no Instagram. Este uso também ocorreu de forma espontânea e por influência do trabalho de divulgação feito pelos alunos de Relações Públicas. Atualmente, estamos trabalhando com hashtag #OrgulhoDeSerUFSM, que teve um uso imediato por alunos, ex-alunos, professores e funcionários”.

No caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, existe uma diferenciação visível dos processos de comunicação das páginas de redes sociais da Instituição. A UFRGS possui páginas oficiais no *facebook*, *twitter* e *instagram*, porém a instrumentalização desses canais de comunicação é construído por meio de uma linguagem mais formal que utiliza-se de pouquíssimos mecanismos de linguagens próprios dessas redes. As publicações são feitas diariamente no *facebook* e *twitter* e no *instagram* as publicações ocorrem semanalmente ou sempre que ocorrem eventos especiais.

Os responsáveis por administrar as páginas são os jornalistas da Assessoria de Imprensa que faz parte da Secretaria de Comunicação da UFRGS. Diferentemente da UFSM, as postagens da UFRGS nas redes sociais são incisivas, costumam ser pequenas chamadas de notícias publicadas no portal institucional e que, por isso, possuem sempre um direcionamento para o portal com a utilização de um link para o mesmo. O tom das publicações segue sendo informativa e, como o portal, buscam atender ao objetivo de divulgar e esclarecer o máximo possível de informações.

O perfil mais sério das redes sociais da UFRGS vai ao encontro, principalmente, com a questão cultural da Instituição. Isso porque, como já retratado aqui, a UFRGS é uma Instituição bastante antiga que ainda carrega muitos conceitos e formas de se trabalhar refletido em antigos processos comunicacionais. Assim, mesmo ao inserir-se em novos meios de comunicação que carregam outros estilos e maneiras de se comunicar, a UFRGS continua utilizando moldes antigos. Outra dificuldade enfrentada pelos comunicadores da Instituição é que a gestão atual não deseja que a UFRGS estivesse nas redes sociais, mesmo assim muitas página não oficiais eram criadas e acabavam *“falando pela Instituição”* e isso colaborava para que muitos ruídos e desinformações fossem criados, visto que muitos do públicos da Instituição e até mesmo a imprensa se guiavam pelas publicações que ali estavam.

Dessa forma, com alguma insistência os comunicadores da SECOM conseguiram criar uma página oficial para a Universidade no *facebook*, entretanto, segundo depoimento dos comunicadores da AI, a página não poderia receber o nome de “Universidade Federal do Rio Grande do Sul”, pois segundo alguns gestores as redes não poderiam assumir ser a UFRGS, falar pela UFRGS, assim os nomes dados aos perfis nas redes sociais foram UFRGS NOTÍCIAS.

“Nós tínhamos uma resistência aqui. A visão da UFRGS era de que não estando nas redes sociais não se falava sobre isso que a UFRGS estando ou não nas redes as pessoas continuavam falando sobre isso nas redes. E que nós estando nas redes seria melhor para que a gente conseguisse responder essas pessoas e, inclusive, eliminar alguns conflitos, algumas crises, etc. [...] um indicativo disso pra ti é que os nomes dos perfis das redes sociais não são UFRGS, é UFRGS NOTÍCIAS que é uma coisa que eu fui contra desde o início. Eu queria que fosse UFRGS e a justificativa da gestão era que a gente não poderia assumir ser a UFRGS. Bom, meu argumento era- então qual é o único setor que tem autoridade pra falar em nome da UFRGS a não ser a assessoria de imprensa. Então embora a gente não fale que esse perfil é oficial ele vai ser. E ainda que a gente não assumisse isso no início a imprensa começava a falar que era o perfil oficial e até que a gente então assumiu que era. Mas aí a gente já não podia mudar o nome da página, então foi ficando UFRGS NOTÍCIAS.”⁶¹

Os mecanismos de linguagens, como os usados nos perfis da UFSM raramente aparecem nos perfis da UFRGS, quando usados são somente em ocasiões que se enquadram em um perfil mais jovem, como o vestibular. *“A utilização da linguagem do perfil do facebook a gente faz de vez em quando também. Mas assim, a gente aqui brinca com coisas bem pontuais, como vestibular, calouros, reingresso. Mas têm algumas coisas mais sensíveis, porque como tem o essa cultura de cada um no seu canto às vezes a gente não consegue garantir algumas coisas, tipo fazer piadinhas com uma coisa que a gente acha que está de boas, está leve e aí dá um problema e a gente precisa calcular. Em geral o vestibular é bem tranquilo, porque a gente sabe que é uma coisa que não dá problema”.*

Nesse sentido, a interação que ocorre nas publicações é baixa levando em consideração que a página do *facebook* ultrapassa as 80 mil curtidas. Geralmente as publicações que se destacam são sobre pesquisas bem sucedidas realizadas pela Instituição. Esse engajamento e interação que nos perfis da UFSM ocorre também por meio da criação de um conteúdo próprio, acabam ocorrendo de maneira bem mais sutil pelos seguidores da

⁶¹ Depoimento concedido pelos comunicadores da assessoria de imprensa da UFRGS na secretaria de comunicação da UFRGS no dia 26 de julho de 2016.

UFRGS. Porém, a postura da Instituição quanto aos comentários negativos que podem gerar crises nas redes sociais, assemelham-se ao posicionamento da UFSM, ou seja, os comentários não são apagados e nem ocultados, somente são excluídos os comentários ou indivíduos que publiquem conteúdos denegrindo a imagem de outra pessoa. Tal posicionamento advém da elaboração de termos de uso ou manuais que regram como utilizar as redes, como se fossem uma política de comunicação para as redes sociais.

Já o Instituto Federal Farroupilha, diferentemente da UFSM e UFRGS possui apenas o *facebook* como página oficial nas redes sociais. As publicações são diárias e realizadas pelos jornalistas da assessoria de comunicação da Reitoria do IFFar. Vale ressaltar aqui que cada campus possui suas próprias páginas que são administradas pelas suas assessorias, assim, a apresentação aqui será somente da página do IFFar.

Em comparação com a UFSM e UFRGS o IFFar está no meio do caminho com relação à instrumentalização dos processos de comunicação das redes sociais, ou seja, não está tão inserido como a UFSM mas está mais adiante do que a UFRGS. O IFFar está em processo de estruturação da sua assessoria, logo, os canais de comunicação ainda estão sendo “estudados”. Atualmente as publicações possuem somente a utilização de *hashtags*, acompanhadas geralmente de ilustrações feitas pelos próprios programadores visuais da assessoria. O conteúdo é um chamado das notícias institucionais postadas no portal da Instituição ou compartilhamento dos outros campi, assim como conteúdos que contemplem os Institutos Federais como um todo.

A interação com os públicos é relativamente baixa, quase não há comentários nas publicações, com relação aos comentários negativos a postura segue sendo a mesma que a UFSM e UFRGS, não apagar e nem ocultar a não ser que atinjam a imagem de outras pessoas ou sejam propagandas automáticas.

Assim, os processos da dimensão instrumental estão presentes nas Instituições e são mais bem visualizadas, principalmente, por meios dos seus canais de comunicação. Como visto, tanto a UFSM como UFRGS e IFFar utilizam a instrumentalização desses canais como forma de construir seus processos discursivos, os portais e redes sociais são, hoje, os meios predominantes nessas instituições e portanto serviram de base para a apresentação da dimensão instrumental. Tal dimensão possui características bastante enraizadas, por isso estão presentes de forma mais geral nas instituições. Criar novos mecanismos de instrumentalização acaba surgindo diante das novas demandas que os contextos comunicacionais geram, como por exemplo, os mecanismos de linguagem das redes sociais, mesmo assim, algumas

instituições por mais que utilizem desses novos ambientes continuam utilizando mecanismos antigos que podem vir a prejudicar a interação e engajamento com seus públicos.

A dimensão instrumental é facilmente compreendida e trabalhada, entretanto quando se conhece os canais de comunicação, quais são seus objetivos e públicos é possível conseguir melhorar a construção de seus processos, ainda mais quando são embasadas em planejamentos e estratégias, temas associados a dimensão estratégica.

3.1.3. Dimensão estratégica: comunicação integrada e convergência midiática

A dimensão estratégica é a terceira dimensão a qual Kunsch (2008) considera necessária para a compreensão da comunicação organizacional. Assim como a dimensão instrumental, ela é conhecida no meio organizacional e está geralmente ligada aos planejamentos de gestão das organizações. Teoricamente é entendida como:

A dimensão estratégica da Comunicação Organizacional se assemelha muito com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da Comunicação, como as ações comunicativas propriamente ditas e com vistas à eficácia e aos resultados. É considerado um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. (KUNSCH, 2012, 271).

Aqui, se parte da descrição estratégica de comunicação, principalmente por meio da abordagem da comunicação integrada, considera por muitos estudiosos um modelo de gerenciamento da comunicação organizacional e pela abordagem da convergência midiática. Ambas as abordagens foram descritas no decorrer desse trabalho, logo, será descrito a partir desses tópicos como a dimensão estratégica é apresentada nas rotinas produtivas das assessorias da UFSM, UFRGS e IFFar. Os princípios da comunicação integrada, que para KUNSCH (2003) significam harmonizar e integrar a comunicação com base na Política de Comunicação organizacional podem se tornar uma barreira para a dimensão estratégica quando as Instituições não possuem suas políticas de comunicação definidas, como é o caso da UFSM, UFRGS e IFFar.

Além disso, caracterizar e classificar como seguem os fluxos comunicacionais nas práticas de comunicação, atualmente, é um exercício difícil visto que os processos comunicacionais ocorrem de várias formas e em mesmos momentos. No mix da comunicação integrada proposto por KUNSCH (2003), em que a comunicação interna, institucional, administrativa e mercadológica devem ser trabalhada conjuntamente baseada na filosofia da

Instituição é dificilmente encontrado nas rotinas produtivas das assessorias, principalmente das Instituições de ensino público, como a UFSM, UFRGS e IFFar, visto que os núcleos de comunicação são compostos por equipes reduzidas de comunicação, pois são organizados a partir de concursos públicos que raramente dispõem de toda a área da comunicação. Na Universidade Federal de Santa Maria a comunicação não segue os moldes teóricos da comunicação integrada.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul também não possui um planejamento da comunicação que destaque a comunicação integrada como norteadora estratégica das ações comunicacionais da instituição. Já o Instituto Federal Farroupilha, que está com sua Política de Comunicação em fase de finalização, também não possui um planejamento da comunicação integrada tal qual é proposta por KUNSCH (2003). Nas três Instituições o planejamento da comunicação com um viés estratégico não está presente de maneira formal, muito porque a própria política de comunicação dessas Instituições ainda não está em uso, o que dificulta o processo de compor o planejamento.

A comunicação integrada como foi proposta praticamente não se encaixa na realidade das Instituições federais de ensino superior, isso porque as assessorias de comunicação são divididas por setores que possuem fluxos de trabalho diferenciado. Outro fator complicador é que poucas Instituições possuem um planejamento da comunicação, assim, os fluxos comunicacionais acabam sendo exercidos informalmente, sem uma base estratégica. Como já descrito, a UFSM e IFFar estão em processo de formalizar sua política de comunicação, logo, será mais fácil elaborar o planejamento da comunicação estratégica baseado na filosofia e diretrizes da Instituição.

A UFRGS, por outro lado, não possui uma Política formalizada, mas trabalha por meio de manuais que ajudam a organizar os processos de comunicação, porém apresentam características pouco estratégicas.

A comunicação integrada como descrita representa uma utopia para os moldes dos processos comunicacionais atuais das Instituições de ensino. Assim, outras possibilidades surgem para agregar estrategicamente as demandas advindas para os setores de comunicação, como a convergência midiática. A convergência midiática, como descrita nesse trabalho, propõe que os fluxos organizacionais e comunicacionais sejam pensados dentro do contexto ao qual a sociedade vive hoje, rodeada principalmente por um processo de globalização e midiática que interfere no modo como são construídos e compreendidos os discursos.

Os fluxos comunicacionais por meio desse modelo de sociedade atual, não devem ser pensados somente internamente, mas sim, externamente, visto que com as novas tecnologias e

mídias sociais, tais fluxos dificilmente ficam retidos à organização. Além disso, os processos comunicacionais devem seguir linhas atuais de construção, ou seja, utilizar as novas tecnologias e continuar utilizando modelos antigos de construção de discursos não condiz e dificulta aos novos usuários a se adaptar ao que as instituições realmente querem dizer. Nesse sentido, pode-se citar as redes sociais da UFRGS, que como já descrito são utilizadas por meio de uma linguagem padrão dos antigos releases, o que gera pouca interação e engajamento dos públicos.

A convergência como fator potencializador das lógicas e práticas que já ocorrem nas Instituições está sendo trabalhado de forma sutil. A UFSM costuma compartilhar as informações, pesquisas, ações e eventos da Instituição por meio de seus canais de comunicação. Atualmente, as redes sociais são as que mais potencializam as práticas comunicacionais, ou seja, seguidamente são compartilhados as ações institucionais que ressaltam os valores da Universidade em suas páginas. O IFFar também costuma sempre potencializar as ações realizadas pelos campi em seu portal e página oficial, destacando os acontecimentos do Instituto para uma gama maior de públicos

Tais conteúdos compartilhados por meios das redes sociais geram uma discussão maior sobre os assuntos, muitas vezes usuários que curtem apenas a página oficial da instituição e não acessam o portal, ficam sabendo das notícias, além do que a linguagem utilizada se apropria da plataforma utilizada ajudando na compreensão do discurso. A dimensão estratégica da comunicação no espaço das Instituições como UFSM, UFRGS e IFFar ainda são assuntos complicados, visto que, atualmente, as três não possuem um planejamento da comunicação formalizada, as práticas de comunicação ocorrem sem bases estratégicas, muito embora, com a experiência profissional de cada comunicador e os anos de atuação das assessorias de comunicação, as ações sejam realizadas dentro do conhecimento do que dá certo, o que pode ou não ser feito. Obviamente, essa vivência não descarta a importância e necessidade de um planejamento estratégico.

Além disso, alguns fatores como políticos e econômicos dificultam que as assessorias consigam estruturas à comunicação como os teóricos acreditam ser o ideal, isso porque como as Instituições aqui estudadas são públicas, tópicos como estruturar os setores de comunicação com todas os profissionais torna-se uma realidade inalcançável. Entretanto, outros fatores também surgem como facilitadores como a convergência midiática, que surge como um caminho para conseguir potencializar os processos comunicacionais sem necessitar de tanto recurso e pessoal. A convergência é, atualmente, um dos caminhos estratégicos que a

comunicação pode escolher, visto que quando bem utilizada consegue abranger e potencializar a comunicação.

A comunicação estratégica dentro das assessorias de comunicação das Instituições de ensino superior públicas é pouco trabalhada dando um maior espaço ao exercício da comunicação instrumental, como já ressaltado. Por conta disso, muitos desafios são encontrados pelos profissionais que atuam nas assessorias dessas Instituições, como as já citadas demandas sobre a abordagem da comunicação pública, essencial nesse tipo de ambiente.

CONCLUSÃO

O questionamento a respeito de como são as lógicas e as práticas de comunicação nas assessorias de Instituições federais de ensino superior serviu como base para a elaboração do presente estudo. As respostas a essa dúvida foram elucidadas por meio de um caminho teórico-metodológico que embasou e fomentou a discussão sobre a comunicação e seus processos, sendo fundamentais para o percurso o acompanhamento das rotinas produtivas das assessorias de comunicação da UFSM, UFRGS e IFFar.

A partir disso, constituiu-se um panorama sobre a comunicação abordando, principalmente, a questão das lógicas de produção inseridas nos processos comunicacionais. O resultado desse debate permitiu um ângulo de olhar diferenciado diante do que ocorre nas rotinas produtivas das assessorias. Compreender que todo e qualquer produto comunicativo é repleto de discursos produzidos e reproduzidos com diversas construções de sentidos é a peça chave para que os processos e práticas de comunicação alcancem um nível estratégico e sejam reconhecidas como parte fundamental da gestão de uma Instituição.

Tendo tal aspecto como base conclui-se que as lógicas e práticas de comunicação observadas no atual cenário das três assessorias pesquisadas seguem um caminho muito próximo. Evidentemente cada Instituição possui suas próprias características, porém os modelos utilizados pela UFSM, UFRGS e IFFar seguem algumas premissas similares como o alto teor informativo do seu principal meio de comunicação que é o portal institucional, por compartilharem as mesmas ferramentas de comunicação, nesse caso representado pela grande inclusão nas mídias sociais e, por fim, por produzirem seus processos comunicacionais sem o alicerce em planejamentos estratégicos da comunicação ou políticas de comunicação.

Nesse sentido, também foi constatado que o papel das assessorias de comunicação acaba por ser um lugar de tarefas, de prestação de serviços aos demais órgãos e departamentos institucionais, principalmente devido ao fato de ainda não possuírem documentos norteadores referentes a como trabalhar a comunicação Institucional. Tal constatação foi possível porque através do desenvolvimento dessa pesquisa - que contemplou desde os primeiros estudos sobre os modelos e fluxos comunicacionais até a construção de teorias sobre a comunicação organizacional - percebeu-se que uma assessoria de comunicação tem potencial para ser um espaço estratégico, legitimador e potencializador dos processos de comunicação. Assim, ao partir desse princípio, conseguiu-se perceber a distinção entre a teoria e a realidade das rotinas produtivas da assessoria da UFSM, UFRGS e IFFar.

Além disso, tornou-se nítido o fato de as assessorias de comunicação das Instituições públicas possuírem uma demanda informacional extremamente grandiosa, isso porque tanto a UFSM, como a UFRGS e o IFFar trabalham com uma gama diversa de públicos, logo, as assessorias encontram-se atravessadas de informação o dia inteiro. Por serem locais de ensino as Universidades são propícias à produção, então, é previsível que desse ambiente surjam os mais diferentes tipos de informação e acontecimentos. A rotina das assessorias é percorrida por novas descobertas e esse descobrimento é atraente aos sujeitos e à sociedade, sendo assim a transmissão dessas informações se faz necessária. E é nesse sentido que a comunicação pública se faz presente nos processos comunicacionais das assessorias de comunicação de Instituições públicas.

Ainda, por meio do acompanhamento das rotinas das assessorias de comunicação das três Instituições, compreende-se que alguns fatores são essenciais para que os processos de comunicação fluam da melhor maneira possível, como: a organização e desenvolvimento de políticas de comunicação, assim como os planejamentos em comunicação que contemplem o plano das ações, estratégias e ferramentas comunicacionais e, evidentemente, identifiquem e entendam quem são os públicos da Instituição. O fato de trazer a comunicação para o centro da organização de maneira estratégica contribui para se ter uma visão mais ampla das possibilidades que a instituição pode alcançar. A melhor condução é o monitoramento dos fluxos comunicacionais que colaboraram para uma mudança de imagem e podem levar as organizações para dentro dos demais círculos da sociedade.

Outro ponto, como observado ao longo dessa pesquisa, é que as práticas e processos de comunicação serão, também, mais eficazes se começarem a ser pensados primeiro entre os colaboradores. É essencial levar em conta a importância de uma comunicação fluente entre o seu público para que assim, possa se seguir perpetuando uma nova imagem através dos processos comunicacionais. A preocupação das Instituições em constituir um processo que realmente dê resultado e consiga contemplar a todos positivamente deve começar, sobretudo, no processo de reconhecer e identificar a organização como um agente ativo na sociedade que precisa estabelecer um sistema de procedimentos comunicacionais que deem vazão ao que ocorre dentro da organização de maneira fluida e sem ruídos.

Nesse sentido, destaca-se a sugestão final desse estudo ao qual ressalta a importância de se seguir com a investigação iniciada neste estudo, visando uma abordagem mais demorada a respeito dos públicos das Instituições de ensino superior. Assim como, a observação das atividades dos profissionais que constituem as assessorias de comunicação a partir de um olhar mais substancial sobre as práticas de relações.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Ana Isaia. **A comunicação institucional digital no turismo: um estudo sobre os portais turísticos de Brasil e Espanha.** (2011).

BATISTA, Flávia Preuss Siqueira. **Gestão de marcas por meio das redes sociais: um estudo sobre a utilização do Facebook.** São Paulo: 2011. Disponível em <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26102011-172523/pt-br.php> Acesso em 25 de setembro de 2016.

BIAZZI, MR de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos.** 2007. Diss. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007.

BORGES, Ana Carla Caetano. PEIXOTO, Elza Rodrigues Barbosa. **Um Olhar Sobre a Comunicação em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Faculdade Católica Dom Orione.** Revista São Luis Orione - v. 1 - n. 3 - p. 185-206 - jan./dez. 2009 Disponível em <www.catolicaorione.edu.br/portal/revista-sao-luis-orione-2009/> . Acesso em: 27 de abril. 2016.

BUENO, W, da C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Política de Comunicação: só poucas organizações podem ter.** Disponível em www.comunicacaoempresarial.com.br. Acesso em 02 de setembro de 2016.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP: Editora Alínea Editora, 2003.

EMBRAPA. **Política de Comunicação.** 2 ed. Brasília, 2002.

FAUSTO NETO, Antonio. **Midiatização, prática social: prática de sentido.** In: Encontro Anual Da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Comunicação (Compós), 15, 2006, Bauru/SP. Anais eletrônicos. CD- ROM. FAUSTO NETO, Antonio. Enunciação, auto-referencialidade e incompletude. Revista FAME - COS, Porto Alegre, n. 34, dez. 2007.

FERRARI, Maria Aparecida. **Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas.** In: GRUNIG, James. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FERREIRA, Andreia Mosca. **A DIMENSÃO HUMANA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A Formação e o Comportamento de Grupos Espontâneos nas Empresas e Instituições.** Ed. Universidade De São Paulo, 2009. Disponível em <www.aberje.siteprofissional.com/monografias/Dimensao_Humana_Comunicacao_Organizacional.pdf> Acesso em Setembro de 2016.

FERREIRA, Edina Maria da Rocha. **Assessoria de imprensa da UFRGS - uma história a ser resgatada.** Ed. Centro Universitário La Salle - Canoas, 2016.

GILL, D. e ADAMS, B. (1998) - *ABC of Communication Studies. Second edition.* Walton-on-Thames: Thomas Nelson & Sons. In: SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** Porto: Ed.Universidade Fernando Pessoa, 2006.

Disponível em <www.bocc.uff.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf> Acesso em Maio de 2016.

HALL, H. Richard. **Organizações, estruturas, processos e resultados** 8ed. SP. Pearson, 2009.

KOCHHANN, Roscéli, Marcelo FREIRE, and Debora Cristina Doutora LOPEZ. "**Rádio: convergência tecnológica e a evolução dos dispositivos.**" *VIII Encontro Nacional de História da Mídia. Anais Eletrônicos... Guarapuava, Paraná* (2011).

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa: 5 Edição – Revista Atualizada*. Sagra-Luzzatto, 2006.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. IN: Faces da cultura e da comunicação organizacional. MARCHIORI, Marlene, organizadora. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e Modernidade*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997. _____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. "**As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo.**" *Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* 35.2 (2012): 267-289.

LIMA, Fabia Pereira. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticizado**. IN: Faces da cultura e da comunicação organizacional. MARCHIORI, Marlene, organizadora. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (Série comunicação organizacional; v. 2)

MACHADO, Jones, and Eugenia Maria Mariano da Rocha BARICHELLO. **Relações Públicas na Ambiência da Internet: Estratégias de Comunicação Empreendidas pela Petrobrás em seu Portal institucional**. Trabalho apresentado no espaço de Iniciação Científica do V Congresso ABRAPCORP. 2011.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2008. 2 ed.

MORONI, Juliana. **O conceito de informação no contexto da Teoria da Auto-Organização**. *Filogenese [online]* São Paulo, Vol. 2, nº 1, p. 131-144, 2009.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

SHANNON, Claude E. & WEAVER, Warren. *Teoria matemática da comunicação*. Tradução de Orlando Agueda. São Paulo / Rio de Janeiro: Difel, 1975.

STALLIVIERI, Luciane. **O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas**. *Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy* (2007): 79-100.

SILVA, Heloiza D. da. "**Políticas de Comunicação: o caso Embrapa.**" *1º CONVICOM-Primeiro Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. Brésil, Sao Paulo: Contexto Comunicação e Pesquisa, juin et juillet*. 2004.

SILVA, Marivane da. **Estudos organizacionais : abordagem humanista** / Marivane da Silva. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2009. – 122 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto). **Marketing na Era Digital** - Martha Gabriel. Ed Novatec, 2010.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. Porto: Ed.Universidade Fernando Pessoa, 2006. Disponível em <www.bocc.uff.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf> Acesso em Maio de 2016.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R.; **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed.

SODRÉ, M. **Antopologica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petropolis/ RJ: Vozes, 2002.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1998.

TERRA, Carolina Frazon. **A comunicação bidirecional, direta e instantânea como o padrão dos relacionamentos das Relações Públicas**. Digitais. *LICEU*, 2012, 7.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. Diss. Universidade de São Paulo, 2006.

VALE, Cláudia Câmara do. **Teoria geral do sistema: histórico e correlações com a Geografia e com o estudo da paisagem**. *ENTRE-LUGAR* 3.6 (2013): 85-108.

VALENTE, Raquel Guimarães Machado Rodrigues. **A comunicação organizacional e as tecnologias de informação e comunicação: um estudo de caso no grupo DST**. (2011).

VERÓN, Eliseo. **El living y sus dobles: arquitecturas de la pantalla chica**. In: _____. *El cuerpo de las imágenes*. Buenos Aires: Editorial Norma, 2001.

VASCONCELLOS, Carolina Ferreira; BASTOS, Kelly Hellen. **Uma análise reflexiva sobre o projeto “As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: um estudo teórico e aplicado”**. In Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível em <www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/IC_Vasconcellos.pdf> Acesso em 3 de setembro de 2016.

WIENER, Norbert. **Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos**. São Paulo: Cultrix, 1968

WEBER, M. **Conceitos básicos de sociologia**. São Paulo: Editora Moraes, 1987.

ANEXOS

Anexo A: Questionário respondido- UFSM

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NAS MÍDIAS SOCIAIS

1. Os processos de comunicação na construção dos conteúdos da página do *facebook* da UFSM são elaborados de que forma? Seguem alguma política de comunicação estabelecida pela instituição?

A produção de conteúdo para o *Facebook*, bem como para as demais mídias sociais (*Twitter*, *Instagram* e *LinkedIn*) é coordenada por dois profissionais de Comunicação Social e atende aos objetivos gerais da comunicação institucional da UFSM e aos objetivos específicos das mídias sociais.

Atualmente a UFSM está discutindo a Política de Comunicação, por meio de seminários coordenado pelo Departamento de Comunicação e pelo Gabinete do Reitor. Diversos setores participam desta construção coletiva que deve culminar na Política de Comunicação da UFSM.

2. Existe alguma cartilha ou manual que guie como deve ser o comportamento da Instituição nas mídias sociais?

Sim. Temos uma Política de Uso, que pode ser acessada no Facebook, e um conjunto de diretrizes que seguimos e que estão documentadas. Essas diretrizes são revisadas semestralmente.

3 - Porque usar as redes sociais?

Em primeiro lugar, porque é um dos locais onde estão os públicos considerados estratégicos para a UFSM. Houve migração da audiência para as mídias sociais e para as plataformas móveis. Mídias tradicionais, como impressos, rádio, TV e até mesmo sites e blogs, precisam se colocar nas redes sociais para se relacionar com seus públicos. Então, os perfis e a página da UFSM também servem para conduzir os internautas para o site da instituição. No entanto, o papel das mídias sociais vai muito além disso, pois estamos preocupados em dialogar e engajar o público de forma ativa, a fim de manter um relacionamento saudável, sempre com base na missão, visão e valores da Universidade.

4. Porque utilizar mecanismos de linguagens como os ‘memes’ (figuras, gifs, fotos)?

Porque eles são parte da linguagem das mídias sociais, que foge do formal. Se estamos numa rede social, temos que conversar no tom da rede social. Além disso, eles ajudam no engajamento do público e na propagação dos posts, ampliando o alcance.

5 -O que isso condiz com o perfil institucional?

Ter uma linguagem adequada à rede social onde se está presente não entra em conflito com o perfil institucional da UFSM. A presença da UFSM nas redes sociais prima pelo respeito à diversidade, ética e transparência, cooperação interpessoal, competência, comprometimento institucional, bem como responsabilidade social e ambiental, que são os valores que a Universidade tem no seu perfil institucional. Desde que nossa presença permaneça disseminando esses valores, o uso da linguagem própria da rede social pode ser considerado positivo. Para que não se fuja da missão e da visão, bem como para que continue se cultivando esses valores e, por fim, para que se mantenha o diálogo num nível adequado foi publicado o termo de uso na página da UFSM no *Facebook*, a fim de mediar o tom da conversa.

Ressaltamos que vários outros perfis e páginas institucionais utilizam *memes*, *gif*, vídeos engraçados, fotos feitas pelo público, textos em segunda pessoa, *emojis*, marcações e sentimentos. O exemplo mais conhecido é o da Prefeitura de Curitiba. Mas temos o Ministério da Educação, que tem se destacado pelo tom humorístico e pelas grandes ‘sacadas’, serve, portanto, como referência para UFSM. Várias outras universidades públicas e privadas mudaram sua maneira de agir nas mídias sociais, alterando de uma linguagem referencial, impessoal e, às vezes, sisuda para a conversacional com apelo humorístico quando possível e com referências culturais. Os perfis com maior público são os que fazem publicações associadas às tendências das mídias sociais.

6 - Os públicos costumam interagir com a página? Enviam notícias fotos, para que sejam postadas ?

Sim. O público participa de diferentes modos. Desde o envio de mensagens *inbox* sobre os mais variados assuntos, passando pelas reações, comentários e compartilhamento de posts.

7 - Quais são as estratégias de comunicação da página? Existe um planejamento para as mídias sociais?

Sim. Temos um planejamento geral das mídias sociais, com datas que precisamos trabalhar, uma calendarização, portanto. Nosso objetivo principal é se relacionar de forma adequada com os públicos que estão presentes nas redes sociais, além de fortalecer a imagem da UFSM e de despertar o orgulho de fazer parte da Universidade, como pode ser visto nas postagens que possuem a *hashtag* #OrgulhoDeSerUFSM.

8 - Em sua opinião, por que os posts com ‘*memes*’ tem mais curtidas do que os que têm um caráter mais formal?

Porque as *timelines* dos usuários de *Facebook* estão lotadas de publicações genéricas de diferentes perfis (pessoais, mídias alternativas, mídias corporativas). Post formais acabam não ganhando atenção porque ‘concorrem’ com publicações que utilizam diferentes apelos e recursos. O *Facebook* também está baseado em algoritmos que filtram as postagens conforme as preferências dos usuários e seus acessos. Se este usuário costuma acessar determinado perfil, como o Cemitério Jardim da Ressurreição, este conteúdo aparecerá novamente na *timeline* dele. Para além disso, o *Facebook* se tornou uma rede informal e que também serve para passar o tempo e descontraír.

9 - A internet e as novas mídias estão conseguindo potencializar o processo de comunicação da UFSM?

Sim. A partir do monitoramento das mídias sociais percebemos o alcance significativo de postagens relacionadas, por exemplo, ao SiSU, ao processo de reingresso/tranferência, à seleção geral de pós-graduação, ao concurso para técnico-administrativos, à pesquisa aplicada, a algumas atividades de extensão, ao Restaurante Universitário e aos rankings em que a instituição se destaca. Muitas pessoas ficam sabendo destas informações a partir das mídias sociais e uma parcela (variável conforme a publicação) acessa o site da UFSM.

10 - Quem administra as mídias sociais?

São administradas por dois profissionais concursados de Comunicação Social, uma relações públicas e um jornalista.

11 - Quem determina o conteúdo que deve ser divulgado na página?

A equipe de mídias sociais. Mas também recebemos solicitações de publicações da Coordenadoria de Comunicação, da chefia da Agência de Notícias, da TV Campus, da revista Arco, das equipes de divulgação da Estatuinte e do PDI. Da mesma forma, recebemos sugestões de publicações de diversas páginas e perfis ligados institucionalmente à UFSM, todos os pedidos são analisados e respondidos. Quando adequado, são publicados, pois temos a consciência de que ao publicarmos nos perfis e páginas oficiais da UFSM nas redes sociais estamos dando o endosso institucional para tal publicação.

12 - Com relação ao que é postado, qual a postura aos comentários negativos que a página recebe?

Quando os comentários negativos fazem um questionamento e este está ao nosso alcance, nós respondemos. Mas se é apenas um comentário negativo, procuramos não intervir, a fim de respeitar democraticamente as opiniões do nosso público. Além disso, adotamos a política

de ‘não alimentar trolls’, ou seja, provocadores. Em relação à ofensa, está explícito nos termos de uso, que isto não é tolerado. Portanto, o comentário ofensivo é deletado. Em caso de reincidência, o usuário é bloqueado.

13 - Existe um processo de avaliação e mensuração do conteúdo da página?

Sim. Existe um monitoramento diário das publicações em todos os perfis e na página a partir das próprias ferramentas disponíveis nos sites de redes sociais. Também realizados um monitoramento mais amplo com outras ferramentas, como *Fanpage Karma*, para sabermos como a nossa *fanpage* está em relação a de outras universidades públicas.

14 - Qual o processo de decisão do que é ou não publicado?

Em primeiro lugar, acompanhamos todas as notícias postadas no site da UFSM. Entre os critérios que utilizamos estão: atualidade, relevância da notícia para um público mais amplo (se for muito específica, não será publicada no *Facebook*), recursos visuais disponíveis (foto, vídeo, ilustração ou infográfico). Também produzimos conteúdo próprio para as redes sociais, a fim de nos relacionarmos com nosso público e fortalecermos a imagem da UFSM.

15 - Qual a ideia de instituição pra vocês com relação à UFSM, o que ela representa para os seus públicos e sociedade?

A UFSM é a primeira universidade do interior do estado em todo o Brasil, uma universidade atual, que acompanha e produz os processos científicos, o que pode ser respaldado pelo sucesso de seus docentes, discentes e técnico-administrativos. A UFSM se mantém fiel aos seu perfil institucional, e pode ser considerada uma instituição respeitável no segmento em que se encontra.

16 - Qual a importância de um setor de comunicação dentro dessa instituição? Qual é o seu papel, objetivo?

O setor de comunicação é de fundamental importância, pois ele é o responsável por mediar a comunicação da Universidade com seus públicos de interesse de forma adequada.

17 - Existe algum tipo de cultura organizacional que norteia as atividades comunicacionais nessa instituição?

Procuramos ter uma comunicação transparente e democrática.

18 - Qual o perfil dos profissionais que trabalham nos setores de comunicação? São concursados? Existe um social media contratado para administrar as mídias sociais?

São concursados. Como ambos trabalham e pesquisam mídias sociais, não há necessidade de contratar um profissional de social media terceirizado,

19 - Qual o número de integrantes da assessoria?

A Agência de Notícias, núcleo ao qual a área de mídias sociais está alocada, é composta por três jornalistas e duas profissionais de relações públicas, além de cinco bolsistas de Jornalismo, cinco bolsistas de Relações Públicas e dois bolsistas de Desenho Industrial.

20 Qual é a formação dos profissionais que atuam na assessoria?

Jornalismo e Relações Públicas.

21 -Qual o tipo de relação da assessoria com os públicos da instituição?

Procuramos manter uma relação saudável, sempre buscando atender às demandas e comunicar sobre quem é a UFSM e sua importância na sociedade.

22 - Qual a periodicidade das postagens? É importante a página estar sempre atualizada?

As postagens são diárias no *Facebook* e no *Twitter*. No *Instagram* são publicadas imagens uma vez por semana, salvo períodos e eventos especiais para a UFSM. No *LinkedIn* somente são feitas publicações quando há concursos e seleções.

23 - Em sua opinião, os públicos da UFSM participam da produção do conteúdo? Compartilham, curtem, usam as *Hashtags* oficiais da Instituição?

Independente da nossa opinião, constatamos, com base em interações diárias e monitoramento constante, que os públicos participam na produção e na circulação de conteúdo. Entre os exemplos que podemos citar está o Bergaday, quando incentivamos o uso da hashtag #bergaday e algumas pessoas postaram no *Facebook* e várias publicaram no *Instagram*. Este uso também ocorreu de forma espontânea e por influência do trabalho de divulgação feito pelos alunos de Relações Públicas. Atualmente, estamos trabalhando com hashtag #OrgulhoDeSerUFSM, que teve um uso imediato por alunos, ex-alunos, professores e funcionários.

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário de Pesquisa

Questionário de Pesquisa

PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

1. Como é a comunicação dessa Instituição?
2. A comunicação segue qual processo comunicacional?
3. Os processos de comunicação são elaborados de que forma? Seguem alguma política de comunicação?
4. Quais são e como são elaborados os processos comunicacionais nas mídias sociais? Porque usar as redes sociais?
5. Os processos comunicacionais são mais lineares ou seguem um fluxo mais relacional, em rede?
6. Como são pensados os processos comunicacionais nas mídias? Porque usar os “memes”? O que isso condiz com o perfil institucional?
7. Quais são as lógicas de produção da assessoria de comunicação?
8. Como se dá a circulação dos sentidos na assessoria? Como as informações chegam até a assessoria?
9. As produções comunicacionais estão seguindo novas lógicas de produção a partir desse processo de midiatização a qual estamos expostos?
10. Quem são os enunciadores dos processos de comunicação dessa instituição?
11. Como são construídos os discursos ?
12. A assessoria segue algum processo de comunicação integrada, acredita que é possível integrar a comunicação? As estratégias de comunicação integram-se a todos os meios e canais que a assessoria dispõe, como o case de Relações Públicas da “**Dumb ways to die**”?

1. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

1. Quais são as estratégias de comunicação mais utilizadas nessa instituição? Como são pensadas, com base no que?
2. Que tipo instrumentos comunicacionais são mais utilizados? (Boletins, revistas, jornais, email, aplicativos, intranet).

3. Em sua opinião, por que os posts com ‘‘memes’’ tem mais curtidas do que os que têm um caráter mais formal? Por que usar desse recurso? Por que não criar uma identidade visual que chame a atenção dos públicos, e que consiga ao mesmo tempo ser institucional e ter credibilidade e visibilidade?
4. Como a assessoria lida com as constantes mudanças ocasionadas através do novo contexto informacional a qual estamos vivendo? As estratégias comunicacionais estão sendo vinculado a esse novo contexto? A convergência midiática está presente aos processos e estratégias comunicacionais?
5. As novas mídias, internet estão sendo usadas para potencializar a comunicação?
6. Qual a relação da assessoria com os meios de comunicação de fora da instituição, como a imprensa? São enviados releases? Se sim, passam por algum tipo de aprovação?

2. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO

1. Os setores de comunicação planejam suas atividades de acordo com a missão, visão e valores da instituição?
2. As atividades são planejadas a curto, médio ou longo prazo?
3. Existe um documento com a política de comunicação nessa instituição?
4. A assessoria é só um lugar de rotina, tarefas?
5. Quem administra os meios de comunicação, tanto das mídias sociais como não? Quem determinada o que deve ser divulgado?
6. Qual a política de comunicação das mídias sociais? Com relação ao que é postado, aos comentários?
7. É feito o planejamento da comunicação?
8. Quais os processos de avaliação e mensuração das práticas de comunicação?
9. Qual o processo de decisão do que é ou não publicado?

3. PERFIL E CULTURA ORGANIZACIONAL DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

1. Qual a idéia de instituição pra vocês?
2. Qual a importância de um setor de comunicação dentro dessa instituição? Qual é o seu papel, objetivo?
3. Existe algum tipo de cultura organizacional que norteia as atividades comunicacionais nessa instituição?

4. A assessoria de comunicação é um mediador da construção da imagem e identidade dessa instituição?
5. Qual o perfil dos profissionais que trabalham nos setores de comunicação? São concursados?
6. Qual a importância de um Relações Públicas nas assessorias de comunicação?
7. A assessoria possui uma identidade própria? Ou segue a identidade, cultura da instituição?
8. Qual o número de integrantes da assessoria?
9. Qual é a formação dos profissionais que atuam na assessoria?
10. Qual o tipo de relação da assessoria com os públicos da instituição?
11. Por que o profissional de Relações Públicas não atua na assessoria e sim nos setores culturais de eventos e cerimoniais?

Apêndice B: Coleta de dados e Transcrição das entrevistas em profundidade. Instituto Federal Farroupilha

- Os profissionais da IFFAR trabalham em turnos alternados.
- Atualmente a ASCOM conta com 8 profissionais
- Em comparação a assessoria do IFSC a assessoria do IFFAR é bem mais recente
“É que em Santa Catarina é um pouco mais antigo, não em questão de criação, mas de assessoria. A ASCOM deles foi criada praticamente junto com o Instituto, tem uns 6 ou 7 anos. E nossa foi construída em 2014 com os primeiros profissionais que somos nós, concursados. E daí somos bem mais novos”.
- Começo a conversar justamente sobre o fato das assessorias serem criadas tão logo o surgimento dos Institutos, diferentemente das grandes Universidades que foram instituir núcleos de comunicação décadas depois.

Política de COMUNICAÇÃO

Nós tivemos um encontro dos comunicadores dos institutos e a gente convidou a coordenadora da UFSM- da coordenação pra vir conversar conosco. A gente não tinha muita noção (sobre as políticas). Eu estudei lá, trabalhei um pouco lá na Tv Campus e na agência mas não tinha essa ideia do todo que é a comunicação. E agente ficou bem impressionados de como eles tem estrutura, muitos profissionais, mas em matéria de organização de trabalho eles parecessem cada um na sua e nesse sentido a gente até achou bastante parecido conosco. Agora a gente tá iniciando um trabalho de integração, aí gente

pensou em conhecer esses ambientes mais antigos pra ver como funciona, pensamos que eles estariam bem avançados nesse sentido, mas a gente percebeu que não. E talvez é ate outra realidade, talvez eles nem consigam ter isso lá. E bom, sobre a política de comunicação a gente ta em um processo de finalização da nossa. A gente usou como base a Política de comunicação do IFSC , porem o deles eles fizeram com consultoria e tiveram um longo processo de criação.

E aqui a gente pegou um ano muito bom. O ano que a gente entrou (2014) foi um ano que a gente ainda tava com o orçamento muito bom em que tava acontecendo. E logo que em 2015, esse ano principalmente, a gente nem pensou em fazer uma política com a pretensão que teve o de santa Catarina. Mas a gente deu uma pesquisada tanto no material de santa Catarina como na legislação que a Secretaria de comunicação do governo Federa tem, porque eles tem algumas legislações que falam de diretrizes, de objetivos, ações de comunicação do governo. E di a gente percebeu que mais ou menos já tem construído uma política de comunicação governamental, a gente só precisava era trazer pra dentro das particularidades de uma instituição de ensino, do instituto, o nosso instituto. Então a gente trabalhou isso, tanto que a nossa política ela tem como objetivos e diretrizes são exatamente aqueles que a legislação traz só que ordenados do jeito que a gente achou que seriam mais importantes aqui. Por exemplo, a legislação traz questão de diversidade, de pluralidade nos textos lá embaixo e a gente como uma instituição de ensino achou importante trazer logo em cima, dando mais visibilidade e ênfase. Nesse sentido, a gente ta finalizando e essa reunião que eu te falei foi para os últimos ajustes, nela vieram muitos comunicadores de todos os campus do IFFA .

Tu percebe a diferença, aqui vocês estão desde 2008 e já perceberam a necessidade de ter uma política de comunicação instituída.

É que varia também dos institutos porque tem a administração da gestão. Aqui a gestão que atual que é da Professora Carla, ela entendeu que precisava de uma assessoria de comunicação, o que não tinha antes, e ela é recém a segunda reitora. Teve outro que foi junto com a criação (2008) que não foi nem eleito foi nomeado. E ela entendeu que era importante ter e nos pediu logo que a gente entrou pra ter uma política, só que a gente nem tinha noção e foi sendo feito dentro dessa equipe que a gente tem aqui. A gente tem relações públicas nos campos, e aqui na reitoria a gente não tem e isso é uma dificuldade muito grande que a gente tem. Agora a gente começou a ter mais contato com a nossa colega de PANAMBI, e ai a gente conversando com ela a gente viu que se tem um posicionamento totalmente diferente, mais a ver com a organização e isso é uma coisa que falta aqui na reitoria. Tanto que quando

a gente falou em política a gente começou a pesquisar sobre política de comunicação do zero e aí eu percebi que política de comunicação já é um conteúdo do curso de rp. E aí eu acho que como não tinha ninguém da comunicação aqui na época que eles pediram pra fazer o edital do concursos, eles chamaram 3 jornalistas e produtores visuais. Só que acho que eles tinham essa visão errada de que comunicação é feita por jornalistas e a gente precisava ter RPs aqui na reitoria.

Se eles já tivesse um comunicador aqui dentro ele provavelmente teriam visto isso. Daí é uma dificuldade que a gente tem, que é justamente que a política trata, dessa questão mais organizacional. Mas agora com os RPS nos campi a gente vai tentar que elas nos ajude mais um pouco. Nas reuniões sobre política a gente fez dois encontros e no primeira a gente chamou a Nadia (rp do ifsc)

Então vocês reconhecem essa necessidade de haver um profissional de RP nas Instituições

O rp a gente sente falta aqui, pelo o que eu entendo não sei, agora lendo mais sobre política é que ele é muito mais administrativo assim, que ele tem mais condições de coordenar. E outra coisa, eu acho que a área do rp é um pouco mais coringa assim, se no campus assim só pode contratar um profissional de comunicação e acho que deveria ser um RP, por ele ser mais abrangente e saber um pouco de tudo.

A gestão pede que se faça eventos, pede que tenha comunicação interna, e aí a gente vai aprendendo aos pouquinhos, não tem aquela formação específica. E também tem a questão do serviço público é muito raro o cargo de publicitário, por exemplo tem os guris que são programadores visuais, nos não temos problemas em criar arte mas nos falta um planejamento da campanha. Que eles nos pedem bastante, pra processos seletivos, etc.. A gente faz no achismo, tipo: vamos fazer folder, distribuir camisetas mas alguém que gerencie uma campanha de forma estratégica não tem. Na verdade a sorte que a gente deu que nos campi existem cursos de comunicação, então teve um ano que curso de PP fez um planejamento pra nós que a gente acaba usando até hoje, mas isso um dia vai ficar velho, não dá pra usar pra sempre.

Por exemplo, aqui, como a instituição é pequena ela tem a visão que já tem gente demais, aí a gente só conseguiria assinar estagiário jornalista pq é o que tem profissional aqui.

Mas de diferença que tu pode ver dos institutos é que existe aqui pra nós uma centralização bem maior que na ufsm, é possível que, claro sempre tem setores que trabalham por conta (no iffar), que fazem uma marca por conta, imprimem e tu nem fica sabendo da existência daquilo. Ou criam blog, face, mas dá pra dizer que a maioria das coisas que se faz no instituto, quase tudo que tu vê que tem uma padronização, tem uma arte, ou que seja de

notícia , o próprio site institucional é bem provável que tenha sido agente e se não foi a gente passou por uma discussão com nós. Muitas demandas tbm acabam vindo pra nós dos campi, e ai se torna bem mais centralizado.

Aqui na assessoria vocês costumam trabalhar por meio de planejamentos estratégicos em comunicação, utilizam alguma teoria norteadora como a comunicação integrada

A gente não tem um planejamento da comunicação em específico, estamos trabalhando junto com a diagnostico de comunicação , a gente não tem uma visão muito abrangente assim, de uma filosofia da comunicação, na nossa política a gente tentou pensar em 4 pontos que seriam comunicação interna, externa, publicidade e a marca, a questão gráfica mesmo, que tem muitos problemas e tbm pelo nome da instituição e parti disso pensamos em ações que tbm tem as demandas da gestão que acaba caindo em questões como essa, as vezes tu descobre que o campis tem pouco conhecimento das decisões que a gestão toma aqui na reitoria, então a gente tomou isso como endo comunicação interna , tbm descobre que tem pouco conhecimento da comunidade em relação ao instituto, ai a gente pensou isso como sendo comunicação externa, mas muito menos , que é algo que a gestão tbm tem, que acham que jornalismo é fazer releases pra imprensa e a gente conversou com a gestão e acha que não é isso, as atividades que a gente acha que so relevantes que a gente acha que deva ser publicada são publicas, como editais de curso, concurso, pesquisas importantes. O que a gente apontou que talvez seja importante é tem mai eventos. E a questão da marca e do nome a gente teve vários problemas, a marca mudou faz pouco tempo, ai teve o nome tbm, com as siglas, informalmente não tem problema chamar de ife, mas como tem o instituto federal fluminense que usa esse nome, então cadastros, ou coisas mais formais vai usar confusão, nos conseguimos por uma marca nova que é iffar, tentamos instituir que as pessoas comecem fazer. A gente não pensou conceitualmente a comunicação integrada, mas nos parece que estamos chegando perto disso, estamos pensando isso, uma forma sem querer começamos a pensa nisso com o plno de ações, com todos os profissionais. Aqui uma dificuldade que a gente passa é criar um objetivo em comunicação, pq p pessoal em geral nos vê de uma maneira completamente instrumental, a gestão um pouco, a chefia nos vê assim , mas a reitora não , nos veem como prestadora de serviços dentro do instituto, as vezes nos pedem pra criar uma Marca pra um evento, mas nunca nos perguntaram se precisa criar a arte pra esse evento, nos pedem folder. A gente pensa que eles deviam nos pedi assim, olha tem tal evento o que tu acha que seria legal de fazer, riar uma marca etc.. Sentar e discutir qual a melhor forma e não nos pedir um serviço.

Mesmo que tenha assessoria nos campi, nenhum campo tem DI então eles nos pedem, então tem bastante esse problema porque a gente acha que devia trabalhar em cima do nosso planejamento que só seria um trabalho, acho que qualquer setor deveria trabalhar assim, tu n trabalha com a demanda dos outros. Mas não é o que acontece eles nos pedem coisas muitos específicas.

Essas demandas acabam atrasando o planejamentos, chegam coisas aqui e a gente acaba deixando pra planejar na outra semana. Outras coisas como o processo seletivo, que é o que a gente mais tem trabalhado, o ifsc conseguiu (.....) La pra eles é tranquilo. Eles so coordenam o trabalho, pq eles tem uma agencia tercerizada que fazem os processos seletivos, e aqui pra nos isso é o que mais nos toma tempo. Pq ao contrario de uma ufsm que se divulga sozinha, quando o conselho superior La define uma data já vai estar em todos os jornal do estado, não precisam nem enviar releases.

Vocês sentem essa dificuldade de aproximação com a imprensa

Sentimos. Pq assim, a gente tem uma dificuldade com os campi com alguns cursos, cursos superiores, técnico e técnico integrado eles funcionam muito bem, as pessoas buscam as vagas, as pessoas buscam as vagas. Mas tem alguns cursos, cursos técnicos que a procura é muito pequena. As vezes tbm dá a impressão que algumas pessoas esperam que a comunicação resolva o problema e as vezes no e um problema da comunicação, que os processos seletivos a gente tem muitos, ou seja, tem dos cursos tecnicos, de pos graduação, e vestibular coisas diferentes uma da outra, e esse ano conseguiram fazer uma calendário de datas mas teve ano que as datas concorria . daí pede pra comunicação divulgar mas é praticamente impossível fazer o publico externo entender o que é o que.

Como é o relacionamento de vcs com a imprensa

Com o processo seletivo ou concurso, bolsa pra comunidade, ead, isso ai sim, nos temos dificuldade quando é quando é pesquisa de aluno ou trabalho que achamos que pode Sr interessante, os campi tens. Outro problema que a gente acha que tem a gente n tem campos aqui na reitoria, então nos aqui entendemos pq os jornais não da muita vazão pra Ca, pq aqui é um prédio administrativo, não em pq se procura com isso. E os capins conseguem pq são cidades pequenas e os campis tem status e universidade, embora não sejam as pessoas acham que é e associam, por exemplo panabi, é uma cidade bem pequena e tem um campi federal, acaba tendo muita notoriedade pela população, as rádios dão eles horários pra falar, projetos que nos temos para a cidade, os alunos que movem essas ações. A gente tem uma comunicação centralizada aqui e as maiores artes das coisas acontecem nos campis e as vezes nos nem ficamos sabendo.

Aqui a gente pretende com a política se alinhar mais com a imprensa aqui pode dar dis exemplols de que a gente tinha uma solução mas não teve o apoio da gestão. Uma delas fi de comunicação interna, quando foram instalados os pontos eletrônicos, foi uma medida difícil. Quando anunciaram que ia ficar em fase de este a gente mandou uma lista de perguntas avisamos que mandaríamos para setores mas não quiseram, e depois de algumas semanas os sindicato começaram a nos envia perguntas muito parecidas com as nossas criticando a gestão, que é uma coisa que não precisaria ter acontecido se agente tivesse se adiantado como queríamos. Outra questão é que a gentao nos cobra um bom relacionamento com a imprensa mas ainda tem a visão de que quando não é bom pra eles tem que omitir ou negar. (30 MINUTOS TEM EXEMPLOS, caso precise). Nos achamos que como órgão publico tem que responder, a transparencia tem que ocorrer é um órgão publico , ta ai pra isso. É um principio nosso, não pode ficar só na filosofia tem que ter na pratica tbm. Ai fica complicado pedir divulgação, mas tu não tem relação com a imprensa, tu ignora eles.

No face a gente tbm pensa que ta se comunicando com o servidor. A pagina é mais institucional, alguns confundem um pouco. A gente anda na conseguiu sentar e pensar os veículos, mas com a política estamos pensando mais através dos manuais, temos o site e a mesma coisa, publica noticia pra publico interno externo, basicamente um produz o outro. Cada campus tem seus canais de comunicação tbm, o portal tem um link para cada campis. Não devera ser como ele é , ele é dividido, na deveria ser assim, dificulta.

Apêndice C: Coleta de Dados e Transcrição das entrevistas em profundidade. Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Coleta de dados: UFRGS

Local: Secretaria de Comunicação – SECOM

Diário de Observação-

Chego à assessoria por volta das 9:30 e sou recepcionada pelos jornalistas concursados e assessora de imprensa da UFRGS que me convidam a ficar com eles na sala da AI para me ambienta lizar e prosseguir com a observação. No primeiro momento A já me pontua que talvez não seja o melhor momento de acompanhar a rotina da assessoria isto que estávamos em período de férias da Universidade, logo as demandas do setor encontravam-se em uma escala bem menor a eu geralmente ocorre e, também, por estarem trabalhando na construção do relatório de gestão da atual administração da Universidade (2008-2016)

“A Cris esta estudando a assessoria de imprensa, mas eu acho que talvez não seja o momento que tu consiga ver bem isso porque como a gente esta redigindo esse relatório a gente tá meio que só fazendo isso. A B é a eu ta cuidando mais da assessoria.

“É, mas como é período de férias to bem mais tranquilo.”

“É, tu talvez não vá ter uma visão muito realística de como as coisas funcionam.

Após essa primeira troca, as meninas começam a conversar assuntos paralelos e pessoais demonstrando um pouco o clima a qual convivem no ambiente da assessoria. Noto que o entrosamento e familiaridade entre eles é algo relativamente grande o que, em um primeiro momento, me faz acreditar na construção de uma boa produtividade das rotinas de trabalho que estão expostos.

A receptividade dos assessores – que eu já havia percebido ao conversar com a, coordenadora da SECOM, se mostra mais uma vez ao me sentir muito bem recebida e acolhida por eles que, ao perceberem parte da minha timidez o que dificultou um pouco o meu desempenho, se mostraram abertos a responderem tudo aquilo que fosse preciso e estivesse ao alcance deles.

“Se tu quiser perguntar alguma coisa, a gente pode responder também. Fica a vontade pra conduzir tua pesquisa como tu achar melhor-”

Assim, posiciono a fazer algumas perguntas: (3:52)

1) Como é o relacionamento da assessoria com a imprensa? Como vocês lidam com eles, eles vem até vocês?

É bastante reativo aqui, a gente não manda muitas sugestões de pautas, basicamente só mandamos quando são coisas muito importantes tipo vestibular, algum evento grande de portas abertas, quando as escolas vem pra cá, alguma pesquisa. A B gerencia o portal então ela manda algumas pautas

É, essas ai é são as que a gente manda regularmente (as do portal), materiais assim de pesquisa a gente posta semanalmente. De resto só em ocasiões bem especiais. Até porque os próprios jornalistas garimpam o site da UFRGS procurando pauta, eles já tem esse habito de ir pra lá. – .

É, se tu nos comparar com uma outra assessoria de imprensa a gente envia pouquíssimos release. Não é todo dia que a gente envia, as vezes claro, acontece alguma descoberta aqui e ai no mesmo dia tem um evento , ai tudo bem, a gente manda dois releases no mesmo dia, mas assim, raramente acontece. Como é que a gente poderia dizer isso? A cada 5 dias? É os releases que eu mando são semanalmente. –

É, semanalmente. Praticamente. É, pode tomar isso como a média porque os outros são, assim, menos. É, os outros são vestibular, ou um evento que precisa dar mais divulgação, destaque..

E, na relação com a imprensa também que tem muito e é o que a gente mais faz, é do jornalista ligar pedindo indicação de fontes diversas, assim, especialistas, pesquisadores.

2) E a questão das redes sociais, mudou a questão de como vocês lidavam com a notícia antes e agora?

Eu to aqui a pouco tempo, então eu não acompanhei a mudança, mas quando eu cheguei já tava bem estabelecido. A C já ta aqui a um pouco mais de tempo mas eu não sei se ela também chegou a pegar.

3) Em outras assessorias das universidades pode ocorrer delas demorarem muito para lidar com a imprensa. Então as vezes pode ocorrer de surgir notícias nas redes sociais dos próprios alunos reclamando de algo, nisso a imprensa vai direto naquela fonte e constrói a notícia se baseado somente naqueles discurso. Depois disso é que algumas universidades acabam se posicionando visto a repercussão. Isso costuma ocorrer aqui na SECOM?

Isso ai também acontece bastante, em parte muitas vezes os setores são responsáveis por não falarem pra gente o que ta acontecendo, a gente não fica sabendo mesmo. Muita coisa a gente fica sabendo, tipo com a ZH ligando pra cá e nos perguntando “a aconteceu tal coisa ai, tá nas redes sociais”, ou pelas próprias redes a gente fica sabendo, então é bem isso. E acontece também isso da demora pra responder, tem muitos casos de só vai dar uma resposta, só emite uma nota depois que ja todo mundo falando. Como, não sei se você chegou a ver o caso do indígena, que ele foi espaçado por umas 5-6 pessoas, um indígena da UFRGS na frente da casa do estudante. Se não me engano foi numa sexta que aconteceu isso, e a gente só foi ficar sabendo na segunda, mas nas redes sociais já tava bombando.

4) E como vocês fazem? Vocês se reúnem sobre isso pra ver o que vão fazer, ou alguém toma a liderança resolve e depois avisa?

Essas coisas assim que exigem uma resposta oficial da universidade, geralmente é visto com a reitoria. Geralmente a Edina se reúne com os reitores, enfim, pra ver com isso vai ser respondido. Assim, a gente não tem autonomia pra dar a resposta pela universidade, geralmente então é ela que se reúne com o reitor pra dar a resposta sobre. Ela tava perguntando sobre as redes sociais, como elas foram surgindo, se estávamos aqui desde o começo. Sim, eu estava aqui quando as redes sociais começaram a ganhar uma popularidade

maior, eu acabei criando algumas páginas do facebook e do twitter. O que mais tu precisa saber sobre isso?

Estávamos comentando sobre a repercussão que as redes sociais dão as notícias, o que muitas vezes influencia na própria maneira de se construir e caracterizar as notícias que são feitas pela assessoria das universidades.

Em relação a isso, nós tínhamos uma resistência aqui. A visão da UFRGS era de que não estando nas redes sociais não se falava sobre isso. E aí foi basicamente essa mudança que ocorreu com a vinda dos novos servidores, que é o grupo da qual eu faço parte. Quem estava aqui mais no início era o A, a B e eu e a C que depois foi trabalhar na em outro local. Então, assim, basicamente a gente se tornou um grupo grande de pessoas tentando dizer que não, que a UFRGS estando ou não nas redes as pessoas continuavam falando sobre isso nas redes. E que nós estando nas redes seria melhor para que a gente conseguisse responder essas pessoas e, inclusive, eliminar alguns conflitos, algumas crises, etc. Mas a instituição não é assim, a instituição é muito reativa, a gestão é assim, a gestão muitas vezes não quer responder, a imprensa se antecipando, ou então a gente leva um dia inteiro pra conseguir uma informação e bom, aí a bomba já explodiu. Então a gente vive um modelo de assessoria de imprensa velho, reativo, old profile, então a gente vai aos pouquinhos. Por exemplo, quando eu entrei a gente quase não fazia notas sobre processos judiciais em que a UFRGS estivesse envolvida. Agora a gente já consegue citar o processos na notícia, então, assim, a gente foi conseguindo isso. Mas foi um pouco difícil, tanto é que um indicativo disso pra ti é que os nomes dos perfis das redes sociais não são UFRGS, é UFRGS NOTÍCIAS que é uma coisa que eu fui contra desde o início. Eu queria que fosse UFRGS e a justificativa da gestão, enfim, era que a gente não poderia assumir ser a UFRGS. Bom, meu argumento era- então qual é o único setor que tem autoridade pra falar em nome da UFRGS é a assessoria de imprensa. Então embora a gente não fale que esse perfil é oficial ele VAI SER. E ainda que a gente não assumisse isso no início a imprensa começava a falar que era o perfil oficial e até que a gente então assumiu que era. Mas aí a gente já não podia mudar o nome da página, então foi ficando UFRGS NOTÍCIAS. Mas é, foi bem tenso e até hoje. Tanto é que a gente tem alguma orientação de não responder algumas coisas nas redes. Se a coisa é muito complexa, em geral a gente, descobre quem é o responsável e indica que a pessoa fale com ele. Principalmente o decodi, que é o setor de registro discente, que é quando as pessoas estão entrando na UFRGS, que tem dado muito problema, a gente não tá respondendo por eles. Então ainda fica essa visão de é cada um no seu quadrado, a gente tenta se desvincular disso. É algo que vem das universidades públicas, elas se construíram em faculdades

separadas que por decretos basicamente foram declaradas que faziam parte da mesma coisa. E ficou essa cultura de cada um no seu cantinho, se perpetuou. A UFRGS era uma faculdade municipal, ai o outro era o instituto.. e assim foi , ai veio um decreto que diz que isso aqui era a universidade do rio grande do sul que era a URGS sem o F. Tanto é que o prédio da farmácia não tem o F, ai a universidade foi federalizada só em 1950 ENTÃO EM 1934 juntaram as faculdades e em 1950 federalizaram ela, mas a cultura ela é assim desde que a universidade surgiu, então na verdade isso nunca mudou.

É bem, difícial, a gente vai dando passos de formiguinha, e pequenos passos de rebeldia, então a gente vê se cola, se faz de louco, e beleza. É uma coisa meio de tentativa e erro, algumas coisas vão funcionando, as vezes a gente testa uma noticia, pedem pra tirar a gente tira, posta uma foto ..pede pra tirar tira, entende. Mas agente tem, assim, eu já trabalhei em outros órgãos públicos, e eu acho que aqui a gente tem bastante liberdade editorial sabe, a gente não precisa mostrar o texto pra ninguém antes de publicar sabe. São só jornalistas formados, que publicam no site mas a gente não precisa mostrar pra ninguém, a gente consegue publicar no site , a gente consegue decidir entra a gente o que entra no site e o que não entra- a maior parte, claro, tem pauta de gabinete mas isso faz parte do trabalho da assessoria. Conseguimos decidir que entra e o que não entra no site, a gente é bem livre nesse ponto. As pautas de gabinete são um pouco mais sensíveis, o reitor quer que sai isso, aquilo, mas ai tudo bem a gente acaba sofrendo um pouco mais de interferência do gabinete, mas as fotos em de serviço, nosso site é praticamente serviço, não tem reportagens , tu vai ver que são notas curtas e isso tudo a gente consegue decidir o que entra, e quando. Então nos temos bastante liberdade editorial, que é algo que eu não vi em outros órgãos que eu trabalhei.

Como vocês lidam com as crises que as redes sociais podem trazer? Como comentários maldosos, criticas ou brigas nas mídias sócias da instituição?

A gente oculta, geralmente o que acontece: no facebook comentários negativos, reclamações , etc .. eu sou a favor de não ocultar, deixar ali, deixar a pessoa reclamar.

Por exemplo do RU, o Ru fecha e o pessoal reclama e a gente deixa ali o pessoal reclamar. A gente só oculta quando tem palavras de baixo calão, ou quando as pessoas começam a se xingar, mas isso não acontece com muita frequência. Nas greves as vezes o pessoal enche as paginas , ai começam a reclamar em todas as postagem sobre isso, nesses casos a gente acaba ocultando esses comentários. Porque em geral são comentários que não tem haver com a postagem, se tem haver com o assunto ai a gente deixo, eu pelo menos deixo. Nas greves são momentos mais tensos, porque a gente meio que se dividem, alguns colegas fazem

greve outros não fazem e assim, aqui na assessoria não faz muito. Mas outras pessoas sim, daí a gente geralmente oculta.

A gente não apaga praticamente nada, claro, se algumas pessoas são mais frágeis em questão de sofrer algumas represália acaba apagando, enfim..

A utilização da linguagem do perfil do facebook a gente faz de vem em quando também. Nos Aqui temos o D, ele é o editor de memes, Mas assim, a gente aqui brica com coisas bem pontuais, como vestibular, calouros, reingresso. Mas tem algumas coisas mais sensíveis, porque como tem o essa cultura de cada um no seu canto as vezes a gente não consegue garantir algumas coisas, tipo fazer piadinhas com uma coisa que a gente acha que ta de boas, tah leve e ai da um problema e a gente precisa calcular. Em geral o vestibular é bem tranqüilo, porque a gente sabe que é uma coisa que não da problema, a gente segue alguns efeitos e consegue garantir que a gent pode fazer uma piadinha brincando.

É, o publico do vestibular é um publico mais jovem então dá pra brincar mais, mas as vezes acontece de postar alguma coisa brincadeirainha e alguém xingar. Teve uma vez que eu postei assim no vestibular, “abram seus OLEOS” PORQUE ERA UM MEME QUE TAVA ROLANDO, AI VEIO UMA SENHORA e “óleos” ou !olhos” e eu postei assim, óleos é um meme meus sobrinhos me ensinaram. Mas assim, com o tempo tu vai aprendendo com o que dá pra brincar e o que não.. com o RU a gente só consegue brincar quando o RU abre. A gente, o D é o que faz mais piadinhas, eu faço mais com o face e ele com twitter. Ele geralmente tem um humor mais sarcástico e relamente a gente percebe uma diferença de engajamento também. É que também esse tipo de mecanismo dá um tom mais leve a comunicação em sim.

Coleta de dados – UFRGS

- Cheguei na SECOM e fui recebida pela vice secretaria. No primeiro momento ela me apresentou ao ambiente e me guiou pelo local também me apresentando as demais pessoas. Logo no inicio ela me informou que a rotina da assessoria no momento estava um pouco atípica devido ao período de férias, entretanto boa parte da equipe de AI estava presente para redigir em conjunto o relatório de gestão necessário ser entregue ao final do mandato da atual gestão da instituição.

Apos esse primeiro contato, fomos ate sua sala onde aprofundamos o conteúdo da minha pesquisa. Conversamos sobre alguns pontos chaves como: os processos comunicacionais presentes nas rotinas produtivas da assessoria, tal como a existência de uma política de comunicação ou um planejamento em comunicação. - Os membros da Ai interagem bem, quando possuem duvidas eles se perguntam ou buscam informações no local adequado.- pode existir certa "rixa" com a TV e a radio,- não chegou nenhuma pauta importante para a assessoria.

TRANSCRIÇÃO DA CONVERSA COM COORDENADORA DA SECOM UFRGS

- As atividades da SECOM são: atividades a imprensa, coberturas de evento, principalmente os que a universidade realiza.

- Nós recebemos demandas de praticamente todos os públicos, mas primeira coisa, nossa política é de só publicar no site e nas redes sociais da instituição, que são nossos grandes veículos, mas principalmente o portal, o twitter e o facebook são os dois principais meios de divulgação. A gente também tem o instagram,

Basicamente a gente recebe das unidades os matérias para divulgação, a gente recebe e dimensiona. Se é um evento maior a gente busca, vai atrás e faz um material mais completo. Muitas vezes são notinhas de eventos dos cursos que vai acontecer e a gente reproduz aquilo, corrige se esta certo o e-mail e nossa política de publicação é só publicar aquilo que tem alguma ligação com a universidade. Então se tu estiver realizando lá em santa Maria a gente não vai publicar se não tiver vinculo com a UFRGS, por que senão é muita coisa. Então a nossa política é essa, são as coisas da universidade. Basicamente, a gente recebe esse matérias, quando a gente não recebe mas vemos que esta acontecendo algo, a gente coloca também,. Vai atrás.

-s notícias do gabinete do reitor, a gente sempre dimensiona o evento. Por exemplo, o lançamento de um laboratório , a gente vai atrás pra saber a sua importância e divulgamos. Então, esse é o caminho que a gente percorre.

- O jornal tem umas pautas mais diferentes e as vezes eles pegam as notas aqui do site e ampliam para o jornal, então nos temos as redes sociais que nós publicamos as notícias ali mas com um outro tipo de abordagem para o publico mais jovem, o site que pe mais tradicional, o jornal que é da universidade.

- Temos o radio e a TV que é ligado a nos também, mas eles tem uma produção totalmente independente, são outros públicos, outras notícias, são voltadas pra universidade mas também são mais abertas , mais atuais, com questões e demandas envoltas na sociedade.

É a TV e a são nossas, ma só perfil deles é diferente, os públicos são diferentes, tem os programas que falam de eleição, por exemplo. O jornal é bem aberto, não é um jornal com o foco centralizado na universidade, mas na sociedade. O mais oficial mesmo é a assessoria de imprensa, que trabalha para o gabinete.

- A interação que a gente visa (no portal e mídias sociais) é de prestar o maior números de informações, cada vez que a gente faz uma matéria, que a gente vincula uma matéria, nós buscamos ter ali o Maximo de dados possível. Que é para que as pessoas entendam e saiam satisfeitas com a informação. A gente sempre coloca os telefones de contato e os e-mail, dai dessa forma o leitor tem capacidade de retirar qualquer duvidada que ele tenha. Então, nesse sentido a gente busca essa interação, de satisfazer nosso cliente. Com as informações bem checadas para que ele possa chegar no dia do evento e encontrar corretamente.

Essa questão das respostas,quando nosso leitor le nossos meios de comunicação, a gente só tem uma política que é no face, que é onde procuram mais. Nos só indicamos onde aquele leitor vai encontrar

a informação correta. Porque como a uni é muito grande a nossa preocupação é que essa pessoa não tenha nenhum tipo de ruído entre ele e aquele setor que ele deseja. Por exemplo, nos temos setores muito sensíveis, como o do vestibular , de matrícula, de acompanhamento a esse alunos, estão, a gente aqui diz para o nosso aluno que entrou no face a gente indica o setor certo e dá o telefone.

A gnet não tem assim, porque outras questões vem via ouvidoria pra nos. As vezes as pessoas quem coisas a mais e a gente responde via por ali, mas nos não temos esse canal de troca com o nosso publico.

Políticas de comunicação:

Sim, a gente observa esses aspectos, isso pra nos é bem claro, onde pra nos tem mais repercussão, o face. Então ali a gente tem o trabalho redobrado. O que a gente pode ou não responder. NO face, não temos a política de excluir pessoas ou postagens, a gente matem. A gente só apaga se aquilo tiver um conteúdo denegrindo a imagem de outra pessoa. Mas o resto, mesmo que seja contra a universidade nos mantemos. Nós não temos uma política de comunicação um planejamento em comunicação formal. A gente tem um manual para o portal (matérias que entram, que não entram) a gente ai tem um manual de normas, porque como a uni é muito grande tu tem uma diversidade de assuntos que é muito grande e muito diferenciado.

Nos aqui trabalhamos tudo em rede, ou seja, o que eles tão fazendo ali eu consigo abrir aqui na minha sala e posso interferir, mas todos trabalhamos em acompanhamento.

Mas a gente também tem um pouco de dificuldade na comunicação integrada, porque a gente trabalha em divisões, ate o próprio jornal tem uma equipe separada- então a gente não consegue. O fluxo de trabalho da assessoria de imprensa é muito diferente no dia a dia. Tem dias que não damos conta, onde tem mais jornalistas é aqui. Porque tem tudo isso, atendimento a imprensa, faz matéria pra revista, faz as coisas que são diretas com o gabinete, faz contato com os professores, indicamos fontes mais adequadas, e por ai vai.

O jornal como é mensal, já são matérias mais elaboradas, tu não tem como misturas todas as equipes. O ritmo do jornal é um e da AI é outro, a assessoria é como uma redação de um jornal, Nos aqui não conseguimos ter uma comunicação integradas.

A gente divide alguma pautas mas o fluxo diário não tem como. O universo deles é outro (radio e TV) não tem como tá todo mundo junto, A GENTE tem o plano de comunicação com as metas, não temos um plano estratégico, as coisas estão vindo, abrange isso, o jornal é outra visão, enatoa gente foi indo . A gente tem o plano de meta esse é o nosso plano de trabalho.

Apêndice D: Coleta de dados e Transcrição da entrevista em profundidade. Universidade Federal de Santa Maria

- Só o pessoal de mídias sociais esta na agencia.

-Os servidores conversam sobre possíveis postagens

- A coordenadoria é dividida
 - Os dois chegaram a comentar sobre narrativas dos discursos – o que pode ser dito e o que não- como certas palavras remetem a situações que possam gerar algum tipo de crise nas mídias.
 - A notícia chega a forma de vários jeitos, por exemplo, foi comentado para ver as pessoas que marcam a página da UFSM, nisso encontrou-se alunos que fotografam pássaros, então os medias conversaram sobre possíveis postagens futuras para a página com esse conteúdo- principalmente o instgram,
 - A bolsista de RP também envia releases – logo, imagino que não deve haver uma monitoria do tipo de discurso que contem nesses textos, nos mesmos moldes, algo que identifique o relacionam neto com o veículo jornalístico que ira receber o texto.
 - a falta de uma equipe maior faz com que alguns canais das mídias sócias não sejam regularmente atualizados, como o caso do insta que acabou ficando o mês de julho – férias- sem atualização.
 - A carla me levou para conhecer todos os cantos da coordenadoria.
 - ponto positivo, todos os seguimentos da comunicação , como a TV e o radio, ficam no mesmo prédio, o que facilita – ou não- a comunicação entre eles.
 - Chego na minha primeira hora da semana fazer minha pesquisa. Nesse momento encontra-se o A, o B- jornalista e três bolsistas de jornal. A C ainda não chegou.
 - A primeira coisa que noto é a discussão sobre a construção de uma notícia em cima da calendarização.
 - Hoje dia 22 é dia do deficiente físico (ou algo assim), nisso a bolsista de jornal comentou o que poderiam fazer e ela comentou que haveria um evento com livros em braile na biblioteca da UFSM, nisso ambos acharam interessante cobrir o evento e fazer matéria para o site.
- O B comentou que seria legal acompanhar um portador de necessidades especiais nesse evento e abordar na construção da matéria a visão dele sobre o evento. Logo, entraram em contato com outros órgãos da instituição, como a SAI, para saber melhor sobre o evento. A bolsista não conseguiu com eles informações suficientes (a moça da SAI disse que ligaria novamente pra ela e daria as informações necessárias e corretas, mas não retornou). Com isso, o B já estava entrando em contato com outras fontes que pudessem ajudar.
- Outro ponto na questão da construção das notícias – em tempos de tanta demanda de informações- é que ela pode chegar de qualquer lugar e a qualquer momento. Prova disso é que o A recebeu via face da UFSM uma mensagem – talvez de um aluno- sobre a existência de um time de basquete para portadores de necessidade especiais. Nisso o A recorre ao restante do pessoal presente na sala se existiria esse time. O bolsista de jornal confirmou que o UFSM possui um time de basquete para cadeirantes, mas infelizmente não sabem informações suficientes e fonte correntes para melhor atender ao aluno que perguntou. Então, o A recorre a outras possíveis fontes, como o site do CEFD- no qual ele constata total desatualização e nenhuma informação suficiente- tendo em mente que o time é desse órgão.

- Cada profissional está focado no seu trabalho, o ambiente é silencioso, mas os membros encontram-se interagindo sempre que necessário. São poucas conversas informais, talvez devido ao horário e de ser segunda.

- Estou pesquisando um pouco sobre o caso do indígena agredido na CEU da UFRGS em maio desse ano.

- Percebo novamente a utopia da comunicação integrada- a idéia de juntar todos os profissionais da área de comunicação num mesmo local não é o que a idéia em si queria propor. A CI não é uma alocação dos profissionais no mesmo ambiente e sim, haver uma construção conjuntas do planejamento da comunicação. Mas ao que me parece- assim como na UFRGS- cada setor é responsável por suas demandas profissionais, não existem um planejamento e comunicação conjunta

- A C chegou por volta das 10:30 e a coisa começou a se movimentar.

- Ela recebeu um e-mail referente as demandas da construção da política de comunicação da UFSM.

- A C comentou que uma pesquisa referente as redes sociais não foi respondida (acho que a pesquisa foi enviada aos órgãos via um órgão especializado sobre pesquisas da instituição, mas não está ocorrendo o retorno esperado). Ela comentou que gostaria de postar na página, mas o B e ela conversaram que talvez não fosse legal, devido ao perfil e quem acessa a página, que talvez as respostas viessem de quem não se importasse realmente, dificultando uma amostragem de dados mais real.

Ela falou que por ela, enviaria para cada órgão pessoalmente, mas não possui os endereços de e-mail (clipping desatualizado pelo jeito)

- A Carla e o Mauricio se juntaram para discutir o e-mail que receberam da E. Eles haviam enviado a parte deles sobre a política de comunicação nas redes, para ele olhar. Ela retornou com algumas respostas.

A política de comunicação da UFSM está sendo construída e nela vai haver uma abordagem diretamente sobre as redes sociais.

O B e a C organizam melhor o texto deles referente as políticas.

- A C incomodou-se com uma página que não é oficial e está usando o nome de “ informativo ufsm” e já possui quase 10.000 mil curtidas. Ela entrou em contato pedindo para que eles informassem na página que não são um perfil oficial. Ela achou melhor apenas deixar assim do que pedir para que a página fosse excluída.

- Ela contou de uma experiência na UFSC em que um grupo de alunos criaram uma página em que falavam sobre as coisas que aconteciam na universidade, entretanto, em um dado momento, algumas postagens de cunho racista começaram a ocorrer, e como eles se portavam como um veículo oficial da instituição- a imagem da mesma começou a ficar comprometida. Por isso, ela achou necessário pedir que os administradores dessa página descrevessem que não são oficiais.

- Cheguei e estava presente somente o B, a C nem a jornalista estavam presentes.

O B comentou sobre os eventos que estão ocorrendo sobre a semana dos portadores de deficiência que estão ocorrendo na UFSM, como uma exposição no hall da reitoria e um evento com livros em braile na biblioteca. A bolsista comentou que ouviu um pronunciamento do vice reitor em que ele havia feito uma colocação infeliz ao dizer que “todos nos possuímos deficiências”. Ela comentou que entendeu o contexto mas a colocação das palavras foi infeliz. Ambos os outros presentes concordaram e salientaram que algum veículo poderia construir ruim em cima disso – logo comentaram que o vice não deve ter tido uma assessoria no discurso, podendo culminar em uma má imagem para a UFSM.

- Cheguei na assessoria pela manhã, estão presente a C, B e A, juntamente com mais 3 bolsistas, uma de jornal e duas de RP, sendo uma delas recém chegada, logo, está sendo treinada para suas atividades

- As bolsistas de Rp são treinadas para fazer uma função X na assessoria. No caso o exercício delas é fazer o clipping do que sai nos veículos da cidade e região para que sejam anexadas na pagina da UFSM NA MIDIA. A BOLSISTA DE RP mais antiga treina a que acabou de chegar a fazer o clipping, sendo que já existe no mino mais 3 bolsistas que fazem só isso.

- os posts nas mídias sociais estão focados bastante na questão da acessibilidade e inclusão, visto que estamos na sem anda dos portadores de necessidades físicas.

- a C costuma analisar alguns gráficos que o próprio facebook traz nas páginas pra ver qual melhor o horário para fazer as postagens e publicá-las. Geralmente as publicações são agendadas como rascunhos e, então, são postadas automaticamente nos horário de pico que o publico mais está presente na rede , para geral maior alcance, visualizações, e engajamento.

- Lembro de perguntar se existe alguma previsão do documento com a política de comunicação?

A política de toda a comunicação de comunicação de toda a universidade, na verdade, estão acontecendo seminários coordenados pela facos e pelo gabinete do reitor, então isso ai vai longe porque eles abrangem todos os setores da universidade e acontecem uma vez por mês ou a cada 15 dia. Eles formaram grupos de trabalho pra discutir isso, alunos podem ir, inclusive vários alunos da facos , de PE, rp, jornal que participam, é aberto NE. Um dos temas desses seminários foi, por exemplo, as revistas dde iniciação científica, ai entrava tanto as revistas que tem qualis como a Arco, ai tinha um pessoal de PE que participava desse grupo. Ai um outro seminário sobre gestão da comunicação, ai entravam todas as reitorias, unidades, direções de centro, ai tinham uns que faziam parte das assessoria, e um outro seminário que dizia respeito a comunicação como atividade fim, que ai entrava nós, a facos e os pessoal que trabalha com a assessoria e comunicação, ai entravam todo mundo que trabalha, como bolsistas, estagiários”.

Atividade fim, tu diz como?

Comunicação, que é a política de comunicação, uma delas é a gestão dos setores que vai precisar da comunicação de uma maneira administrativa ou interna.

Tu diz as normas de como a comunicação?

É, normativas. Então precisa da comunicação nesse sentido. As outras são as publicações que é a comunicação científica, que é aí é uma outra forma e a outra é quem tem como uma atividade de trabalho a comunicação. E esse é um que acaba sendo um dos maiores grupos, que aí entra a rádio, a TV, a agência, a assessoria, a agência da facos, os laboratórios da facos, os laboratórios de outras cidades, a assessoria dos centros que tem algum, nós. E tem também um grupo de pesquisas no CEFD que pesquisa a mídia e futebol, aí entra tbm, nos serviço social tem grupos que estudam a mídia também.

A política de comunicação é uma preocupação na instituição com esse espaço. Sem uma política tu não consegue fazer a comunicação fluir. Sem isso fica muito no que tu tá pensando e não o que a instituição tá pensando. A política é uma coisa que eu acho que já deveria ter a muito tempo, deveria só ser mais centralizado. Aqui, a gente pensa porque já não tinha se pensado nisso, mas acho até que já se pensou. Num primeiro momento a dificuldade de se mobilizar tantos grupos pra se construir pode afetar na demanda, isso é um trabalho bem braçal. a facos fez o mapeamento das pessoas que trabalham com a comunicação de alguma forma”.

Apêndice E: Entrevista em profundidade sobre a Política de Comunicação da UFSM

Qual o objetivo principal da Política de Comunicação da UFSM?

A proposta central da Política de Comunicação da UFSM é institucionalizar os processos de Comunicação da universidade, considerando as particularidades e a complexidade da instituição e as demandas crescentes de Comunicação apresentadas pela comunidade acadêmica e pela sociedade. A comunicação da UFSM é descentralizada e multicampi, com diversos veículos institucionais e alguns fluxos de informação já institucionalizados. Mas uma parte considerável das práticas comunicacionais ainda acontecem, aqui, de forma instintiva – especialmente nos Órgãos complementares e suplementares, Centros de ensino, Departamentos e Cursos. A Política de Comunicação propõe uma diretriz institucional, voltada para melhorar os fluxos e produtos de Comunicação na UFSM, favorecendo que ela cumpra de forma mais ampla seu papel comunicativo com a sociedade.

Como está sendo o processo de construção da Política de Comunicação Da UFSM?

O grande desafio de uma Política de Comunicação é a sua representatividade na instituição. Todo o esforço do grupo que coordena a construção da Política na UFSM foi no sentido de ampliar, o máximo possível, a participação da comunidade no diagnóstico de comunicação e na definição das diretrizes de atuação. Foi por isso que decidimos pela metodologia de Seminários sempre abertos à comunidade universitária, questionários e transmissão via web com possibilidade de participação à distância. Além disto, para a construção efetiva da Política, nossa metodologia está associada às Tecnologias de Informação e Comunicação, com arquivos compartilhados e contribuições virtuais das mais diversas áreas.

Qual a abrangência do conceito de comunicação assumido pela UFSM na Política?

Considerando a peculiaridade e complexidade da comunicação da UFSM, não se trata de um único conceito, mas da convergência entre conceitos, como comunicação organizacional e comunicação pública, além da convergência de áreas, como acessibilidade e sistemas de informação, entre outros.

O que motivou a Instituição a construir sua política de comunicação? Por que começar a pensar a política de comunicação agora?

Não penso que seja possível compreender um processo como este a partir de uma motivação isolada. Esses movimentos coletivos sempre se apresentam a partir de uma convergência de fatores. Há que se considerar, por exemplo, que não é a primeira vez na história da Universidade que uma Política de Comunicação é gestada. Pessoalmente, não vivi essa rica história anterior, visto que cheguei na Universidade apenas em 2012. Mas essa memória está presente em todos os debates que presenciei, reconhecendo-se sempre que a UFSM vem amadurecendo um processo de pensar a si mesma.

E talvez esse seja um segundo fator fundamental. A UFSM vive um momento particular, em que repensa toda a sua estrutura institucional – exemplo claro está no processo da Estatuinte, que avança na Universidade desde o ano passado. Os anos de ampla expansão da IES no Brasil se apresentaram, na UFSM, a partir de um crescimento acelerado de estudantes, professores, técnicos, cursos, projetos, prédios, campi. Mais gente, mais produção, mais demandas de Comunicação.

É sintomático que o grupo de construção da Política de Comunicação envolva, para além dos comunicadores e profissionais de áreas afins, pessoas que trabalham com tecnologias de informação, produção científica, direito, gestão de conhecimento, acessibilidade, tecnologias educacionais, entre outros. Elaboram-se projetos de Comunicação em Centros e Departamentos muito distintos, como Artes e Letras, Educação Física, Serviço Social, Arquivologia, etc.

A decisão das gestões de Centro, neste ano de 2016, de criar os Núcleos de Comunicação nos Centros é outro exemplo. Me parece que existe na UFSM uma compreensão difusa e coletiva de que a Comunicação Institucional precisa ser debatida, visto que ela tem implicações no cotidiano de toda a Universidade, e nas relações entre ela e a sociedade. E uma Política de Comunicação fatalmente ruirá se não houver uma adesão ampla e comprometida ao debate de "o que a UFSM quer comunicar".

Acredita que a gestão institucional tem alguma influência sobre elaborar ou não a política de comunicação esse tipo de ação?

A gestão institucional tem parte fundamental no processo de construção da Política de Comunicação porque ela tem “capacidades estruturais” para estimular ou mesmo barrar ações institucionais. Uma Política de Comunicação é uma proposição institucional, com impactos concretos no cotidiano da instituição, mas com envolvimento e decisões comunitários. Em geral implica no ajuste de culturas de trabalho e mesmo na reconfiguração de setores, recursos, etc.

Apesar disso, não me parece que uma gestão seja capaz de determinar, por si, as diretrizes de uma política institucional. No caso da Política de Comunicação, por exemplo, muito mais do que a capacidade de “decretar” regras, o que viabiliza sua implementação é o reconhecimento coletivo de sua pertinência, viabilidade e capacidade de colaborar com os processos institucionais.

Qual fator tem facilitado e dificultado a construção da política?

O engajamento da comunidade universitária tem sido, certamente, o principal fator facilitador do processo de construção da Política de Comunicação na UFSM. Apenas no primeiro Seminário foram mais de 100 pessoas presentes, além de colaborações à distância, de setores muito diversos - todos dispostos a debater o tema. Aquele convite foi respondido de forma bastante espontânea: fizemos um chamamento aberto, publicado no site da UFSM, e não houveram muitos convites direcionados a setores/pessoas específicos. Uma portaria de 70 pessoas, representantes desse coletivo, se apresenta como outro exemplo do engajamento.

A grande dificuldade é, na verdade, a dificuldade para o desenvolvimento de qualquer projeto: o tempo. A Política tem demandado uma doação grande de todos os envolvidos (4 Seminários em 4 meses, questionários, diagnósticos, etc). A colaboração “virtual” serviu como alternativa eficiente, neste contexto.

Poucas instituições se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza. Nesse sentido, ter a FACOS como uma das idealizadoras desse projeto, mobilizando grande parte dos seminários sobre as discussões do assunto faz diferença?

O Departamento de Comunicação é apenas parte do processo. Não somos “idealizadores” do projeto - a demanda não partiu do Departamento, ao contrário, foi uma demanda institucional e da comunidade universitária, no sentido mais amplo do termo.

As demandas de Comunicação dos campi, por exemplo, eram apresentadas constantemente à Reitoria e à Coordenadoria de Comunicação. O mesmo acontecia com os Centros – que acabaram por criar suas próprias estruturas de Comunicação na figura dos Núcleos. Também existiam demandas concretas dos editores de revistas científicas, gestores de tecnologias de informação, setores das pró-reitorias. O nosso Departamento era apenas parte do “coro” de demandantes, em especial a partir das práticas pedagógicas desenvolvidas junto à Coordenadoria de Comunicação e aos Centros de Ensino.

A matriz institucional dessa demanda coletiva está, na minha compreensão, demarcada pelos múltiplos setores e agentes que se uniram ao debate para requerer sua parte de responsabilidade na construção da imagem institucional da UFSM: órgãos complementares, gestores, CPD, NTE, Documentação, Hospital Universitário, etc.

Apêndice F: Fluxograma dos processos comunicacionais

