

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: COMUNICAÇÃO MUDIÁTICA
LINHA DE PESQUISA: MÍDIA E ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS**

Cristiane de Paula Bachmann

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UNIVERSIDADE:
IMPLEMENTAÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS
VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM (2018-2020)**

**Santa Maria, RS
2023**

Cristiane de Paula Bachmann

**POLITICA DE COMUNICAÇÃO NA UNIVERSIDADE: IMPLEMENTAÇÃO E
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM
(2018-2020)**

Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Comunicação**.

Orientadora: Profa. Dra. Carlise Porto Schneider Rudnicki

**Santa Maria, RS
2023**

Bachmann, Cristiane de Paula

Política de Comunicação na Universidade: implementação e alinhamento estratégico nos veículos institucionais da UFSM (2018-2020) / Cristiane de Paula Bachmann.- 2023.
171 f.; 30 cm

Orientadora: Carlise Porto Schneider Rudnicki
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, RS, 2023

1. Estratégias de Comunicação 2. Política de Comunicação
3. Alinhamento Estratégico I. Porto Schneider Rudnicki, Carlise II. Título.

Cristiane de Paula Bachmann

**POLITICA DE COMUNICAÇÃO NA UNIVERSIDADE: IMPLEMENTAÇÃO E
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM
(2018-2020)**

Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Comunicação**.

Aprovada em 22 de março de 2023.

Carlise Porto Schneider Rudnicki, Dra. (UFSM)
Presidente/orientadora

Luciana Menezes Carvalho, Dra. (UFSM)
1º Membro Titular

Vivian de Carvalho Belochio, Dra. (UNIPAMPA)
2º Membro Titular

Taís Steffenello Ghisleni, Dra. (UFN)
3º Membro Titular

Daniel Arruda Coronel, Dr. (UFSM)
4º Membro Titular

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força necessária para superar, a cada dia, as dificuldades e os desafios;

à minha família pelo apoio incondicional e por acreditarem sempre nos meus sonhos;

à minha querida amiga e professora Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello pelas três décadas dedicadas a pesquisa, ensino e extensão sobre a Comunicação da Universidade. Por ser uma grande inspiração para alunos e profissionais ligados à área de comunicação;

à professora Carlise Porto Schneider Rudnicki, minha orientadora, por assumir, com muito carinho e respeito, esse trabalho que já estava em fase de finalização, mas que pode contar com seu olhar inovador e atento aos detalhes, agregando, assim, grande valor a esta tese;

ao meu amigo e colega Fabio Frá Fernandes pelo incentivo, apoio, amizade, torcida e pelo encorajamento;

à banca, que me acompanha desde a qualificação, com competência e dedicação fundamentais para o desenvolvimento deste estudo;

à Universidade Federal de Santa Maria, por proporcionar oportunidade àqueles que, assim como eu, almejam aumentar o conhecimento e contribuir com pesquisas.

RESUMO

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UNIVERSIDADE: IMPLEMENTAÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM (2018-2020)

AUTORA: Cristiane de Paula Bachmann
ORIENTADORA: Carlise Porto Schneider Rudnicki

A proposta desta pesquisa tem como tema a Política de Comunicação na Universidade delimitada na implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação e Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM. A questão central proposta para problematizar o tema está definida na seguinte pergunta: Como se deu a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM? A justificativa para sua execução se dá pelo seu recorte inédito, que é analisar a implementação da Política de Comunicação na UFSM e o alinhamento estratégico dos Veículos de Comunicação da Universidade resultante deste processo. O objetivo geral deste estudo é investigar a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM. Os objetivos específicos são: a) Caracterizar o PDI (2016-2026) da UFSM, destacando os seus desafios; b) Caracterizar a Política de Comunicação da UFSM, de modo a descrever suas diretrizes; c) Descrever os Veículos Institucionais da UFSM e sua Política Editorial; d) Identificar, por meio de questionário, como se deu a implementação da Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM e a construção e implementação da Política Editorial dos Veículos de Comunicação; e) Identificar, por meio de questionário, como se deu o alinhamento estratégico entre a Política de Comunicação da UFSM e as Políticas Editoriais da Coordenadoria de Comunicação e dos seus Veículos e f) Estabelecer o grau de Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM utilizando o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997). Referente à metodologia trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, podendo ser definida quanto aos objetivos como pesquisa exploratória, referente aos procedimentos trata-se de um Estudo de Caso. Esse estudo revelou a importância da construção de uma Política Editorial, ação que resultou no alinhamento estratégico nos Veículos de Comunicação, evidenciado nos resultados desta pesquisa, a qual pode ser pauta de estudos posteriores, que possam auxiliar outros setores, que tratam da comunicação das universidades brasileiras.

Palavras-chave: Estratégias de Comunicação. Política de Comunicação. Alinhamento Estratégico.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Ano de publicação da Política de Comunicação nas universidades Brasileiras	58
Quadro 2 -	Objetivo-método de coleta de dados	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Labovitz e Rosansky.....	44
Figura 2 - Esquema metodológico.....	90
Figura 3 - Instrumento utilizado à pontuação das respostas e estabelecimento do grau de alinhamento.....	91
Figura 4 - Modelo Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico.....	95
Figura 5 - Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico do NÚCLEO DE RÁDIOS AM/FM conforme modelo adaptado de Labovitz e Rosansky (1997)	124
.....	
Figura 6 - Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico da TV CAMPUS conforme modelo adaptado de Labovitz e Rosansky (1997)	126
.....	
Figura 7 - Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico da AGÊNCIA DE NOTÍCIAS conforme modelo adaptado de Labovitz e Rosansky (1997)	127
.....	
Figura 8 - Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico da REVISTA ARCO conforme modelo adaptado de Labovitz e Rosansky (1997)	129

LISTA DE SIGLAS

ACG	Atividade Complementar de Graduação
AM	Amplitude Modulada
ARPAI	Assessoria de Relações Públicas e Assuntos Internacionais
ARPUB	Associação das Rádios Públicas do Brasil
ASSUFISM	Associação dos Servidores da UFSM
CAPS	Centro de Assistência Psicossocial
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CNE/CES	Conselho Nacional de Educação e Câmara de Educação Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPD	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
DAG	Departamento de Arquivo Geral
DCE	Diretório Central dos Estudantes
DEDI	Departamento de Divulgação
EBC	Empresa Brasil de Comunicação
FACOS	Agência de publicidade em Santa Maria
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FIEX	Fundo de Incentivo à Extensão
FM	Frequência modulada
GAP	Gabinete de Projetos
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
NDIs	Núcleos de Divulgação Institucional
NET	Serviço de TV por assinatura
ONGs	Organizações não governamentais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POLICOM	Política de Comunicação
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RBS TV	Rede de televisão estadual brasileira
SAPIEnS	Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior
SESu	Secretaria de Educação Superior
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISNEP	Sistema Nacional de Ética em Pesquisa
TI	Tecnologia de informação
UFN TV	Canal Universitário da Universidade Franciscana
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNICOM	Unidade de Comunicação Integrada
UNIFM	Rádio Universidade Frequência Modelada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E DELIMITAÇÃO.....	23
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.3	JUSTIFICATIVA.....	24
1.4	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	25
1.4.1	Objetivo geral	25
1.4.2	Objetivos específicos	25
1.5	PERCURSO METODOLÓGICO.....	26
1.6	ESTRUTURA DO TEXTO.....	26
2	COMUNICAÇÃO PÚBLICA, INSTITUCIONAL E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.1	COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	27
2.2	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	31
2.3	COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	32
2.4	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO.....	35
2.5	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COMO ELEMENTO INTEGRANTE DA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE.....	37
2.5.1	Origem e desenvolvimento de alinhamento estratégico	38
2.5.2	Conceitos de alinhamento estratégico	40
2.5.3	Taxonomias e modelos teóricos	42
2.5.4	Modelo de Labovitz e Rosansky – Ferramenta de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico	43
3	INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO NA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	46
3.1	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.....	46
3.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFSM	49
3.3	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS.....	57
3.4	POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM.....	61
3.4.1	Princípios da Política de Comunicação da UFSM	64
4	A CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL DA COORDENADORIA E DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM	66
4.1	DIRETRIZES DA POLÍTICA EDITORIAL DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM.....	67
4.1.1	Comunicação Pública	69
4.1.2	Pluralidade	69
4.1.3	Participação Pedagógica	71

4.2	POLÍTICA EDITORIAL DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM.....	72
4.2.1	Política Editorial Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9.....	72
4.2.2	Política Editorial da TV Campus.....	78
4.2.3	Política Editorial de Agência de Notícias.....	80
4.2.4	Política Editorial da Revista Arco.....	83
5	PERCURSO METODOLÓGICO.....	85
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	85
5.2	OBJETIVOS E AS RESPECTIVAS COLETA DE DADOS.....	85
5.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	87
5.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	89
5.4.1	Contextualização e Entendimento da Problemática e Questão da Tese.....	89
5.4.2	Estabelecimento do Grau de Alinhamento Estratégico nos Veículos de Comunicação da UFSM.....	90
5.4.3	Limitações do método	95
5.5	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	96
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	97
6.1	A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UFSM E NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM.....	97
6.2	CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	103
6.3	ALINHAMENTO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS À POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM.....	111
6.4	DIAGNÓSTICO DO PERFIL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO CONFORME MODELO ADAPTADO DE LABOVITZ E ROSANSKY (1997)	124
	CONCLUSÕES.....	132
	REFERÊNCIAS.....	142
	APÊNDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO 1ª ETAPA – IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UFSM	151
	APÊNDICE B - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO 2ª ETAPA - CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	152
	APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO 3ª ETAPA – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM.....	153
	APÊNDICE D – RESPOSTAS INTEGRAIS À ENTREVISTA COM A COORDENADORA DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM (2018-2019) SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	

DA UFSM	155
APÊNDICE E – RESPOSTAS INTEGRAIS À ENTREVISTA COM A COORDENADORA DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM (2018-2019) SOBRE A CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL PARA A COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM NO PERÍODO DE SUA GESTÃO.....	159
ANEXO A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	166
ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	168
ANEXO C – PROJETO NA INTEGRA	169

1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior são organizações complexas, que se caracterizam pela existência de vários processos produtivos, concentrados em três eixos basilares da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. Souza (2005, p. 47) afirma que “a Universidade caracteriza-se por autonomia didática, administrativa e financeira, por desenvolver ensino, extensão e pesquisa, contando com um número expressivo de mestres e doutores”.

Além das instituições prestarem serviços voltados para o ensino, pesquisa e extensão, também estão inseridas em um mercado competitivo, onde os acadêmicos esperam uma formação de qualidade e excelência. Para que as instituições se mantenham produtivas, fica visível a necessidade de implantação de padrões para excelência. O desenvolvimento e a qualidade no ensino também dependem da avaliação constante nos processos de ensino, administrativos e estruturais.

Dentro desse contexto está a Universidade Federal de Santa Maria, que é uma Instituição de Ensino Superior, constituída como Autarquia especial vinculada ao Ministério da Educação.

Está localizada na cidade de Santa Maria, situada no centro geográfico do Rio Grande do Sul, distante 290km da capital do Estado, Porto Alegre. Sua sede está localizada no bairro Camobi, na Cidade Universitária.

Idealizada e fundada pelo Professor Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei nº. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, em seu artigo 15. A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal a ser criada no interior, fora de uma capital brasileira.

Em sua criação, em dezembro de 1960, contava com as Faculdades de Farmácia, Medicina, Odontologia e o Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico. Em 1962, o Estatuto da UFSM instituiu os seguintes órgãos: Administração Universitária, composta de Assembleia Universitária, Conselho Universitário e Reitoria; oito Faculdades Federais (Farmácia, Medicina, Odontologia, Politécnica, Agronomia, Veterinária, Belas Artes e Filosofia, Ciências e Letras); e vinte Institutos (Física, de Matemática, Química, Anatomia, Fisiologia, Patologia, Farmacologia, Ciências Naturais, Pesquisas Bioquímicas, Parasitologia e Micologia, de Microbiologia e Imunologia, Medicina Preventiva, Histologia, Embriologia e Genética, Zootecnia, Mecânica, Tecnologia, Solos e Cultura, Fala e Nutrologia e Bromatologia).

A Universidade foi federalizada pela Lei n. 4.759, de 20 de agosto de 1965, e passou a denominar-se, então, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O Parecer nº 465/71/CFE aprovou o Estatuto UFSM/1970, que reestruturou a UFSM, com a criação dos seguintes órgãos na sua estrutura superior, o Conselho de Ensino e Pesquisa, o Conselho de Curadores e a Reitoria; na sua estrutura intermediária, as Faculdades e Institutos foram substituídos por oito Unidades de Ensino, sendo uma de Estudos Básicos e sete de Formação Profissional; na sua estrutura inferior, os Departamentos Didáticos (UFSM, 2021).

A atual estrutura estabelece a constituição de doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, UFSM Cachoeira do Sul, UFSM Palmeira das Missões e UFSM Frederico Westphalen.

Além disso, a Instituição possui três unidades de educação básica, técnica e tecnológica: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

A UFSM tem por missão “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”.

A visão é, “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”.

Seus valores são: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade.

O foco dessa pesquisa concentra-se na Coordenadoria de Comunicação Social, instituída em 1998, setor que reúne a estrutura responsável pela difusão de conteúdo da Universidade, representada pelos seus Veículos de comunicação que são: TV Campus, Agência de Notícias, Revista Arco, Rádio Universidade 800 AM e Rádio UNIFM 107.9.

O objetivo deste capítulo é apresentar o histórico da Comunicação da UFSM, incluindo suas primeiras estruturas, presentes no Estatuto de 1962, até a complexidade atual de sua dimensão e presença descentralizada em vários setores da UFSM.

Em 1962, através do regimento geral da Universidade Federal de Santa Maria, foi instituído o Departamento de Divulgação, Intercâmbio e Expansão Cultural (DDIEC) como primeira iniciativa de aproximação entre a Instituição e a sociedade.

No organograma institucional de 1962, o setor de comunicação aparece com o nome de 'Departamento de Divulgação, Intercâmbio e Expansão Cultural', contando com duas subdivisões Seção de Divulgação e Seção de Intercâmbio e Extensão Cultural (BARICHELLO, 2001).

Pelos títulos dos setores acima referidos, pode-se entender que a primeira seção era encarregada da divulgação dos acontecimentos relativos à Universidade enquanto a segunda era responsável pelos convênios tanto entre estados brasileiros como com outros países e a expansão cultural decorrente.

Esta estrutura persistiu até 1969, quando foi modificada e passou a ser chamada de Departamento de Comunicação, incluindo dois setores: Divisão de Imprensa e Divisão de Rádio e Televisão (UFSM/PROPLAN, 1995). A mudança de estrutura foi motivada pela criação da Rádio Universidade, em 1968, e pelo início do funcionamento da TV Educativa da UFSM, em convênio com a TV Imembuí – atual RBS TV Santa Maria. O canal de TV santa-mariense (TV Imembuí) foi criado em 1970, através dos esforços da comunidade, contando com o apoio da UFSM, que cedeu os equipamentos que já havia adquirido para a Televisão Educativa, em troca de um programa próprio da Universidade, veiculado diariamente, chamado "Universidade em Notícias". A televisão universitária da UFSM, transmitida em canal aberto pela TV Imembuí, funcionou até 1978 (BARICHELLO, 2001, p. 168).

Em 1973, o Departamento de Comunicação foi extinto e as emissoras, Rádio

e TV Educativa, ficaram diretamente vinculadas à Reitoria, é interessante associar esta mudança de posicionamento, que ocorreu em 1973, à saída do Reitor Fundador da administração por força de Lei, após 13 anos consecutivos na função de reitor e 30 anos na liderança do movimento pela interiorização do ensino superior (BARICHELLO, 2001).

A partir de 1973, o setor de comunicação deixou de aparecer no organograma da UFSM, mas funcionava, na prática, diretamente ligado ao Gabinete do Reitor.

Em 1978, o Departamento de Comunicação é reativado e sua denominação foi alterada para Departamento de Divulgação (DEDI). O DEDI incorporou a Rádio Universidade e a Imprensa Universitária (A TV Educativa já havia sido extinta). Em 1981 é incorporada ao DEDI a função editorial, com a criação da Editora da UFSM. Segundo Barichello (2001, p.168): “O Departamento de Divulgação era subordinado à Reitoria e representou a tentativa mais centralizadora de comunicação institucional até então experimentada, perdurando até 1987”.

Ainda em 1978, por meio da Resolução 17/78, foi criada a Assessoria de Relações Públicas e Assuntos Internacionais – ARPAI, órgão executivo da Administração Superior, extinta em 1990.

Em 1987, o DEDI foi desativado, A Rádio Universidade e a Seção de Divulgação foram vinculadas à Administração Central sob a supervisão da Pró-Reitoria de Extensão. E a Imprensa Universitária ficou sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração. A resolução 25/87 também vinculou o setor fotográfico e o setor de Relações Públicas ao Gabinete do Reitor (UFSM/PROPLAN, 1995).

De acordo com Barichello (2001, p. 168): “existiu uma estrutura de comunicação institucional na UFSM desde 1962, que procurava divulgar a Universidade como um todo. Porém, este setor foi sendo reduzido à Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor”. Porém, alguns Centros de Ensino como o Centro de Tecnologia (CT) e o Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) mantiveram os seus canais de comunicação por meio de Assessorias de Relações Públicas, o que ocorreu também com o Centro de Ciências Rurais (CCR) a partir de 1997. (BARICHELLO, 2001).

Desde março de 1995, o Curso de Comunicação Social dispôs-se a implementar um Plano Piloto, unindo as disciplinas curriculares a um trabalho exercido junto aos Centros de Ensino e à Administração Central da UFSM. As ações implementadas pelo Curso de Comunicação Social, a partir de 1995, faziam parte de

um programa de Extensão Universitária, denominado “Universidade e Comunidade”, coordenado pela Professora Eugenia Mariano da Rocha Barichello e de projetos de pesquisa e ensino eram financiados pelo CNPq e FAPERGS, tais como o projeto “Universidade e Comunidade: um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM e A Construção de uma Política de Comunicação para a UFSM”, cujos resultados foram publicados no livro *Universidade e Comunicação* (BARICHELO, 1998). A tentativa de integrar o Curso de Comunicação Social na questão da comunicabilidade da Universidade foi responsável pela implantação da Agência de Comunicação Integrada na FACOS/UFSM. E por fim, resultado de todas as ações anteriores trabalha-se no projeto “A construção de uma Política de Comunicação para a UFSM (BARICHELO, 1998)”.

Ou seja, de 1995 em diante, já eram pesquisadas e praticadas as bases de uma Política de Comunicação para a UFSM. Ainda segundo Barichello (2001, p. 169), estas pesquisas e práticas buscavam, “através de ações concretas, engajar os alunos na realidade da universidade pública e propiciar-lhes o estudo e a experiência no trato da comunicação de uma organização complexa”.

Após a interrupção de 17 anos, em 1995, a UFSM voltou a utilizar a televisão como veículo institucional através de um programa produzido por alunos do Curso de Comunicação Social, sob a orientação do servidor da Rádio Universidade, Sergio de Assis Brasil, que ministrava uma Atividade Complementar de Graduação, denominada Linguagem do Vídeo, nos Cursos de Comunicação Social da UFSM.

Em 1998 foi criada a Coordenadoria de Comunicação, ligada ao Gabinete do Reitor da Universidade. A criação da Coordenadoria procurava novamente centralizar os esforços de comunicação da Universidade e embora, na época, tenham sido extintas as diversas assessorias criadas pela FACOS junto à Administração Central, as Assessorias continuaram a funcionar nos Centros de Ensino (BARICHELO, 2001, p.169).

A complexa e descentralizada comunicação da UFSM é composta atualmente pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, pela Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, pela Coordenadoria de Comunicação Integrada ligada à Pró-Reitoria de Planejamento, e pelos Núcleos Institucionais de Comunicação presentes em diferentes Centros de Ensino da UFSM, os quais tiveram origem nas Assessorias de Comunicação implantadas pelo Curso de

Comunicação da UFSM, em 1995, a maioria delas por meio do Projeto de Ensino e Pesquisa Universidade e Comunidade: Um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM, financiado pelo CNPq entre 1995 e 1996 e coordenado pela Professora Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello.

A Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, criada em 1998, atualmente reúne os seguintes Veículos de Comunicação Institucionais: as Rádios 800AM e UNIFM 107.9; a TV Campus; a Agência de Notícias e a Revista Arco.

A Coordenadoria foi criada no momento em que os cursos de Comunicação Social estavam trabalhando, desde 1995 (BARICHELO, 2001) com a descentralização das práticas de comunicação social e coordenavam assessorias nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM (BARICHELO, 1998). As assessorias eram prestadas especialmente pelo Curso de Relações Públicas, mas tinham o apoio da Agência de Comunicação Integrada da FACOS, que contribuía também com atividades do Curso de Publicidade e Propaganda e do Curso de Jornalismo.

Atualmente, a Coordenadoria de Comunicação Social está vinculada à Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN). É composta de um conjunto de unidades de produção, que são os Veículos de Comunicação e a partir desses se dá a veiculação de conteúdos conforme o art. 14 do Regulamento da Política de Comunicação da UFSM.

De acordo com o artigo 31 do Regimento Geral da UFSM:

Art. 31 À Coordenadoria de Comunicação Social compete:

- I – Executar os serviços de rádio, televisão, comunicação institucional e produção de notícias;
- II – Estabelecer a política global de comunicação para a Instituição;
- III – 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;
- IV – Dar apoio aos eventos científicos, educacionais e culturais que se realizem na Instituição; e
- V – Informar a sociedade sobre os fatos e acontecimentos ocorridos na UFSM.

Além dos Veículos de Comunicação, a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM conta também com o Núcleo de Apoio Técnico, que atua na coordenação e planejamento das atividades administrativas e dos processos operacionais da Coordenadoria. Além de determinar as prioridades de investimento

em equipamentos, avalia a modernização dos processos técnicos e coordena a reestruturação dos espaços internos. Atua orientando gestores da Coordenadoria na condução dos processos operacionais e na interface com demais setores da Instituição, sendo responsável pela condução dos processos licitatórios, cadastro de empenhos e pagamento de notas fiscais.

Os Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social trabalham de modo convergente, desenvolvendo os conteúdos de diferentes formas: texto, áudio, vídeo e redes sociais. Desse modo, desempenham suas atividades de forma integrada visando à satisfação dos usuários, tanto da comunidade universitária como da comunidade em geral (COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, 2020).

Os Veículos de Comunicação da UFSM são as unidades de produção e divulgação de conteúdo que compõe a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM. O primeiro veículo a ser criado foi a Rádio Universidade 800 AM, inaugurada em 1968, a terceira mais antiga rádio universitária do Brasil. Na sequência temos a TV Campus que foi inaugurada em 1995, a primeira TV universitária criada no país, a partir da vigência da Lei da TV a cabo (Lei. 8.977), que concedia um canal por município para as universidades. Logo após vem a Agência de Notícias, criada em 1998, responsável pelas notícias no sítio da UFSM. Já nos anos 2000 temos a Revista Arco, criada em 2013, dedicada ao jornalismo científico e cultural e a Rádio UniFM 107.9 criada em 2017.

As Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9 integram o Núcleo de Rádio Universidade da Coordenadoria de Comunicação Social. A concessão da AM foi publicada no decreto nº 56.964 em 1º de outubro de 1965 no Diário Oficial da União (DOU), e o sinal foi inaugurado no ar em 27 de maio de 1968. A emissora FM é uma consignada da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) à UFSM, e está no ar desde 1º de dezembro de 2017 (UFSM, 2021).

A UFSM é pioneira no Brasil entre os canais de radiodifusão ligados às universidades. A Rádio Universidade 800 AM é a terceira mais antiga do Brasil, fundada em 1968, quando havia apenas a Rádio Universidade da UFRGS (1960) e a Rádio Unifei (1963), da Universidade Federal de Itajubá. A História da Rádio Universidade AM da UFSM confunde-se com a trajetória da Instituição. É um símbolo da UFSM, do seu compromisso público e comunitário, e um veículo de prestígio e legitimidade na imprensa local, regional e nacional. Cumpre um trabalho

de interesse público e institucional nas dimensões de Ensino, Pesquisa e Extensão. A Rádio Universidade AM foi ao ar pela primeira vez, oficialmente, em 27 de maio de 1968. Idealizada pelo Reitor Fundador Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, transmitiu em caráter experimental desde as 10 horas do dia 28 de abril daquele ano, mas a sua instalação oficial aconteceu no dia 27 de maio, às 18 horas, no terraço do prédio da Antiga Reitoria, situado na Rua Floriano Peixoto, no centro da cidade de Santa Maria. Quando da sua fundação, a emissora operava na frequência de 1320KHZ, com uma potência de 1KW. Em 1976, por intermédio do novo Plano Nacional de Radiodifusão, passou a operar na frequência de 800KHZ e aumentou sua potência para 10KW. (BARICHELLO; MONTAGNER; BACHMANN, 2019).

Em 26 de novembro de 1981, a Rádio Universidade AM foi transferida para o Campus da UFSM. Em 1994, a torre de transmissão foi derrubada por um problema de infiltração na sua base, o que tirou a emissora do ar por duas semanas. Mas voltou ao ar e operou precariamente até novembro de 1995, quando foi inaugurado um novo parque de transmissões (UFSM, 2019).

A partir da instalação do novo parque de transmissores no Campus Universitário, no final de 1995, o sinal foi ampliado para toda a região centro-oeste do Estado. A nova antena, com 77 metros de altura, dobrou a capacidade de alcance, melhorando a qualidade de som. No ano de 1997, a emissora ganha seu primeiro site da internet. Em junho de 1998, a Universidade AM passa a transmitir 24 horas diárias e, em 1999, inaugura o sistema de transmissão pela internet (UFSM, 2021).

A criação do projeto “Rádio Escola”, em 1994, passou a incluir as atividades dos estudantes de Comunicação Social da UFSM na Rádio, como parte integrante do currículo do Curso de Jornalismo. Em 1995, as disciplinas de Rádio, ministradas pelo Professor Paulo Roberto Araújo, passaram a ter a sua parte prática diretamente na Rádio Universidade. As disciplinas eram Rádio I, Rádio II, Rádio III e Rádio IV e a Diretora da Faculdade de Comunicação Social, na época da implantação do projeto, era Ada Cristina Machado Silveira. Em cada uma das disciplinas de rádio, os alunos produziam programas radiofônicos, e iam treinando para o grande desafio, que era o programa Rádio Ativo, um programa de debates, transmitido ao vivo, que tratava de temas e acontecimentos marcantes para a sociedade (BARICHELLO; MONTAGNER; BACHMANN, 2019).

Segundo Áurea Evelise Fonseca, diretora da Rádio entre 1993 a 1997, o Projeto Rádio Escola, era a “menina dos olhos” da gente, porque a gente apostava muito nesta formação, nesta parceria de ter a rádio com esta característica de rádio escola, assim como o Hospital Universitário é para os estudantes da área da saúde. Sempre pensei que esta era uma fórmula muito boa, que é colocar os estudantes a produzirem a programação. Então, no horário das cinco às seis horas, na terça-feira, a partir agora do segundo semestre, o programa Ciência no Ar; o programa Rádio Ativo na quarta-feira, com um detalhe, o Rádio Ativo não vai até as seis. O Rádio Ativo ocupa todo o espaço até às sete horas por causa da Voz do Brasil, senão ele passaria. São debates que têm reunido os temas mais polêmicos e têm trazido os representantes que realmente discutem a sociedade, os problemas da nossa sociedade, tem sido um programa com a maior repercussão na comunidade (FONSECA, 1995).

A Rádio vivia um excelente momento, quando um imprevisto aconteceu. Em fevereiro de 1994, a torre de transmissão caiu e deixou a rádio fora do ar por duas semanas. A torre ficava na sede campestre da Associação dos Servidores da UFSM (ASSUFSM), próximo à BR 392. Devido ao solo extremamente úmido, houve infiltração nas bases de sustentação e a estrutura não conseguiu suportar o peso da torre. Para manter a Rádio no ar durante o tempo em que a nova antena era construída, a solução encontrada foi uma antena horizontal, feita com arames e que restringia o sinal a poucos locais da cidade (BACKES; FAVERO; XAVIER, 2017).

O novo parque de transmissões seria inaugurado apenas em novembro do ano seguinte. A torre, que se localizaria na área nova da universidade, continha seis cabos verticais ao redor da estrutura metálica. “Ela se tornará uma torre mais grossa e melhorará a qualidade do áudio, pois possui uma resposta de frequência melhor que as outras, com graves melhores e agudos melhores”, explica Dornelles. Essa nova antena, aliada aos dez KW de potência, garantirá um raio de 200 km de alcance do sinal. “À noite reduzirá um pouco, mas em compensação, aumentará lá na área reflexiva, acima de 300 ou 400 quilômetros”, completa Dornelles (BACKES; FAVERO; XAVIER, 2017).

No final da década de 1990 teve início o processo de modernização da emissora. Em 1997, a tecnologia *Minidisc* (MD)¹ substituiu as cartuchearias. Em junho

¹ Disco ótico de armazenamento de dados. É utilizado normalmente para armazenamento de áudio digital

de 1998, a Rádio preencheu todas as horas do dia com programações e, em setembro de 1999, passou a transmitir ao vivo toda a sua programação também via internet.

Nos anos 2000, acompanhando o processo de digitalização, ocorre a modernização dos equipamentos e estúdios e a reformulação da programação.

Em 2013, a direção da Rádio Universidade assinou em Brasília a adesão à Rede Pública de Rádio, iniciativa da Empresa Brasil de Comunicação – EBC, e Associação das Rádios Públicas do Brasil – ARPUB.

A Rádio Universidade 800AM tem sua programação voltada à comunidade regional, com divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, coberturas de eventos, espaços dedicados ao jornalismo, informações científicas e culturais, música e variedades. Detentora do prefixo ZYK292 ocupa a frequência de 800kHz e tem uma potência permanente de 10KW, com transmissor digital. Durante o dia as transmissões atingem mais de 150 municípios da região central do Rio Grande do Sul. À noite, em virtude de não precisar diminuir sua potência, ela atinge as fronteiras do Uruguai e Argentina, Santa Catarina, e até mesmo o Paraná. A emissora está com seu som ao vivo na Internet desde 1999, 24 horas por dia (UFSM, 2019).

A programação da Rádio Universidade AM é voltada à comunidade regional e atende ao tripé, ensino pesquisa e extensão, com espaços dedicados ao jornalismo geral, jornalismo esportivo, informação científico-cultural, música e variedades, coberturas de eventos, e divulgação da Instituição mantenedora.

Atendendo à sua vocação de ensinar, a emissora serve como laboratório aos alunos dos cursos de Jornalismo, que ocupam espaços dentro da programação. Outros cursos e departamentos da Instituição também produzem programas voltados para extensão universitária, culturas étnicas, línguas e música.

Em 1º de dezembro de 2017 realizou-se a instalação oficial da UNIFM 107.9, que entra em rede em vários horários, com os 800 AM. A Rádio UNIFM 107.9, emissora pública da Universidade Federal de Santa Maria, é uma consignação da Empresa Brasileira de Comunicação – EBC, e mantém sua programação voltada à comunidade regional, com espaços dedicados ao jornalismo geral e esportivo, informação científico-cultural, cidadania, música e variedades, coberturas de eventos, e divulgação da Instituição mantenedora. Reserva, também, espaços para atuação dos acadêmicos de Comunicação Social.

A rádio FM já surgiu com som simultâneo na internet e presença nas redes sociais digitais. Ela não é uma migração da frequência 800 AM, mas um canal com independência e grade de programação renovada. A FM permite uma maior qualidade na transmissão, uma vez que está menos sujeita a interferências e ruídos. Porém, o alcance da emissora é menor.

A rádio FM é uma construção de várias gestões, e precisou cumprir uma série de etapas, incluindo a compra de equipamentos, licitações para montagem da antena e de um novo estúdio e a liberação de licenças pela EBC. Para a operacionalização da nova rádio, um grupo com representação de técnicos e professores trabalhou desde maio de 2017. A programação foi estruturada com base em uma pesquisa de audiência feita com a comunidade universitária.

A Rádio UNIFM 107.9 mantém uma potência permanente de 500 w. Suas transmissões atingem em torno de 30 municípios da região central do Rio Grande do Sul (UFSM, 2020).

A TV Campus – emissora de televisão da UFSM foi criada em 1995, tendo como base a Lei n. 8.977, que dispôs sobre o serviço de TV a cabo e exigiu que as operadoras disponibilizassem um canal universitário nas cidades da área de prestação do serviço. Primeira televisão universitária a exibir conteúdo via cabo no país, com transmissão pelo canal 15 da NET Santa Maria.

A criação da TV Campus resultou de um esforço conjunto da Rádio Universidade (AM), representada pelo servidor Sergio de Assis Brasil, e o Curso de Comunicação Social, então coordenado pela Professora Eugenia Mariano da Rocha. Sergio de Assis Brasil ministrava uma Atividade Complementar de Graduação-ACG, denominada Linguagem do Vídeo, ofertada semestralmente, para os alunos dos cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas, e foi por meio desta ACG, com seus alunos e professor, e com os equipamentos do Curso de Comunicação Social, que foi possível produzir e colocar no ar a primeira TV Universitária via cabo no Brasil, que teve início nas dependências do Curso de Comunicação Social da UFSM. A organização da grade de horários e a difícil tarefa de coordenar a grade dos trabalhos dos cursos e a produção e veiculação da TV era feita por Martha Marchezan, servidora e egressa do Curso de Relações Públicas da UFSM.

Desde sua criação, a TV tem como missão difundir, através do audiovisual, as atividades e o conhecimento científico das áreas de ensino, pesquisa e extensão da

UFSM, promovendo a reflexão crítica e a aproximação com a sociedade, além de proporcionar aprendizado prático para os estudantes das áreas afins.

Em 1998 foi criada a Coordenadoria de Comunicação da UFSM e, três anos depois, em 2001, a TV Campus foi transferida do espaço do Curso de Comunicação Social, no Prédio 21 da UFSM, para o décimo andar do prédio da Reitoria da UFSM, onde funcionava a Rádio Universidade AM, e continuou a ser um espaço pedagógico para os alunos dos cursos de Comunicação da UFSM, contribuindo para a formação desses estudantes e preparando-os para o mercado de trabalho.

A TV Campus mantém uma programação diária de 12 horas no canal 15 da NET, preenchida por produções próprias, materiais elaborados por outras TVs universitárias federais, audiovisuais viabilizados por editais para integrar a programação de emissoras públicas e produções de outros setores da UFSM. Os conteúdos produzidos também ficam disponíveis no site da emissora, no canal do *Youtube*² e no Farol³, além de serem divulgados na página do *Facebook*⁴ e no perfil do *Instagram*⁵ (TV CAMPUS, 2020).

A Agência de Notícias da Coordenadoria de Comunicação da UFSM foi criada em 1998, no mesmo ano em que foi criada a Coordenadoria de Comunicação Social, que teve como seu primeiro coordenador Gaspar Miotto, professor lotado no Departamento de Ciências da Comunicação. E, desde a sua criação, a Agência tornou-se responsável pelo portal da Universidade que, hoje, é o principal meio de comunicação pública e institucional da autarquia, com mais de 20 mil acessos diários. A Agência de Notícias é considerada como principal canal de difusão de notícias da UFSM, tendo como objetivo a produção e divulgação das notícias de interesse da comunidade em geral no sítio institucional, e na Revista Arco de jornalismo científico e cultural.

A Agência de Notícias realiza: Apuração, redação, edição e publicação de conteúdo jornalístico na página inicial do portal institucional da Universidade Federal

² Plataforma de vídeos online. Por meio dela, usuários podem assistir criar e compartilhar vídeos pela internet.

³ Plataforma para armazenar e permitir a reprodução de material de áudio e vídeo criado nas diversas produtoras de conteúdo da UFSM (Multiweb, TV Campus, Rádio Universidade, Estúdio 21). O envio de áudios e vídeos para o repositório é realizado por pessoas previamente autorizadas, através de um sistema desenvolvido pelo Centro de Processamento de dados – CPD/UFSM.

⁴ Rede social que permite conversar com amigos e compartilhar mensagens, links, vídeos e fotografias.

⁵ Rede social gratuita para compartilhamento de fotos e vídeos capaz de gerar engajamento para uma marca.

de Santa Maria (UFSM). Conforme portaria n. 59.447, de 17 de fevereiro de 2011, a gestão do conteúdo do site principal UFSM é de incumbência da Coordenadoria de Comunicação Social e a Produção da Revista Arco, publicação de jornalismo científico e cultural, em diferentes plataformas de mídias, como veículo impresso, site e mídias sociais (UFSM, 2020).

A Revista Arco existe desde 2013, foi desenvolvida pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM em parceria com o curso de Jornalismo da UFSM, é a revista de jornalismo científico e cultural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A proposta da Revista é que o conhecimento não fique restrito aos laboratórios e às salas de aula. Através de linguagem didática e de visual atraente, a revista busca discutir temas de interesses múltiplos, em geral, desenvolvidos por pesquisadores da UFSM.

Na busca por informar de maneira clara sobre as pesquisas desenvolvidas na Universidade, a Arco interpreta os dados e “traduz” os termos para que as matérias atraiam o interesse da comunidade. Ao pensar as pautas para revista, o foco está sempre no público e os temas tratados devem ter relevância social. Cada edição da Revista Arco conta com tiragem de 2000 exemplares, que são distribuídos gratuitamente nas bibliotecas da Universidade, em cafés e livrarias do centro de Santa Maria, e também em eventos relevantes da UFSM.

Em 2016 a Revista Arco implantou a versão digital da publicação com a proposta do site de produzir mais conteúdo com a mesma qualidade, aprofundamento dos temas explorados nas edições impressas, mas também com produção de conteúdo exclusivo sobre o dia a dia das pesquisas realizadas na UFSM. Além disso, o ambiente digital permite que a Revista explore novos formatos e linguagens para a produção das reportagens em um contexto multimídia⁶.

A Revista Arco é uma referência de divulgação científica na região e se propõe a pensar o ensino, a pesquisa e a extensão no contexto universitário de forma ampla, pautando a UFSM como referência em produção científica no país, se enuncia como uma revista de jornalismo científico e cultural da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), e, produz jornalismo científico e cultural com excelência editorial e gráfica, e divulga para a sociedade, de forma acessível e em diferentes mídias, as pesquisas, atividades de extensão e projetos culturais da UFSM. A

⁶ Aparelho instalado no carro para reprodução de áudio. A maioria reproduz frequência de rádio AM/FM, arquivos MP3, áudios via *bluetooth*, além de ter entrada USB.

Revista ARCO informa os fatos e cumpre o seu papel de mediadora e formadora de opiniões (UFSM, 2020).

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO

A proposta desta pesquisa tem como tema a **Política de Comunicação na Universidade** delimitada na implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação e Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As universidades federais possuem um compromisso que não pode ser ignorado, pois a sociedade paga o seu tributo para manter as instituições de ensino superior pública e formar profissionais.

Desde a sua criação, especialmente desde o Estatuto de 1962, a UFSM tem procurado informar sobre seus atos e prestar contas à sociedade. São inúmeras ações, formatos e práticas de comunicação que, no decorrer de seis décadas procuraram informar e fortalecer vínculos entre a UFSM e a sociedade.

Atualmente a comunicação da UFSM funciona de forma descentralizada e envolve o esforço da Coordenadoria de Comunicação e seus Veículos de Comunicação, da Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, dos Núcleos de Comunicação dos Centros de Ensino, das Assessorias de Comunicação prestadas pelo Curso de Relações Públicas e da Assessoria de Comunicação Integrada, implementada em 2018 junto à Pró-Reitoria de Planejamento da UFSM.

Em 2018 foi aprovada a Política de Comunicação da UFSM, que tem como base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e seus desafios. Neste documento foi considerada a estrutura descentralizada já existente e construída a partir de uma longa trajetória, que teve início com o Estatuto da UFSM de 1962 e, a partir de 1995, contou com a descentralização protagonizada pelos cursos de Comunicação Social, especialmente o Curso de Relações Públicas por meio das atividades das Assessorias de Comunicação implementadas nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM.

A Política de Comunicação tem como pressuposto uma “ambiência ecológica”, que contempla a complexidade de uma instituição que gera, divulga e pratica o conhecimento. A Política procura definir posturas, ações e estratégias que promovam o diálogo e transparência na comunicação. O documento não direciona apenas o trabalho da Coordenadoria de Comunicação, mas de todos os setores que trabalham com a comunicação da universidade, tanto com a comunidade universitária como com a sociedade.

Deste modo, a comunicação da UFSM pode refletir a sua complexidade como uma “comunidade do saber”, no entendimento de Barichello (2001, p.138), que propõe “entender a comunidade universitária como um campo de sociabilização, como um refazer contínuo da universidade como comunidade do saber, sem esquecer que estas práticas que fazem viver a instituição estão assentadas em um território concreto ou simbólico”, onde todos os setores possuem profissionais que tratam do conhecimento, da produção de ensino, pesquisa e extensão. A Política de Comunicação propõe-se a respaldar os diversos setores como um instrumento dialógico, que articula o relacionamento da Universidade com os seus públicos estratégicos e dos públicos estratégicos entre si. A questão central proposta para problematizar o tema está definida na seguinte pergunta: Como se deu a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM?

1.3 JUSTIFICATIVA

A Política de Comunicação passou a ser formalmente um instrumento estratégico em algumas universidades federais do Brasil, mas apesar de sua importância, inclusive como norteadora no processo de tomada de decisão dos gestores, a grande maioria das Universidades Federais ainda não possui uma Política de Comunicação estruturada, uma vez que, não é um processo simples, rápido e muito menos fácil, quando se leva em consideração a sua construção coletiva, com a participação de toda a organização.

A própria UFSM, apesar das suas seis décadas de atuação e importância para Santa Maria e região, somente em 2018 institucionalizou uma Política de Comunicação. A construção coletiva de tal documento, a Política de Comunicação da UFSM, abrange os seus mais distintos públicos de interesse tendo em vista que

um dos principais objetivos do processo é obter uma comunicação mais participativa e eficiente. No entanto, há poucas pesquisas que exploram o tema “Política de Comunicação”.

Assim, uma das justificativas para sua execução se dá pelo seu recorte inédito, que é analisar a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico resultante deste processo.

Por último, vale ressaltar o vínculo que a autora possui com o tema, devido à trajetória profissional como servidora pública que atua na Coordenadoria de Comunicação Social desde 2018.

1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

Referente à metodologia trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, podendo ser definida quanto aos objetivos como pesquisa exploratória, referente aos procedimentos trata-se de um Estudo de Caso.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é investigar (como se deu) a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o PDI (2016-2026) da UFSM, destacando os seus desafios;
- b) Caracterizar a Política de Comunicação da UFSM, de modo a descrever suas diretrizes;
- c) Descrever os Veículos Institucionais da UFSM e sua Política Editorial;
- d) Identificar, por meio de questionário, como se deu a implementação da Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM e a construção e implementação da Política Editorial dos Veículos de Comunicação;
- e) Identificar, por meio de questionário, como se deu o alinhamento estratégico entre a Política de Comunicação da UFSM e as Políticas Editoriais da Coordenadoria de Comunicação e dos seus Veículos;

f) Estabelecer o grau de Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM utilizando o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).

1.5 PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, podendo ser definida, quanto aos objetivos, como pesquisa exploratória.

O percurso metodológico foi realizado em 03 etapas.

Primeira etapa: Técnica de coleta de dados foi por meio de pesquisa bibliográfica, feita a partir do levantamento de referências teóricas já publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de *web sites*. Também foi realizada uma pesquisa documental a partir de *sites* e sistemas *online*, como normas, Leis, manuais, instruções normativas e demais documentos referentes à Política de Comunicação, Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM e Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação da UFSM.

Segunda etapa: Questionário. Dados e Informações não obtidos por meio das pesquisas bibliográfica e documental foram coletados através de questionário com questões semiestruturadas, composto por um roteiro único, enviadas por e-mail, individualmente, aos respondentes selecionados.

Os respondentes foram selecionados intencionalmente pela função que desempenham ou desempenharam na estrutura da Comunicação da UFSM e pela devida correlação ao objetivo da pesquisa.

Terceira etapa: Estabelecimento do grau de Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM utilizando o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky, por meio da aplicação da ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico.

1.6 ESTRUTURA DO TEXTO

A estrutura desta tese se apresenta em 06 capítulos.

O primeiro, compreendido como Introdução, traz uma breve apresentação da UFSM, o histórico da Comunicação da Universidade e relata as motivações do estudo; o tema e a delimitação do tema; o problema de pesquisa; a justificativa; os objetivos do estudo; o percurso metodológico e a estrutura do relato.

O segundo capítulo tem como objetivo trazer para o debate a base teórica sobre comunicação pública, comunicação institucional e comunicação estratégica e destacar o Alinhamento Estratégico como elemento integrante na implementação e na gestão de uma política de Comunicação na Universidade.

O terceiro capítulo aborda os instrumentos estratégicos de gestão na comunicação das universidades brasileiras. O objetivo deste capítulo é descrever alguns dos instrumentos estratégicos de gestão da comunicação. O capítulo está estruturado duas partes: Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Brasileiras com especial abordagem no PDI da UFSM e Política de comunicação das universidades brasileiras.

O quarto capítulo trata da Política Editorial da Coordenadoria e dos Veículos de Comunicação da UFSM. O objetivo deste capítulo é abordar a Política Editorial dos Veículos de Comunicação da UFSM, que foi elaborada e implantada nos anos de 2018 e 2019. O capítulo está dividido em duas partes: Diretrizes da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, onde são explanadas a diretrizes comuns a todos os Veículos que fazem parte da Coordenadoria de Comunicação da UFSM, ou seja, Comunicação Pública; Pluralidade e Participação Pedagógica. A segunda parte do capítulo trata das Políticas Editoriais dos Veículos de Comunicação da UFSM e traz as Políticas Editoriais específicas da TV Campus, das Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9, da Agência de Notícias e da Revista Arco.

O quinto capítulo tem como objetivo descrever os passos da metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa. Está estruturado em cinco partes que são: Delineamento da Pesquisa; Relação dos objetivos com as etapas da pesquisa; Técnica de Coleta de Dados; Técnicas de Análise e Interpretação de Dados; e Aspectos Éticos da Pesquisa.

O sexto capítulo apresenta os dados levantados a partir dos questionários e sua análise. E, por fim, as conclusões.

2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA, INSTITUCIONAL E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo tem como objetivo trazer para o debate a base teórica sobre comunicação pública e institucional estratégica e destacar o alinhamento estratégico como elemento integrante na implementação e na gestão de uma Política de Comunicação na Universidade.

Está dividido em cinco partes: Comunicação Pública, Comunicação Institucional, Comunicação Estratégica, Processo de Planejamento da Comunicação e Alinhamento Estratégico na implementação e gestão de uma Política de Comunicação.

2.1 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A expressão Comunicação Pública, nos últimos anos, teve sua dimensão original expandida. Comumente, o uso da expressão estava vinculado à modalidade de mídia que abrange as emissoras públicas de rádio e TV, segundo determina o artigo 223 da Constituição Federal.

Atualmente, a expressão Comunicação Pública, se caracteriza como a comunicação que é voltada para a promoção da cidadania, isto é, possibilidade de desfrutar de direitos civis como o de Justiça; de direitos políticos, como participação e de direitos sociais, como trabalho.

É importante que, ao abordar o papel da comunicação no âmbito público, se distinga a comunicação pública da comunicação política e da comunicação governamental. Brandão (2007) esforça-se para delimitar as fronteiras entres esses conceitos. Para a autora, a comunicação governamental visa à prestação de contas do governo à sociedade, tendo um caráter informativo, objetivando esclarecer as ações e práticas de determinado governo. Quando Brandão aborda a comunicação política, associa ao marketing político, remetendo ao uso de estratégias de comunicação persuasiva e de convencimento. Porém, para entendermos o conceito de comunicação pública, devemos ir além da questão da persuasão e de estratégias mercadológicas, pensando-a como detentora e divulgadora de informação de interesse coletivo.

Diversos pesquisadores, de várias partes do planeta, desde a década de 80, vêm se empenhando para explicar a comunicação pública estatal/governamental, não somente sob a ótica midiática, mas sua a necessidade, a sua legalidade, a sua legitimidade, os meios e os instrumentos para a sua consecução em um entendimento menos operacional e mais sociopolítico, tanto da sua construção como do seu papel (HASWANI, 2013).

“A comunicação pública refere-se à interação e ao fluxo de informações vinculado aos temas de interesses coletivos” (DUARTE, 2009, p.126). Isto é, a comunicação pública está vinculada ao conteúdo das mensagens que são transmitidas, recebidas ou respondidas. A temática deve ser atrelada aos cidadãos e ao interesse público, que são os delimitadores para a definição do conceito.

Para Matos (2011, p. 44),

o conceito de comunicação pública ainda tem sido empregado como sinônimo de comunicação governamental, fazendo referência a normas, princípios e rotinas da comunicação social do governo, explicitadas ou não em suportes legais que regulamentam as comunicações internas externas do serviço público.

Duarte (2013, p.126) elucida essas delimitações ao situá-la em um contexto mais amplo: “Comunicação governamental trata dos fluxos de informação e padrões de relacionamento envolvendo o executivo e a sociedade”. Quanto à comunicação política, essa “diz respeito ao discurso e à ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação com o poder” (DUARTE, 2013, p. 126). Já “a comunicação pública se refere à interação e ao fluxo de informação vinculado a temas de interesse coletivo” (DUARTE, 2013, p. 126).

A comunicação pública é uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública os projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público (BRANDÃO, 2009). Dessa forma, deve formar um fluxo informativo e comunicativo entre Estado e seus cidadãos, o que permite reconhecer a importância das ações promovidas e o engajamento social.

López (2010) explana que há duas condições essenciais para que a comunicação seja, de fato, considerada pública:

- a) Que resulte de sujeitos coletivos, ainda que estejam representados ou se expressem por meio de indivíduos;
- b) Que esteja referida à construção do que é público.

Oliveira (2004, p.186) declara que “comunicação pública é um conceito amplo, envolvendo toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, como também por empresas, terceiro setor e sociedade em geral”. Assim, entende-se que a Comunicação Pública é guiada pelo interesse público, dessa forma, é necessário caracterizar as bases que determinam a relação entre as organizações e, em especial, as universidades federais, e a sociedade.

Duarte (2009, p. 61) coloca o indivíduo como agente principal no processo.

A comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia ao direito à informação e expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e responsável.

Duarte (2009) propõe ainda, quatro eixos que considera centrais da comunicação pública:

- 1) Transparência: ao abordar as questões de interesse público;
- 2) Acesso: garantir aos cidadãos facilidade na obtenção de informações relevantes;
- 3) Interação: criar mecanismos de aproximação que estimulem a participação cidadã; e
- 4) Social: governo precisa saber qual é a opinião pública, ter conhecimento das demandas para poder corresponder às exigências dos cidadãos.

Escudero (2015) defende que a comunicação pública é a forma de promover a inserção da comunidade no debate público, sendo fundamental o fortalecimento das instâncias de escuta e participação da sociedade. De tal forma destaca-se a importância em aprimorar a cultura da transparência e procurar atender às perspectivas da sociedade tanto na prestação de contas quanto na oferta dos serviços públicos.

Diante do exposto, percebe-se que a definição de comunicação pública, apesar dos diversos conceitos, ainda está em processo de construção, e a complexidade do assunto e sua emergência recente são as causas principais. Estratégias, modelos e debates propostos a respeito compõem importantes subsídios para a compreensão do tema, porém revela a necessidade de maior robustez em seus embasamentos.

2.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A Comunicação Institucional é “fruto do posicionamento político da entidade, da adequada divulgação de suas ações e de seus respectivos impactos, e da clareza de seus mecanismos decisórios e transparência de suas informações” (ARMANI, 2008, p. 49).

A Comunicação Institucional é compreendida como uma atividade dinâmica, construída a partir de uma dialética de diferentes interlocutores e de sentidos constantemente ajustados nas inter-relações de distintos saberes e competências.

Entende-se que o objetivo da comunicação institucional vai além da constituição de uma imagem convincente por meio da visibilidade e da confiabilidade. Dessa forma, a comunicação institucional “possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública” (KUNSCH, 1992, p. 88). Isto é, tem por finalidade a manutenção de uma reputação favorável diante de seus diferentes públicos por meio da credibilidade, confiança e simpatia.

Tavares (2010, p. 64) conceitua a comunicação institucional como “o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização”.

Zémor (2000) identifica cinco categorias que devem nortear a atuação institucional:

- a) Informar;
- b) Buscar interação com a sociedade;
- c) Dar transparência aos serviços da administração pública;
- d) Dar publicidade institucional, seja por meio de comunicação interna ou de informes externos; e
- e) Desenvolver ações de comunicação vinculadas às temáticas de interesse geral.

A Comunicação Institucional, então, é compreendida como uma atividade dinâmica, construída a partir de uma dialética de diferentes interlocutores e de sentidos constantemente ajustados, nas inter-relações de distintos saberes e competências. Nesse contexto, vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações.

Vê-se então que, para além do operacional, a Comunicação Institucional abrange um conjunto de atividades desenvolvidas para fortalecer a imagem de uma empresa ou entidade junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica) ou junto à opinião pública.

No campo da comunicação pública, Haswani (2016) define como institucional a comunicação realizada pela administração pública, bem como por quaisquer entes envolvidos com o serviço público, cuja finalidade seja dar publicidade às produções normativas e proporcionar efetiva compreensão sobre elas, e também assegurar o acesso às informações e serviços para sanar as necessidades dos usuários, garantido isto por meio de um sistema integrado de comunicação.

Através da comunicação institucional são enfatizados a missão, a visão, os valores e a filosofia institucionais, contribuindo para que o público conheça e compartilhe estes atributos da Instituição.

Diante do exposto, conclui-se que a comunicação institucional é a responsável pela construção e legitimidade da imagem organizacional. Ela está ligada aos aspectos institucionais que explicitam o lado público da UFSM e tem como objetivo básico a influência político-social entre as comunidades envolvidas.

2.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de estratégia teve início nos períodos de guerras e batalhas e, ao longo do tempo, se transformou em ciência subsidiária das relações internacionais, analisam Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998).

Mintzberg (2000) define a estratégia como um conjunto de táticas e processos previamente definidos para conduzir uma organização a um objetivo, seja ele posicionamento de marca, ajuste das contas, desenvolvimento de produtos, entre outros. A estratégia é a base do planejamento, uma série de ações e prazos que permitem a consolidação dos objetivos institucionais.

No século XX, passou a fazer parte do vocabulário de negócios, em meio à crescente competitividade entre as corporações. Villar, Walter e Braum (2017, p. 4) identificam a chegada do termo aos negócios como “uma visão dos objetivos organizacionais em longo prazo, e da viabilização de ações e recursos para atingi-

los” e a partir dessa época, o termo estratégia passa a ser adotado por dirigentes empresariais e, posteriormente, por gerentes e publicitários.

Estratégia trata sobre onde estamos e aonde queremos chegar, como vamos para lá (o trajeto e os meios) e a gestão dos recursos necessários para consegui-lo (DUARTE, 2009). Há diferentes níveis de estratégia:

- a) específicos para determinadas áreas;
- b) globais para toda a organização.

Porter (1999) trata as estratégias externa e interna como impulsionadoras do sucesso da organização: há a noção de adaptação externa implícita na lógica do posicionamento da firma na indústria. É a partir da análise objetiva de seu ambiente que a firma será capaz de identificar a posição mais favorável.

Para cada nível de estratégia, é necessário um planejamento adequado, por isso, a importância em identificá-los, além disso, devem ser constantemente analisados e, se for preciso, adaptados. Quanto à implementação da estratégia, ela se dá a partir das ações, metas e prazos considerados no planejamento, que deve ser analisando sobre sua eficácia, ou seja, efeito esperado sobre o público-alvo.

Os gestores responsáveis pela estratégia devem estar aptos à realização de pequenos reajustes em meio a crises políticas e econômicas e ambientais que gerem incerteza. Em alguns casos será necessário recuar ou desenvolver novas ações, a fim de se ajustar a um novo contexto. É daí que se forma o conceito de gestão da estratégia.

A definição da estratégia organizacional depende do estudo e da compreensão da companhia: público, missão, valores e recursos disponíveis. É imperativa a compreensão do momento da empresa, o ponto a que se quer chegar e quais são as ferramentas e recursos humanos, capitais e tecnológicos disponíveis, assim, retoma-se a importância de conhecer profundamente a organização e seus objetivos. Só assim será possível adaptar o planejamento.

A Comunicação estratégica é aquela que se fundamenta em um conjunto de ações planejadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global de uma organização (PEREIRA, 2014).

Para que a comunicação das organizações seja de fato estratégica, Duarte (2009) elenca os seguintes requisitos:

1. Alinhamento com os objetivos corporativos – o setor de Comunicação, composto por especialistas na área, deve conceber sua estratégia de forma a ajudar a organização a alcançar seus objetivos e metas estabelecidos pela alta direção e pelo Plano Estratégico;
2. Influência no processo decisório – a Comunicação deve integrar o processo de gestão e, para isso, o profissional de Comunicação precisa atuar junto ao topo da hierarquia na função de consultoria, assessoramento ou de direção. A comunicação deve balizar, orientar, influenciar e ajudar na tomada de decisão;
3. Baseada em resultados – a Comunicação não deve ser um fim em si mesma, deve lidar com o intangível, para entregar resultados tangíveis e contribuir para o sucesso da organização;
4. Visão global, sistêmica e integrativa – a Comunicação não pode se limitar a uma atuação tática ou pontual, não pode agir de forma fragmentada, estanque ou até mesmo competitiva. Protagonismo – a área de Comunicação deve ter agenda própria conectada à da organização;
5. Orientação para o futuro – a área de comunicação deve projetar resultados em longo prazo e deve buscar aprimorar continuamente processos e entregas;
6. Propósito definido – Assim como a organização tem uma missão, uma área de Comunicação deve ter um propósito claro, definido, capaz de mobilizar e orientar o trabalho.

Relacionam ainda:

1. Tratamento processual da comunicação – que possibilita a combinação dos fluxos informacionais e relacionais;
2. Inserção na cadeia de decisões – a Comunicação é considerada e valorizada pela alta gestão;
3. Gestão de relacionamentos – vista como componente estratégico que valoriza as interações e os diálogos;
4. Processo planejado – uso de metodologias para uma sistematização e alinhamento estratégico das ações;
5. Processo monitorado – acompanhamento e avaliação com vistas à qualidade dos processos e os impactos provocados com as ações levadas

a efeito (DUARTE, 2009).

Pérez (2008, p. 445) afirma que “estratégia é um método ou um conjunto de métodos para a resolução de um problema”. Ressalta ainda que, se é admissível que toda comunicação humana tem uma intencionalidade latente, na comunicação estratégica há uma intencionalidade consciente e orientada a controlar essa comunicação em relação ao resultado futuro que se pretende.

Percebe-se assim, para que a comunicação seja estratégica, é necessário que o compartilhamento das informações seja apropriado, por meio de canais adequados e no momento mais oportuno. Atendendo, dessa forma, aos objetivos organizacionais e de comunicação específicos para o planejamento estratégico da organização.

2.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

O conceito de Comunicação Organizacional Integrada tem sido utilizado com o objetivo de unir as diversas atividades comunicacionais dentro da organização. A integração dessas atividades é facilitada pela atuação conjunta dos profissionais da área, garantindo coerência da linguagem adotada e racionalização das atividades, como forma de atingir a complexidade dos públicos organizacionais.

Revendo o conceito, Kunsch (2006) analisa os novos paradigmas da comunicação organizacional, que ganha definições mais precisas de cada setor que a compõe, já que a Comunicação Organizacional Integrada passa a ser entendida como a união da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna. Para a autora, este conjunto deve ser harmônico, respeitando as especificidades de cada processo comunicacional. Desse modo, para Kunsch (2006), a comunicação integrada permite o estabelecimento de uma política global em função de uma maior coerência entre os programas comunicacionais.

Nesse sentido, proporciona uma linguagem comum e um comportamento homogêneo, além de evitar as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando objetivos específicos de cada um. Ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes

influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2003).

A comunicação organizacional integrada assume, atualmente na sociedade, uma importância jamais vista. A comunicação não acontece mais só por meio do que se diz para o público, mas pela condição das relações estabelecidas com esses atores e pela credibilidade motivada por uma rede de relações articuladas pela organização com seus diferentes públicos. E, dessa forma, a imagem pública das instituições passa a representar um fator estratégico tão importante quanto os produtos e serviços.

As organizações não podem se regular por uma política apática, elas devem assumir posturas cada vez mais 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. 86). Assim, a comunicação organizacional carece de ser percebida, de maneira integral, como componente que perpassa todas as ações de uma empresa e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade.

Portanto, para se ultrapassar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é imprescindível que se perceba a comunicação como um processo estratégico, para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa que busca à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que trabalha, de forma democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa, para públicos internos e externos.

No Brasil, apesar, da grande maioria das organizações já ter despertado para a importância de um sistema organizado de comunicação, nem todas o adotam na prática.

Encontramos ainda muitas organizações privadas, públicas, entidades de classe e ONGs fazendo uma comunicação parcial, fragmentada, contando tão-somente com uma assessoria de imprensa, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação, ou, então, contratando uma agência de propaganda apenas para criar, produzir e veicular anúncios, sem uma proposta definida de comunicação para seus públicos (KUNSCH, 2003).

A Política de Comunicação distingue-se do plano de comunicação, pois este assume uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a

cumprir em um determinado período. O plano de comunicação flui da política de comunicação que o baliza, e está focado em ações concretas para cumprimento de determinados objetivos (definição de canais de relacionamento com os públicos, desenvolvimento de ações para aumentar a visibilidade da organização na mídia, explicitação de posições da organização com respeito a temas controversos, dentre outros).

Por outro lado, a Política de Comunicação pode ser assim definida:

- Processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse;
- Conjunto de normas em que se fundamenta a atividade de comunicação institucional numa empresa. As perspectivas dessa política devem ser traçadas dentro de um objetivo que seja meta de todas as atividades e contra a qual não existam argumentos (KUNSCH, 2003, p. 336).

Uma Política de Comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, comunicação e cultura organizacional, existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos (humanos, financeiros, tecnológicos e outros) e a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento.

Como se vê, a política de comunicação é um processo singular, em virtude do vínculo obrigatório com a cultura da organização, com a trajetória institucional, com a área de atuação, com o corpo de dirigentes, docentes, funcionários em geral e acadêmicos, e com a experiência presente e passada no relacionamento com os *stakeholders*.⁷

2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COMO ELEMENTO INTEGRANTE DA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE

Nesta tese o Alinhamento Estratégico é um conceito basilar para investigar o processo de implantação da Política de Comunicação na Universidade, a partir da identificação e análise do Alinhamento Estratégico nos Veículos de Comunicação Institucionais da UFSM e será retomado no capítulo que trata da metodologia. Este item está subdividido em 4 partes: Origem e desenvolvimento de alinhamento

⁷ Grupos e indivíduos que, de uma forma ou de outra, apresentam algum nível de interesse nos projetos, atividades e resultados de uma determinada organização.

estratégico; Conceitos de Alinhamento Estratégico; Taxonomias e modelos teóricos; e Modelo de Labovitz e Rosansky – Ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico.

2.5.1 Origem e desenvolvimento de alinhamento estratégico

A noção de alinhamento é encontrada em diversas áreas do conhecimento, como na biologia, na economia, na teoria organizacional, na teoria sistêmica, na administração, entre outras (VENKATRAMAN, 1989). No campo da teoria administrativa a noção de alinhamento teve o seu surgimento na teoria contingencial (PETERAF; REED, 2007).

A teoria contingencial se estruturou nas décadas de 1960 e 1970, a partir de fundamentos da teoria sistêmica, e, também, dos estudos de alguns autores no campo da administração, que contribuíram para o desenvolvimento desta perspectiva, gerando as ideias fundamentais sobre o relacionamento entre as condições ambientais, a estratégia corporativa, a estrutura organizacional, a tecnologia e a forma de gestão (ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000). A referida teoria se tornou uma perspectiva dominante na sua época, e autores como Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1973) conduziram estudos que subsidiaram inicialmente essa teoria, desenvolvendo os parâmetros basilares para as definições de estruturas e de processos organizacionais, a partir das características do ambiente no qual a organização estava inserida, e também, considerando as escolhas estratégicas realizadas pela direção das organizações (PETERAF; REED, 2007).

O estudo de Chandler (1962), em particular, foi um dos primeiros trabalhos na temática do alinhamento estratégico, e é considerado como um marco inicial nesse campo. Em seu estudo, Chandler (1962), realizou uma investigação longitudinal, a partir da década de 1950, sobre as mudanças estruturais de quatro grandes organizações norte-americanas, até o ano de 1961, relacionando-as com a estratégia de negócios adotada por elas ao longo do tempo. Assim, ele investigou e identificou a associação contingente entre a estratégia corporativa e a sua estrutura organizacional e propôs que a estrutura organizacional segue a estratégia. Ou seja, dependendo da estratégia de negócios adotada a estrutura organizacional deve ser alterada para se ajustar a ela. Assim, deveria haver o alinhamento entre o os

condicionantes ambientais a estratégia e a estrutura. Posteriormente, as proposições de Chandler foram testadas, empiricamente investigadas e criticadas por outros autores.

Outro estudo de destaque em relação ao surgimento da noção de alinhamento estratégico foi aquele conduzido por Lawrence e Lorsch (1973). Aqui surgiu uma nova proposta de alinhamento quando a relação entre ambiente e estrutura foi investigada por esses autores. Buscando compreender as características que as organizações devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, Lawrence e Lorsch (1973) fizeram uma pesquisa com uma amostra de 10 organizações que atuavam em três diferentes ramos industriais, plásticos, alimentos empacotados e recipientes (contêineres).

Ao final de seu estudo os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação, a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em relação a uma parte do ambiente externo também especializado; cada subsistema ou departamento se relaciona unicamente àquela parte do ambiente externo que é relevante para a sua própria tarefa especializada – e a integração – o esforço convergente e unificado dos subsistemas ou departamentos para atingir os objetivos globais da organização.

Assim, a diferenciação e a integração requeridas referem-se a predições relacionadas ao ambiente externo da organização. Não se referem à diferenciação e integração existentes na própria organização, mas ao quanto de diferenciação e integração ao ambiente externo exige dela. A organização que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente terá melhores desempenhos do que a empresa que se afasta muito delas.

A conclusão de Lawrence e Lorsch (1973) é a necessidade do chamado alinhamento estratégico (*strategic fit*) entre o modelo de gestão e as características do ambiente. As obras dos autores forneceram visões diferentes, mas complementares das relações entre as organizações, sua estrutura, seus padrões de gestão, e o ambiente no qual estão inseridas, permitindo que se identificassem três premissas essenciais: a) a organização e seu ambiente mantêm uma relação contínua de dependência mútua e interação; b) as organizações devem adaptar-se às restrições e às contingências impostas pelos seus ambientes; e c) as

organizações são compostas por subsistemas interdependentes (PETERAF; REED, 2007).

Após os estudos dos autores pioneiros introduzirem a noção de alinhamento estratégico, surgiu uma visão diferente a partir das décadas de 1970 e 1980. Tal mudança questionava a premissa de Chandler (1962) de que a estrutura segue a estratégia. Este ponto de vista coloca a estrutura como a causa da estratégia, e, então, novos estudos e teorias reconheceram que a própria estrutura impõe restrições sobre o processo de decisão estratégica e sobre as opções administrativas (CHILD, 1972).

A partir daí, começaram a surgir novas perspectivas, que passaram a considerar o alinhamento estratégico como um sistema de relações e elementos dinâmicos e interação e mudança, indo além dos tradicionais estudos baseados em alinhamentos lineares e bivariados (GARLICH, 2011).

2.5.2 Conceitos de alinhamento estratégico

O debate teórico sobre o que, de fato, além o chamado alinhamento estratégico, assim como as questões pautadas a ele são indispensáveis ao campo da estratégia, bem como ele está sendo visto nos estudos e pesquisas nessa área, tem ganhado força nos últimos tempos, especialmente com a entrada e ampliação das teorias e abordagens que buscam associar aspectos como os sistemas de informação e tecnologia de informação (TI) ao campo do alinhamento estratégico.

No campo da estratégia organizacional a noção de alinhamento estratégico tem sido largamente abordada na literatura especializada, desde a década de 1960, e envolve, de forma geral, aquelas condições nas quais o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (PETERAF; REED, 2007).

O alinhamento estratégico permite identificar os componentes de um sistema, de que maneira eles se conectam, desenvolver objetivos comuns, reduzir barreiras organizacionais, preparar e melhorar o ambiente para a mudança, e melhorar o desempenho da organização (WALTON, 1973, p. 76).

De acordo com a teoria, a capacidade de alinhamento estratégico das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores, e constituir importante fonte de vantagem competitiva.

O alinhamento estratégico também pode ser entendido como “uma medida de adequação entre estratégias adotada pela organização, seu contexto externo e seus processos e recursos internos. Quanto maior essa adequação, maior o alinhamento estratégico” (CORDEIRO, 2005, p.118-119).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 54) mencionam uma “administração sábia” ao tratar de alinhamento. O Alinhamento Estratégico situa-se entre os elementos considerados nesta tese como integrantes da gestão de comunicação.

Kaplan e Norton (2000) estão entre os pioneiros do uso do termo “Alinhamentos Estratégicos”. Para estes autores uma organização alinhada com a estratégia obtém desempenho superior às demais.

“O alinhamento exige uma compreensão das metas e objetivos pelos gestores nos diversos níveis organizacionais, bem como a capacidade de adquirir e distribuir recursos coerentes com as necessidades competitivas da organização” (PORTER, 1999, p. 37).

De uma forma mais simplificada, pode-se dizer que alinhamento se refere ao ajustamento de plano, metas e objetivos por meio de uma estratégia global, que mostra como as várias partes componentes de uma organização sincronizam suas atividades para criar integração e sinergia.

Labovitz e Rosansky (1997, p. 5) conceituam o Alinhamento Estratégico:

como uma ampla política estratégica, no qual, processos, recursos e sistemas devem estar alinhados ao propósito do negócio, ambiente de atuação, considerando o alinhamento com clientes, colaboradores, indicadores de avaliação e recompensa.

Segundo os autores acima (1997, p. 5), “o alinhamento favorece sinergia ao processo estratégico otimizando expectativas entre o planejar e a execução”. Ainda para os autores, o alinhamento refere-se à integração dos sistemas e processos-chave e a maneira como se comunica com o ambiente externo. “O alinhamento é como um ajustamento necessário que deveria ocorrer entre ambiente, estratégia e recursos” (MINTZBERG, 2000, p. 238).

Gaio (2012) afirma, porém, que o alinhamento não é um estado permanente,

já que todos os negócios são afetados por constantes mudanças. O real alinhamento se estabelece quando um conjunto de competências e habilidades permite ao gestor vincular o comportamento dos colaboradores à missão da empresa, transformando intenções em ações.

Kaplan e Norton (2006, p. 323) ressaltam que “o alinhamento da estratégia perpassa pela liderança executiva, consistência estratégica, alinhamento organizacional, do capital humano e dos sistemas de planejamento e avaliação”. Para manterem-se competitivas, as organizações realizam ajustes estratégicos.

O termo ajuste também pode ser usado como alinhamento ou ressonância, e é entendido como um processo contínuo e dinâmico em que as capacidades da organização devem estar em harmonia ou alinhadas com as exigências do mercado ou dos clientes (BROWN, 2006, p. 187).

Chakravarty (1987) considera que a ausência de alinhamento entre uma estratégia de negócios e os elementos de seus contextos, interno e externo, deverá produzir como consequência: a não consecução dos objetivos estratégicos da organização. Desta forma, a busca desse alinhamento deve ser o foco prioritário das decisões inseridas no contexto da gestão estratégica.

Verifica-se que, envolvida na noção de alinhamento, encontra-se uma diversidade de conceitos, que circunscrevem sentidos e relações variadas, envolvidas na concepção de alinhamento estratégico.

Algumas abordagens disponíveis na literatura buscam formas de avaliar o grau de alinhamento entre os contextos e a estratégia, visando orientar as ações tomadas no contexto da gestão estratégica.

2.5.3 Taxonomias e modelos teóricos

Na literatura especializada sobre alinhamento estratégico foram propostas algumas taxonomias e modelos teóricos, que prescrevam opções e formas específicas de alinhamento estratégico.

Essas propostas se justificam pela crença de que existem, ou existiriam, conjuntos de estratégias suficientemente amplos e, ao mesmo tempo, claramente descritas e detalhadas, para serem utilizadas pelos gestores, em qualquer tipo de empreendimento, ou ramo de negócio (MILLER, 1992, p. 236).

Dada a abrangência das variáveis envolvidas nos estudos dessa área, diferentes classificações são empregadas em pesquisas envolvendo o conceito de alinhamento. A literatura relata distinções entre alinhamento externo, alinhamento interno e consenso.

A partir do objetivo da presente pesquisa, cujo foco encontra-se no alinhamento interno, que se desenvolve no âmbito da implementação da estratégia, foram identificados na literatura quatro modelos principais de alinhamento estratégico interno:

Modelo 1 – Labovitz e Rosansky (1997);

Modelo 2 – Balanced Scorecard (BSC): Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000);

Modelo 3 – Hambrick e Cannella (1989);

Modelo 4 – Organizational Fitness Profiling (OFP): Beer e Eisenstat (1996, 2000).

Estes modelos estão de acordo com a definição de alinhamento estratégico proposta neste trabalho, e trazem uma contribuição quanto à definição de elementos a serem ajustados e de processos a serem conduzidos no processo de alinhamento interno. Além disso, os modelos apresentam ferramentas para medir o grau de alinhamento, fazer diagnósticos, bem como sistemas de indicadores de avaliação da evolução das estratégias em curso com base no alinhamento interno.

O modelo de Labovitz e Rosansky (1997) permite verificar a convergência das ações de toda a organização em direção à estratégia. Esse modelo foi selecionado para ser utilizado nesta Tese por permitir uma visualização clara e objetiva dos componentes envolvidos, trazendo possibilidade de observar a evolução ao longo do tempo, deixando evidente a eficácia ou não das ações na resolução dos problemas organizacionais, além de facilitar a comparação do alinhamento organizacional entre os setores analisados de uma mesma empresa, ou entre empresas que competem no mesmo segmento. Assim, este estudo aplicou a ferramenta chamada Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico. Essa ferramenta é utilizada para estabelecer o grau de alinhamento.

2.5.4 Modelo de Labovitz e Rosansky – Ferramenta de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico

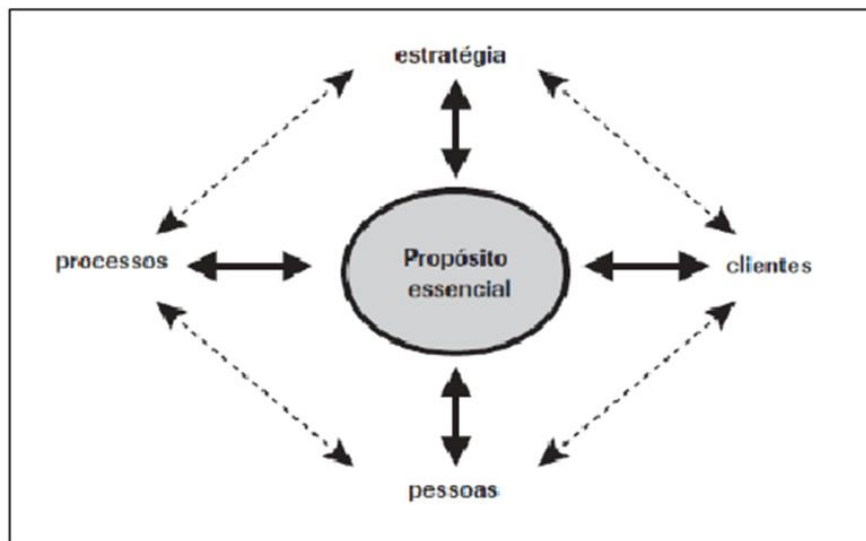
Para Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento é um processo de integração dos elementos da organização em torno do propósito essencial dos negócios, denominado por eles de “the main thing”. Em seu livro, os autores mostram como atingir e manter todos os elementos vitais de uma organização alinhados e seguindo na mesma direção ao mesmo tempo.

A teoria de Labovitz e Rosansky foi desenvolvida com base na experiência dos autores como consultores e por meio de entrevistas com executivos americanos que têm utilizado o alinhamento e têm conseguido sustentar os resultados dos negócios. Como explicitado por Labovitz e Rosansky (1997, p. 72, tradução livre), “nossa pesquisa e experiência nos convenceu de que crescimento é o resultado final do alinhamento entre pessoas, clientes, estratégia e processos”.

Na compreensão dos cinco itens que compõem a ferramenta proposta por Labovitz e Rosansky (1997), estes esclarecem que toda organização tem um propósito essencial e que, para alcançá-lo, cada componente deve estar ajustado de forma interdependente e convergente. Segundo Prieto e Carvalho (2004), a ênfase na aplicação do modelo é no alinhamento horizontal e vertical e não no ajuste estratégico ao ambiente organizacional, adequando-se perfeitamente a proposta desta pesquisa que é a análise das unidades de uma mesma organização.

Os autores propõem o uso da ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento para medir o grau de alinhamento da organização, como ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Labovitz e Rosansky



Fonte: Labovitz e Rosansky (1987, p. 44).

Labovitz e Rosansky (1997) salientam que na dimensão vertical o alinhamento se dá entre estratégia e pessoas e na dimensão horizontal entre clientes e processos. O alinhamento vertical se dá quando a estratégia está claramente formulada e as pessoas entendem qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos. No sentido horizontal, o alinhamento ocorre quando as necessidades dos clientes são conhecidas e estão incorporadas aos processos. O alinhamento interno acontece quando os quatro elementos estão inter-relacionados e ao mesmo tempo cada um desempenhando um papel específico.

A seguir, os quatro elementos descritos com mais detalhes:

A estratégia: torna-se necessário que as diversas funções dispersas por todos os níveis da organização, em conjunto, criem e compreendam a visão estratégica enquanto propósito a ser seguido. Com base na estratégia definida, são reconhecidos aqueles processos essenciais que devem ser controlados e revistos.

As pessoas: tendo em vista a definição estratégica adotada, torna-se necessário definir, em termos coletivos e individuais, as competências necessárias para alcançar o propósito da estratégia. As atividades devem estar relacionadas com o capital humano e alinhadas com a estratégia. É muito comum encontrar nas organizações pessoas que descrevam o que elas fazem, mas comumente não possuem clareza da estratégia organizacional e como seu trabalho está interligado com a mesma.

Os clientes: é pressuposto que as necessidades dos clientes tenham relação

com a elaboração da estratégia e com a estruturação dos processos-chaves da empresa. Os clientes apresentam uma série de desafios: as suas opiniões mudam; suas ideias são de difícil interpretação; falam somente do presente; poucas pessoas da organização possuem contato direto qualificado com os clientes, capaz de alimentar mecanismos de comunicação; os clientes não são vistos como uma responsabilidade coletiva. Os conhecimentos dos próprios clientes com diversas percepções são fundamentais para apresentar serviços consistentes.

Os processos: as ações essenciais para o alcance do propósito da estratégia devem ser distinguidas das demais, controladas e constantemente aperfeiçoadas, a fim de qualificar os serviços aos atuais clientes e os potenciais. É por meio da mensuração permanente que se avalia o que está acontecendo com os processos internos em relação aos clientes, indicando onde é necessário realizar os ajustes, trazendo opinião e aprendizagem. A definição de indicadores que traduzam os resultados que realmente importam no processo de alinhamento organizacional é importante para o êxito na aplicação do modelo (PRIETO; CARVALHO, 2004). Para tanto, compreender os fatores críticos de sucesso da organização em análise ou do segmento de negócio a qual está vinculada é fundamental. Controles internos confiáveis são indispensáveis na aplicação do modelo.

3 INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO NA COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O objetivo deste capítulo é descrever alguns dos instrumentos estratégicos de gestão da comunicação nas universidades brasileiras. Está estruturado em quatro partes: a primeira expõe o Plano de Desenvolvimento Institucional das Universidades Brasileiras, a segunda aborda especificamente do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, a terceira trata da Política de Comunicação das Universidades Brasileiras e a quarta aborda a Política de Comunicação da UFSM.

3.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O PDI tem suas origens a partir de duas atribuições definidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a avaliação institucional e o

credenciamento, sendo as mesmas de competência do MEC (BRASIL, 1996).

Com a criação do Decreto 3860 de 09 de julho de 2001 (BRASIL, 2001), o PDI foi introduzido como um dos elementos do processo de credenciamento de IES. Em dezembro do mesmo ano, o Parecer CNE/CES 1366/2001 destaca a importância do PDI para determinar a missão de cada instituição bem como suas estratégias para atingir metas e objetivos. Em março de 2002, a Resolução 10/2002 significou uma mudança repentina em relação ao posicionamento do PDI frente ações das instituições de ensino superior.

O Decreto n. 3.860, de 09 de julho de 2001 afirma que o Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito aos atos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pelo SESU/MEC.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o documento que identifica e norteia o que é desenvolvido em uma instituição de ensino. Diz respeito à filosofia de trabalho, à missão e às atividades acadêmicas realizadas ou pretendidas. Desta forma, serve de base para o planejamento como um todo, guiando o trabalho dos cursos, centros de ensino, departamentos e programas. Além disso, é o instrumento que o Ministério da Educação (MEC) e outros órgãos de controle utilizam para avaliar a instituição.

O PDI é uma exigência ética e legal para as Instituições Públicas de Ensino Superior, sendo o documento que expressa o conjunto de objetivos estratégicos, expressando diretrizes e metas a serem realizadas no período de dez anos, buscando realizar a Universidade concebida, anunciada e desejada em seu Projeto Político-Pedagógico em consonância com as metas do Plano Nacional da Educação.

O art. 3º da Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), observa que a avaliação das instituições de educação superior visa identificar o perfil e o significado de atuação da instituição, considerando suas diferentes dimensões institucionais, dentre as quais se destaca, em sua obrigatoriedade, seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os resultados da avaliação são apresentados como o referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação superior, envolvendo o credenciamento, a autorização e o reconhecimento de cursos de graduação, de

modo que devem ser utilizados em planejamentos futuros.

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

Dessa forma,

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

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

Os itens previstos para a formulação do documento são os seguintes:

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

No PDI é possível incluir a participação do setor de Comunicação ao considerarmos a área como estratégica, ou seja, deve haver planejamento da comunicação para contribuir com a melhoria da qualidade do serviço prestado por uma instituição de educação superior, pois a partir da sua formulação há uma oportunidade de escolha do caminho a seguir através do cenário apresentado na análise atual e dos objetivos propostos pela instituição.

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

Percebe-se, assim, que o processo é de integração, isso é, o planejamento, a avaliação e a comunicação estão contempladas no processo de avaliação institucional das universidades federais, assim, é factível que haja interação entre as temáticas com vistas a alcançar excelência na gestão administrativa.

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

3.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFSM

As transformações que vêm ocorrendo no processo de planejamento das instituições de ensino superior, devido aos avanços tecnológicos, trazem mudanças sociais, econômicas e políticas, e exigem ações para a melhoria na qualidade do ensino.

A qualidade no ensino está diretamente relacionada ao modelo de gestão utilizado pelas universidades. A gestão focada na avaliação e nos resultados trouxe transformações no planejamento e na gestão das instituições de ensino superior, de forma a atender as demandas por novas tecnologias, geração de conhecimento, eficiência interna e eficácia organizacional.

A construção de uma identidade para as Instituições de Ensino Superior depende de diversos fatores, sendo um deles a implantação de um Plano de Desenvolvimento Institucional que priorize a construção do conhecimento e da

cidadania dos acadêmicos.

O PDI é um importante instrumento de auxílio para as Instituições de Ensino Superior. Ele engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente. Com esses pressupostos, ele fornece informações relevantes para as Instituições de Ensino Superior Pública. Essas informações fazem com que a UFSM se mantenha competitiva no mercado e, além disso, controle eficientemente seus recursos financeiros, viabilizando o investimento em infraestrutura, em profissionais qualificados e em novas tecnologias.

A Universidade Federal de Santa Maria foi planejada e antecipa, historicamente, as questões trazidas pelo PDI. O livro USM, A Nova Universidade (ROCHA FILHO, 1962), já trazia a missão, a visão e o planejamento da Nova Universidade.

Esta tese usa como base temporal o PDI que compreende o espaço compreendido entre os anos de 2016 a 2026, que proporcionou as coordenadas para a construção de uma Política de Comunicação da UFSM, em 2018.

A construção do PDI da Universidade Federal de Santa Maria (2016-2026) foi coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e o processo de elaboração do plano contaram com a participação de alunos, professores e técnico administrativos em educação por meio de um formulário online. O formulário on-line, juntamente com reuniões realizadas com a comunidade foram os principais instrumentos de coleta de informações para elaboração dos objetivos institucionais que compõem o mapa estratégico do PDI 2016-2026 da UFSM, bem como para elaboração das políticas institucionais e do Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

A metodologia para elaboração do PDI foi apresentada em novembro de 2015 e previa quatro fases principais: a) organização; b) preparação; c) execução; d) finalização. Para conduzir o trabalho foi criada uma comissão central, uma comissão executiva e comissões temáticas, as quais atuaram dentro das suas responsabilidades durante todo o processo de elaboração do plano.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026 da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) prospecta e permite uma visão abrangente da Instituição. O documento foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade, da qual resultaram mais de três mil contribuições, reforçando o caráter democrático e participativo que deve permear os documentos institucionais.

O texto aprovado possui 5 capítulos, que tratam da apresentação da UFSM, perfil institucional, planejamento estratégico, projeto político pedagógico e diretrizes das políticas institucionais. O texto ainda apresenta os sete desafios institucionais para o período planejado (2016-2026): Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência Acadêmica; Inclusão Social; Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento Local, Regional e Nacional e Gestão Ambiental.

Os cinco capítulos do PDI da UFSM (2016-2026) são:

Capítulo 1 – Introdução: apresentação da UFSM e resumo sobre o conteúdo do documento;

Capítulo 2 – Perfil institucional: informações gerais sobre diferentes aspectos da UFSM;

Capítulo 3 – Planejamento estratégico: planejamento estratégico da Instituição, contendo os objetivos, divididos para os 07 desafios, a serem alcançados pela UFSM nos próximos dez anos;

Capítulo 4 – Projeto Pedagógico Institucional: novo Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UFSM, aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) e contendo as diretrizes das políticas de ensino, pesquisa e extensão;

Capítulo 5 – Diretrizes das políticas institucionais: conjunto de diretrizes a serem seguidas pela Instituição no que diz respeito às seguintes áreas: planejamento e avaliação; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia da informação; assistência estudantil; infraestrutura e gestão do acervo bibliográfico; gestão ambiental; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia; **comunicação** e acessibilidade.

São sete (7) os Desafios Institucionais que orientaram a elaboração do documento:

O Desafio 1 – Internacionalização: O primeiro desafio, a Internacionalização, contém (9) nove objetivos estratégicos, sendo (1) um na dimensão Alunos e sociedade, (5) cinco na dimensão Processos e (2) dois na dimensão Aprendizado e infraestrutura.

Na dimensão Alunos e sociedade o objetivo é único e está relacionado a aumentar a inserção científica da Instituição no cenário internacional.

Na dimensão Processos há três objetivos que possuem influência direta com o aumento da inserção científica. O primeiro se refere a parcerias de pesquisadores com outras instituições, enquanto o segundo é no sentido de realizar convênios para trocas culturais e trocas de experiências de gestão. O terceiro objetivo é para oportunizar experiências de internacionalização aos alunos. Os demais objetivos servem de apoio a estes, sendo que dois deles estão relacionados a melhorar as rotinas e processos relacionados à internacionalização, sempre considerando a realidade multicampi⁸ e os diferentes níveis de ensino. O último objetivo da dimensão Processos está relacionado aos currículos e, no âmbito da internacionalização diz respeito a manter currículos atrativos do ponto de vista internacional para que haja interesse de alunos de outros países em realizar cursos na UFSM.

Na dimensão Aprendizado e infraestrutura há dois objetivos. O primeiro diz respeito à infraestrutura de acolhimento para pesquisadores e alunos estrangeiros, que deve ser aprimorada. Já o segundo possui relação direta com o aumento da inserção científica da Instituição, pois está relacionado a manter um quadro docente com pesquisadores que sejam referência em sua área de pesquisa.

O Desafio 2 – Educação inovadora e transformadora com excelência Acadêmica: O segundo desafio, que trata da Educação inovadora e transformadora, contém dezoito objetivos estratégicos, sendo três na dimensão Alunos e sociedade, sete na dimensão Processos e oito na dimensão Aprendizado e infraestrutura.

Dentre os três objetivos da dimensão Alunos e sociedade há um que trata do perfil dos cursos e vagas oferecidas, que deve estar de acordo com as necessidades da sociedade. Os outros dois objetivos têm relação com os alunos, sendo um deles referente à quantidade de alunos formados e o seu perfil de formação, e o outro é relacionado à satisfação do aluno com a UFSM e o seu sentimento de pertencimento em relação à Instituição.

Há sete objetivos da dimensão Processos e dentre eles há um objetivo relacionado a oferecer alternativas de aprendizado para suprir eventuais dificuldades oriundas do ensino médio. Há também objetivos relacionados a métodos de ensino atualizados e currículos adequados, que permitam certa flexibilidade e possam, em

⁸ Universidade que se separa em vários campi, ou seja, em várias unidades.

conjunto com outras iniciativas, proporcionar oportunidades de aprendizado extraclasse aos alunos. Também há dois objetivos que dizem respeito à agilidade e desburocratização de rotinas e a sua aderência aos diferentes campi e diferentes níveis de ensino, além de um objetivo voltado para melhorar as relações institucionais com a sociedade.

Dentre os oito objetivos da dimensão Aprendizado e infraestrutura há um relacionado à capacitação pedagógica dos docentes e outro referente à infraestrutura de apoio ao ensino, como salas de aulas, laboratórios, ambientes virtuais e bibliotecas. Há também dois objetivos relacionados ao desenvolvimento de uma cultura de comprometimento organizacional, inovação e integração entre as áreas de conhecimento, de forma que isso se reflita no processo de aprendizagem dos alunos. Há ainda um objetivo sobre a infraestrutura de TI para as salas de aula, e os outros três objetivos partem do princípio que possuir laboratórios de pesquisa atualizados e professores com alto nível de excelência atuando em atividades de ensino são ações estratégicas que contribuem para a qualidade da formação dos alunos.

O Desafio 3 – Inclusão Social: O Terceiro desafio, Inclusão Social, contém dezesseis objetivos estratégicos, sendo cinco na dimensão Alunos e sociedade, oito na dimensão Processos e três na dimensão Aprendizado e infraestrutura.

Dentre os cinco objetivos da dimensão Alunos e sociedade há um relacionado às políticas de acesso à Universidade, as quais devem estar em consonância com a estratégia de ações afirmativas do governo federal. Há também um objetivo relacionado à formação dos alunos em geral, que deve ir além de formação técnica na área e considerar aspectos humanistas e de inclusão social. Outro objetivo é voltado para a satisfação dos alunos, considerando cuidados especiais relacionados a alunos oriundos das políticas de inclusão. Outros dois objetivos são relacionados a intervenções na sociedade, incluindo o desenvolvimento de tecnologias sociais, projetos culturais e projetos de extensão com foco no desenvolvimento social.

Dentre os oito objetivos da dimensão Processos há um específico para fortalecer as políticas de assistência estudantil, que são um importante suporte para as questões relacionadas à inclusão social. Além disso, há três objetivos estreitamente relacionados à área de ensino, sendo um deles sobre estratégias de

reforço de aprendizagem, outro sobre métodos de ensino e um terceiro no sentido de considerar atividades de inclusão social como alternativa de aprendizado extraclasse para os alunos. Há também três objetivos relacionados ao desenvolvimento organizacional, um deles relacionado à melhoria de processos em geral, o outro sobre aspectos de comunicação, os quais devem considerar as condições de pessoas com deficiência, e um terceiro para considerar as realidades multicampi e os diferentes níveis de ensino. Por fim, há também um objetivo para fomentar a implementação de projetos de pesquisa e extensão sobre temas que envolvam a inclusão social.

Dentre os três objetivos da dimensão Aprendizado e infraestrutura há um no sentido de desenvolver uma cultura ética em relação a aspectos de inclusão e diversidade. Outro objetivo é voltado para preparar o corpo técnico e docente para lidar com os diferentes aspectos da inclusão social e o último objetivo é sobre a infraestrutura predial e logística da Instituição, que deve considerar os aspectos de acessibilidade.

O Desafio 4 – Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia: O quarto desafio, Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia, contém vinte objetivos estratégicos, sendo que seis estão na dimensão Alunos e sociedade, sete estão na dimensão Processos, outros seis estão na dimensão Aprendizado e infraestrutura e, por fim, há um único objetivo para a dimensão Sustentabilidade Financeira.

Dentre os seis objetivos da dimensão Alunos e sociedade há um relacionado a aumentar a inserção científica da Instituição e outros dois que contemplam duas facetas da produção intelectual: uma sobre a produção científica e tecnológica, e outra sobre as tecnologias sociais e a produção cultural. Há também dois objetivos relacionados aos cursos oferecidos e aos alunos formados, que no caso do Desafio 4 dizem respeito aos cursos e alunos de Pós-Graduação. O outro objetivo está relacionado à interação da pesquisa com a sociedade, dentro do previsto nas recentes legislações a respeito da integração universidade/empresa/sociedade.

Dentre os sete objetivos da dimensão Processos há um com foco no fomento a projetos interdisciplinares. Há também um objetivo relacionado à melhoria da comunicação institucional, como forma de melhor divulgar o conhecimento produzido na Instituição. Outros dois objetivos são voltados para o desenvolvimento de

pesquisas aplicadas às necessidades da sociedade e da própria universidade, para o que se faz necessário desenvolver mecanismos de relacionamento com a sociedade. Por fim, como em outros desafios, há também um objetivo relacionado à otimização de processos e outro às realidades multicampi.

Dentre os seis objetivos da dimensão Aprendizado e infraestrutura há três objetivos complementares: um relacionado aos laboratórios de pesquisa, outro voltado para a qualificação dos pesquisadores e um terceiro estimulando a expansão dos ambientes de inovação na universidade. Há também objetivos relacionados à infraestrutura de apoio e fomento à inovação e além desses, um objetivo relacionado ao sistema de seleção e progressão docente, visando manter um equilíbrio entre ensino, pesquisa, extensão e as diferentes áreas de conhecimento.

Na dimensão Sustentabilidade financeira o objetivo se refere à busca de recursos orçamentários, uma vez que a modalidade de pesquisa tem potencial para captação de recursos.

O Desafio 5 – Modernização e desenvolvimento organizacional: O quinto desafio, Modernização e desenvolvimento organizacional, possui (16) dezesseis objetivos estratégicos. Sendo (1) um objetivo na dimensão Alunos e sociedade, (7) sete objetivos na dimensão Processos, (5) cinco objetivos na dimensão Aprendizado e Infraestrutura e (3) três objetivos na dimensão Sustentabilidade Financeira, totalizando assim os 16 objetivos estratégicos.

O objetivo referente à dimensão Alunos e Sociedade está relacionado ao uso de boas práticas de governança, voltadas para a transparência e profissionalização administrativa da Instituição.

Dentre os sete objetivos da dimensão Processos há um relacionado à estrutura administrativa e dimensionamento de pessoal. Além disso, há também objetivos no sentido de melhorar os processos institucionais, considerando, de maneira especial, as particularidades dos diferentes níveis de ensino e a realidade multicampi da Instituição. Há ainda um objetivo relacionado à comunicação institucional, que tem reflexo em diferentes aspectos da instituição, sejam eles internos ou externos à Universidade. Outro objetivo é para atuar em parceria com outras instituições no intuito de desenvolver e trocar informações sobre práticas de gestão. Há também um objetivo relacionado a desenvolver projetos de pesquisa

aplicados à realidade da UFSM e, por fim, um objetivo para fortalecer as relações institucionais da Universidade com a sociedade.

Dentre os cinco objetivos da dimensão Aprendizado e infraestrutura há três relacionados à gestão de pessoas e outros dois sobre infraestrutura. Nos objetivos de infraestrutura, há um sobre Tecnologia da Informação e outro sobre a infraestrutura e logística de forma geral. Na área de gestão de pessoas, um objetivo é para desenvolver competências gerenciais, técnicas e de liderança e outro é no sentido de possuir um sistema de seleção e progressão capaz de equilibrar ensino, pesquisa e extensão, considerando ainda as diferentes áreas e níveis de ensino. O último é para desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional.

Os três objetivos da dimensão Sustentabilidade Financeira são voltados para questões orçamentárias, relacionadas a aumentar o orçamento que a Universidade recebe do governo federal, além de potencializar a captação de recursos externos e, ao mesmo tempo, desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e capaz de servir de suporte para executar a estratégia institucional.

O Desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional: O sexto desafio, Desenvolvimento Local, Regional e Nacional, contém dezoito objetivos estratégicos, sendo cinco na dimensão Alunos e sociedade, 8 na dimensão Processos, quatro na dimensão Aprendizado e infraestrutura e um na dimensão Sustentabilidade financeira.

Dentre os cinco objetivos da dimensão Alunos e sociedade, três possuem relação direta com os espaços de intervenção da Universidade na sociedade. Há um objetivo sobre o apoio a políticas públicas (saúde, educação, meio-ambiente e outras). Outro objetivo é sobre serviços que a Universidade pode oferecer à sociedade como forma de apoiar o seu desenvolvimento (exemplos são os laboratórios, empresas Jr. Ou serviços de assistência envolvendo alunos). O terceiro objetivo é sobre ações pontuais de projetos de extensão com foco em demandas específicas da sociedade. Além desses três objetivos, há um sobre o perfil do formando, que deve ter preocupação com o desenvolvimento da sociedade e, por fim, o quinto objetivo é no sentido de utilizar alguns nichos de produção intelectual como forma de apoiar o desenvolvimento, em especial a produção artística e cultural e o desenvolvimento de tecnologias sociais.

Dentre os oito objetivos da dimensão Processos, um é para fortalecer os

mecanismos institucionais de relacionamento da Universidade com a sociedade, enquanto outro é para fomentar internamente o desenvolvimento de projetos aplicados que tenham potencial para atuar diretamente na sociedade. Há também dois objetivos sobre fortalecer o papel das atividades de extensão como forma de aprendizagem complementar aos alunos e ainda um objetivo sobre projetos interdisciplinares. Os demais são objetivos que passam por todos os desafios, como a comunicação institucional e a otimização de processos, sempre considerando a realidade multicampi e os diferentes níveis de ensino.

Dentre os quatro objetivos da dimensão Aprendizado e infraestrutura, um é sobre a cultura de integração entre as áreas e outros dois são para manter um quadro docente de excelência que atue também em atividades de extensão. Há também um objetivo relacionado à infraestrutura de logística, que é importante no contexto de algumas atividades de extensão.

O objetivo da dimensão Sustentabilidade financeira diz respeito à captação de recursos, já que determinados serviços têm esse potencial e podem ajudar a manter laboratórios e equipamentos.

O Desafio 7 – Gestão Ambiental: O sétimo desafio, Gestão Ambiental, possui sete objetivos estratégicos, sendo que dois estão na dimensão Alunos e sociedade, três estão na dimensão Processos e dois na dimensão Aprendizado e infraestrutura.

Dentre os dois objetivos da dimensão Alunos e sociedade, um está relacionado com uma contribuição direta que a Universidade pode dar à sociedade ao implantar um sistema de gestão ambiental que torne a UFSM modelo no tratamento de questões ambientais. O outro objetivo existente é na área de ensino, no sentido de formar alunos que tenham consciência ambiental.

Dentre os três objetivos da dimensão Processos, há um com foco em manter processos e rotinas de trabalho que valorizem os diferentes aspectos relacionados à responsabilidade ambiental. Há também um objetivo voltado para a execução de projetos relacionados à responsabilidade ambiental, sejam eles aplicados à realidade da Universidade ou da sociedade em geral. O outro objetivo é no sentido de considerar que cada campus tem uma característica ambiental particular que deve ser respeitada.

Dentre os dois objetivos da dimensão Aprendizado e infraestrutura há um

objetivo voltado para disseminar uma cultura ética em relação ao cuidado com o meio ambiente, enquanto o outro objetivo tem foco na infraestrutura de engenharia e logística, as quais devem estar de acordo com os parâmetros de respeito ao meio ambiente nos mais diversos aspectos, sejam eles de eficiência energética, gestão de resíduos, água, esgoto, proteção e recuperação de áreas verdes.

3.3 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O ensino superior brasileiro é dividido de acordo com a organização acadêmica, com base no Decreto n. 5.773/2006, que classifica as instituições como: Universidades; Centros Universitários; Faculdades; Institutos e Escolas Superiores, e Centros de Educação Tecnológica.

De um universo de 66 Universidades Federais, com base no levantamento realizado no segundo semestre de 2020 no site do Ministério da Educação (MEC), ficou constatado que somente nove têm uma Política de Comunicação estruturada, sendo elas: Universidade Federal de Tocantins (UFT), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de Goiás (UFG). Além de serem poucas as universidades a terem uma Política de Comunicação institucionalizada, percebe-se que esse processo, na grande maioria, é recente (CAETANO, 2021). Conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Ano de publicação da Política de Comunicação nas universidades Brasileiras

Qtd.	Universidade	Data de publicação
01	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	1987
02	Universidade Federal de Tocantins (UFT)	2016
03	Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	2017
04	Universidade Federal Rio Grande do Norte (UFRN)	2017
05	Universidade Tec. Federal do Paraná (UTFPR)	2017
06	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	2017
07	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	2018
08	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	2018
09	Universidade Federal de Goiás (UFG)	2019

Fonte: Organizado pela Autora

A primeira universidade a realizar uma Política Estratégica de Comunicação

no Brasil foi a Federal de Santa Catarina, em 1987. As demais universidades formalizaram tal documento entre os anos de 2016 e 2018, com exceção da Federal de Goiás, que implementou em maio de 2019.

Percebe-se a importância de políticas de comunicação bem planejadas, quando se entende o seu significado, e infelizmente, há muitas universidades brasileiras que ainda não reconhecem essa necessidade. A elaboração de uma política de comunicação parte necessariamente da convicção de que este instrumento estratégico de gestão pode contribuir para projetar a marca, a imagem e a reputação de uma organização pela explicitação de procedimentos adequados a serem adotados uniformemente por suas várias instâncias administrativas.

A Política de Comunicação é considerada um dos instrumentos mais importantes de comunicação de uma organização, pois “é nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação, direcionados de acordo com os objetivos traçados no seu planejamento estratégico” (MALTA et al., 2018, p. 1).

A Política de Comunicação, bem estruturada, estabelece diretrizes gerais, fixa normas e posturas a serem adotadas, estabelece e uniformiza posturas em comunicação e sinaliza para a necessidade de incorporação de novos canais e de mudanças nas estruturas e práticas que dão suporte a essa atividade, além de conscientizar para a relação estreita entre a excelência em comunicação e a consolidação da marca, da imagem e da reputação, de maneira geral, a Política de Comunicação deve estar sempre sintonizada com o modelo de gestão e a cultura organizacional, que a avaliam e a legitimam, provendo condições para que ela seja implementada e assumida por todos os seus públicos internos.

Oliveira (2004, p. 216) afirma que:

Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo administrador (isto para qualquer nível dentro da empresa). Dentro desse princípio, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como estabelecerem limites ao planejamento estratégico desenvolvido.

A Política de Comunicação deve levar em conta os múltiplos processos de interação com os públicos e se concretiza no término do processo de sua elaboração, em um documento-síntese que forma um conjunto variado de temas, como a comunicação interna, o relacionamento com a mídia, a organização de

eventos, a gestão da marca, os canais de relacionamento, o uso e a conduta nas mídias sociais. Isto é, a Política de Comunicação deve adotar, obrigatoriamente, uma perspectiva abrangente.

“Uma política global de comunicação é algo fundamental, que deve direcionar toda a comunicação da organização” (KUNSCH, 2003, p. 273). Com o advento da era digital e todas suas implicações tecnológicas, o papel da comunicação nas organizações mudou substancialmente e, hoje, representa uma área estratégica na formação empresarial. Contudo, antes da consolidação de uma política de comunicação, algumas análises contextuais devem ser consideradas e a organização deve avaliar sua interação com a sociedade na qual está inserida, considerando sua relação com seus públicos – tanto internos quanto externos (KUNSCH, 2003).

A Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas sim um compromisso que se assume. Ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva (BUENO, 2015).

Por construção coletiva entende-se que a comunicação tem que ser vista de modo mais abrangente, mais democrática e presente em todos os níveis da empresa.

Uma Política de Comunicação exige, para ser construída, um esforço conjunto, um diálogo franco entre os vários setores, um compromisso em nome da excelência do processo de relacionamento com os diversos públicos e não pode resumir-se a um texto bonito que irá depois virar um documento, certamente bem impresso, mas cujos princípios e valores não serão internalizados, não serão assumidos por ninguém (BUENO, 2015, s./p.).

A estruturação da Política de Comunicação não deve ser traçada levando-se em conta um ponto de vista meramente linear.

É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica (KUNSCH, 2006, p. 3).

A política de comunicação deve ser abordada de maneira integrada, considerando os aspectos institucional, mercadológico, administrativo, interno, externo e que interajam harmonicamente. A sociedade contemporânea exige e

cobra das empresas responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante (KUNSCH, 2006).

A política de comunicação como ferramenta fundamental deve estar alinhada a um bom planejamento, que por sua vez necessita de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, ressaltando que não se trata mais de uma comunicação pragmática, desvinculada, mas sim de práticas interacionais. A produção comunicativa não deve ficar restrita à questão da técnica e das mídias. Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana (KUNSCH, 2006).

As organizações, na atualidade, estão sujeitas a avaliações diárias de seus posicionamentos, não apenas sobre o que produzem, mas também sobre comportamentos institucionais veiculados. Daí o papel preponderante da comunicação organizacional no desempenho das ações corporativas.

Tanto as organizações quanto seus colaboradores são influenciados pelo meio em que vivem. A cultura de uma empresa está envolvida em aspectos individuais, coletivos, hierárquicos e regionais. Cada empresa tem sua característica específica e sua particularidade, fazendo da comunicação um espelho desses aspectos internos, criando uma linguagem comunicacional própria para que todos possam entender a mensagem e principalmente desenvolver com competência o que a mensagem diz (MALTA et al., 2018, p. 9).

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

A configuração de um plano de comunicação é importante para dar abrangência na atuação da universidade e visa “analisar tendências, assessorar o poder de decisão, realizar diagnósticos e prognósticos, planejar e implementar programas de comunicação que tenham como diretriz o sistema organização-públicos” (SIMÕES, 2001, p. 36). Entre outras informações, o Plano de Comunicação deve considerar questões que compõem as outras duas categorias da pesquisa: a estrutura existente e os instrumentos de comunicação.

A comunicação perpassa todos os setores de uma instituição, é mais que necessário implementar uma Política Estratégica de Comunicação, que permitirá à organização direcionar todo o trabalho da área de comunicação de forma participativa, possibilitando processos mais eficazes. Dado o poder e a relevância que a comunicação assume no mundo de hoje nas organizações, estas precisam se pautar por políticas estratégicas de comunicação capazes de levar em conta os interesses da sociedade (KUNSCH, 2009).

A Política de Comunicação é datada, estando comprometida com o momento de sua elaboração e devendo ser sistematicamente avaliada para que possa merecer as atualizações necessárias, em virtude de mudanças ocorridas nos objetivos estratégicos da organização, no mercado e na sociedade, dessa forma, precisa necessariamente incorporar mecanismos e metodologias que permitam avaliar, a cada momento, a eficácia de sua implementação, a revisão de processos, ações e canais utilizados no relacionamento de uma organização com os seus públicos estratégicos, criando espaço para um debate amplo e democrático sobre a importância da comunicação como instrumento de gestão.

3.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM

A Política de Comunicação distingue-se do plano de comunicação, pois este assume uma característica prática, operacional, explicitando objetivos e metas a cumprir em um determinado período. O plano de comunicação flui da política de comunicação que o baliza, e está focado em ações concretas para cumprimento de determinados objetivos como a definição de canais de relacionamento com os públicos, desenvolvimento de ações para aumentar a visibilidade da organização na mídia e explicitação de posições da organização com respeito a temas controversos.

A UFSM considera a Política de Comunicação como um instrumento estratégico, e reconhece que a sua implementação contribuiu, de forma decisiva, para o seu fortalecimento institucional e para a afirmação do seu compromisso com o interesse público, explicitado pelo desenvolvimento permanente da sua competência nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão e pela excelência em gestão.

A Política de Comunicação tem como propósito instituir diretrizes e princípios de comunicação no âmbito da UFSM, visando integrar as atividades

comunicacionais desenvolvidas na Universidade, além disso, representa uma realização de extrema importância, para toda a comunidade universitária.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), até 2018 não possuía um documento específico para tratar desse tema, porém, a partir das disposições presentes nos decretos, Leis, Leis complementares, normas, regimentos e decretos-lei, o então Reitor da Instituição, Paulo Afonso Burmann, aprovou a Política de Comunicação (POLICOM), no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria, preenchendo assim, uma imensa lacuna no que tange ao reconhecimento das ações comunicacionais, já existentes na UFSM, considerando que a comunicação é uma área vital para a instituição, a Resolução n. 005/2018-GR, que aprovou o documento, foi assinada no dia 16 de abril de 2018. A regulamentação é fruto de um trabalho coletivo de dois anos e meio, período no qual ocorreram reuniões e seminários que debateram a questão da comunicação na Universidade. Foram constituídas duas comissões para elaborar o documento e coordenar o processo, compostas por docentes, técnico-administrativos e estudantes.

O processo de construção da Política de Comunicação representa o reconhecimento institucional da legitimidade e da dimensão estratégica da área de Comunicação. Um dos avanços trazidos pela Política de Comunicação é reconhecer a complexidade do ecossistema comunicacional da UFSM formado desde a criação da Universidade em 1960 e estabelecido oficialmente pelo Estatuto de 1962, e desenvolvido ao longo de seis décadas de existência da Instituição, que podem ser acompanhadas nos vários organogramas e formatos de ação como já foi referido no primeiro capítulo desta Tese, especialmente no subcapítulo 1.2, que tratou do histórico da Comunicação Institucional da UFSM.

O documento também criou um Comitê de Política de Comunicação e uma nova unidade de comunicação, a Unidade de Comunicação Integrada, que tem como objetivo articular e acompanhar o planejamento estratégico de comunicação na UFSM. A nova unidade e o Comitê atuam de forma articulada à Coordenadoria de Comunicação Social, que atualmente congrega os Veículos de comunicação.

A política de comunicação deve atender à missão, à visão e aos valores da Universidade: todos afeitos ao interesse público, integrador e dialógico. Deve também, considerar que existem atividades de comunicação social em curso na Universidade, qualificando-a como uma rede autônoma, que se comunica com seus variados públicos considerando sua complexidade. A Universidade é uma

‘comunidade do saber’ (BARICHELLO, 2000, 2001), que tem por objetivo produzir conhecimento, cujas práticas se renovam constantemente, em ambientes diversos.

A Política de Comunicação é gerida pelo Comitê de Política de Comunicação, o qual tem como função orientar, assessorar, aprovar e acompanhar a regulamentação das atividades do ecossistema de Comunicação da UFSM, zelando pelos princípios e objetivos da Política. São atribuições do Comitê de Política de Comunicação:

1. Estabelecer as diretrizes que irão subsidiar a elaboração das estratégias, técnicas e regulamentações das unidades de Comunicação;
2. Compor a equipe de elaboração e revisão do Planejamento Estratégico de Comunicação da UFSM, quando necessário;
3. Aprovar o Planejamento Estratégico de Comunicação da UFSM e encaminhá-lo aos Conselhos;
4. Acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação da UFSM;
5. Criar grupos de trabalho para discutir e propor regulamentações sobre temáticas específicas.

Dessa forma, é importante salientar que a articulação dos diferentes entes que compõem a comunicação da UFSM deve ser regida por uma política institucional e deve-se levar em consideração os seguintes princípios: Comunicação pública, Comunicação administrativa, Comunicação institucional, Comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística, Autonomia editorial, Convergência dos meios, Sustentabilidade e acessibilidade e Profissionalização da área.

3.4.1 Princípios da Política de Comunicação da UFSM

A articulação dos diferentes entes que compõem a comunicação da UFSM deve ser regida por uma política institucional, a qual deve levar em consideração os seguintes princípios: Comunicação pública; Comunicação institucional e administrativa; Comunicação administrativa; Comunicação científica e de divulgação científica; Autonomia editorial; Convergência dos meios; Sustentabilidade e acessibilidade; Profissionalização da área, especificados a seguir:

Comunicação pública: o processo de comunicação da UFSM deve seguir os

pressupostos de comunicação pública relativos ao estabelecimento de um processo comunicacional entre instituição (permanente), gestores (temporários) e sociedade (mantenedora/públicos), com o objetivo de informar, visando ao diálogo.

Comunicação institucional e administrativa: entende-se a integração de ações e estratégias de comunicação com objetivos ligados à identidade, imagem e credibilidade, pois aborda conteúdos relacionados à missão, visão e valores organizacionais, bem como aos seus serviços e produtos enquanto interesse público com acesso democrático e legítimo. Uma Política de Comunicação para a UFSM deve considerar a necessidade de construção de uma imagem institucional homogênea, em que os diferentes entes de comunicação possam desenvolver linhas editoriais complementares, em conformidade com as demandas comunicacionais da instituição como um todo.

Comunicação administrativa: a comunicação interna deve visar à integração e coesão entre os objetivos da Instituição e os objetivos dos servidores públicos, terceirizados e alunos a ela vinculados. O processo de comunicação interna deve valorizar relações participativas, colaborativas e de convivência, configurando-se em práticas comunicacionais horizontais e integradoras, que atendam o direito à informação, à expressão e à resposta, constituindo a relação dialógica.

Comunicação científica e de divulgação científica: a UFSM deve valorizar e incentivar a comunicação científica e a divulgação científica. A comunicação científica deve ter como objetivo a circulação de informações especializadas entre os pares na comunidade científica, incluindo também a comunicação tecnológica e artística. A divulgação científica deve buscar a democratização do acesso ao conhecimento científico e a inclusão dos cidadãos no debate público sobre temas especializados. Incluem-se aí as tecnologias em educação e as práticas pedagógicas em educação, com o objetivo de popularizar o acesso à ciência. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma Política de Comunicação Científica, Tecnológica e Artística deve congrega os aspectos advindos do tripé ensino-pesquisa-extensão, com vistas à promoção do conhecimento gerado e que, por sua via, deve ser difundido.

Autonomia editorial: uma Política de Comunicação para a UFSM deve garantir a autonomia editorial das produções institucionais, resguardando aos profissionais de Comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdo de

caráter institucional, com vistas à comunicação pública. Da mesma forma, deve estabelecer as diretrizes de atuação da Comunicação das gestões administrativas, com vistas à transparência e prestação de contas do serviço público.

Convergência dos meios: a política de comunicação da UFSM deve estar inserida no conceito de convergência dos meios, que é muito mais do que um simples trânsito entre plataformas, e diz respeito à democratização nas formas de produção de conteúdo. Essa política deve partir do entendimento de que a comunicação é uma área de possível mediação entre as demais áreas e públicos, tanto interno quanto externo, e tem potencial para promover e dinamizar a interação e atuação institucional em rede de forma cooperada.

Sustentabilidade e acessibilidade: uma Política de Comunicação para a UFSM deve considerar investimentos em uma perspectiva sustentável, bem como acessível, observando as demandas de comunicação dos públicos interno e externo, e cumprindo seu papel como agente público, promotor de conhecimentos e garantidor da acessibilidade de conteúdos e informações, com vistas à comunicação pública e de qualidade.

Profissionalização da área: a implementação de uma Política de Comunicação com caráter institucional requer a existência de uma estrutura administrativa que tenha autonomia, respaldo e representatividade suficientes para elaborar e executar um plano de caráter institucional. A elaboração de um planejamento estratégico de comunicação é fundamental e, para isso, a estrutura administrativa deve ter um caráter de profissionalização, com equipe especializada na área e que tenha os conhecimentos técnicos necessários para condução do plano.

4 A CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL DA COORDENADORIA E DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM

O objetivo deste capítulo é abordar a Política Editorial dos Veículos de Comunicação da UFSM, que foi elaborada e implantada, entre agosto de 2018 e dezembro de 2019, sob a coordenação da Profa. Eugenia Mariano da Rocha Barichello, na época coordenadora da Coordenadoria de Comunicação da UFSM, como parte da estratégia da implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenaria de Comunicação Social da Universidade.

O capítulo está subdividido em duas partes: Diretrizes da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, onde são explanadas as diretrizes comuns a todos os Veículos que fazem parte da Coordenadoria de Comunicação da UFSM, ou seja, Comunicação Pública; Pluralidade e Participação Pedagógica. A segunda parte do capítulo trata das Políticas Editoriais de cada um dos Veículos de comunicação da UFSM, assim, traz as Políticas Editoriais específicas da TV Campus, das Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9, da Agência de Notícias e da Revista Arco.

A Política Editorial da Coordenadoria e dos Veículos Institucionais de Comunicação da UFSM foi construída entre agosto de 2018 a dezembro de 2019, por meio de reuniões semanais e quinzenais entre a Coordenadora, os gestores dos Núcleos da Coordenadoria de Comunicação e servidores.

A elaboração de uma política editorial em comum busca cumprir o objetivo de ser um documento de referência para a organização, os procedimentos e as rotinas dos Veículos de Comunicação da UFSM. As produções desses meios precisam estar de acordo com diretrizes que orientem os produtores de conteúdo no sentido de proporcionar um trabalho padronizado. Conseqüentemente, resultados de qualidade são gerados ao público que poderá acompanhar os Veículos de Comunicação com mais fidelidade ao saber em que são baseados e quais expectativas pode ter, o que confere um caráter democrático, interativo e transparente aos processos de criação dos produtos (UFSM, 2021).

Assim, contribui-se para a formação de um consenso, tanto na produção quanto na recepção, sobre os propósitos comunicacionais dos Veículos.

A criação de uma política em comum e das políticas específicas se justifica, também, como uma garantia de autonomia e independência das unidades. Cada mídia (impressa, on-line, radiofônica e televisiva) possui suas especificidades, como periodicidade, linguagem e proposta editorial. Se forem uniformizadas perdem a identidade, o que pode levar à homogeneização do conteúdo.

As complexidades que permeiam as universidades públicas exigem a criação de instrumentos estratégicos e o encadeamento entre eles, para promover o processo de desdobramento das estratégias para os demais níveis, agregando valor à organização. De igual relevância é a sinergia entre as unidades que apoiam a estratégia organizacional a promover correta alocação de recursos, definição de prioridades, tendo como foco o alcance dos objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006).

Assim, os Veículos têm princípios em comum, porém precisam ter definições próprias para terem autonomia ao tratar de temas relevantes de acordo com suas atribuições, tendo a garantia de liberdade de pauta, de senso crítico e de tratamento editorial – o que não impede a recepção de sugestões de assuntos para cobrir. Tanto as diretrizes como os perfis podem ser revisados periodicamente conforme for necessário, a fim de cumprir seus objetivos e ser um documento de referência para o setor, propiciando a articulação cotidiana dos procedimentos e narrativas dos Veículos Institucionais da UFSM em consonância com a Política de Comunicação e com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM.

4.1 DIRETRIZES DA POLÍTICA EDITORIAL DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM

As diretrizes da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação da UFSM foram elaboradas ao considerar os artigos 37 e 220 a 224 da Constituição Federal, os artigos 2º e 3º da Lei 11.652/2008, que cria a Empresa Brasileira de Comunicação (EBC); os princípios expressos nos artigos 03 e 14 do Regulamento da Política de Comunicação da UFSM; os sete desafios institucionais contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFSM; e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

Assim, com esta base composta pela legislação, referente à administração pública e à comunicação, especialmente à comunicação pública, e institucional, foram realizadas reuniões semanais e quinzenais, entre os membros dos diferentes Núcleos da Coordenadoria e Comunicação e a coordenadora, nas quais foram sendo discutidas e construídas as diretrizes da Política de Comunicação dos Veículos da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM. No documento final foram definidas três diretrizes basilares que orientam a Política Editorial dos diferentes Núcleos da Coordenadoria, a saber:

1. Comunicação Pública;
2. Pluralidade;
3. Participação Pedagógica.

Em três palavras-chave, os Veículos de Comunicação são: públicos, plurais e pedagógicos. Compreende-se que existe uma inter-relação e interdependência entre os eixos.

Essas diretrizes orientam a produção de conteúdo para o público, a partir delas, há um consenso de produção e de recepção desses conteúdos, além disso, elas garantem a autonomia e independência dos Veículos de Comunicação Institucionais, considerando que cada mídia possui suas gramáticas e características, bem como periodicidade, planejamento e público. Essa autonomia permite tratar temas relevantes com liberdade de pauta, de senso crítico e de tratamento editorial.

4.1.1 Comunicação Pública

Os Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, vinculados a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), são concebidos como essenciais canais de diálogo e de relacionamento entre a Universidade e a sociedade, independentemente de gestões, pois, os Veículos devem visar ao interesse geral de forma inclusiva e transparente.

Os princípios a serem seguidos são os da administração pública citados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Destes, salienta-se a importância da impessoalidade na comunicação interna, na separação da vida pessoal da vida profissional, e em tornar inadmissível a utilização de recursos públicos em interesses

particulares. Segue-se também, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Os Veículos de Comunicação devem atuar conforme as diretrizes da Política de Comunicação estabelecidas no PDI da UFSM, a saber: Comunicação pública; Comunicação administrativa; Comunicação institucional; Comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística; Autonomia editorial; Convergência dos meios; Sustentabilidade e acessibilidade; e Profissionalização da área. Desta forma, destaca-se a autonomia editorial, a qual resguarda aos “profissionais de comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdo de caráter institucional, com vistas à comunicação pública” (UFSM, 2016, p. 186).

4.1.2 Pluralidade

As Rádios 800 AM e UNIFM 107.9, a TV Campus, a Agência de Notícias, a Revista Arco e as mídias sociais institucionais, seguindo planejamento da Unidade de Comunicação Integrada (Unicom⁹), devem divulgar produções realizadas pela Universidade, alinhadas aos eixos do tripé institucional: ensino, pesquisa e extensão; e informações de interesse coletivo, pautadas entre si ou vindas de outros órgãos públicos e da sociedade civil, organizada sem fins lucrativos. Isto é, os Veículos precisam efetivar a divulgação de conteúdos que ampliem a pluralidade científica e cultural e o pensamento crítico da realidade.

Na divulgação de produções universitárias, os critérios de noticiabilidade¹⁰ priorizam os eixos do tripé institucional e os valores alinhados aos desafios propostos pelo PDI da UFSM (2016-2026), dos quais se destacam a inovação, a inclusão social e a sustentabilidade.

Além disso, os Veículos de Comunicação devem promover a imagem e a reputação institucional, tal publicidade tem como objetivo democratizar o acesso à Instituição, uma vez que, conhecer as características e estruturas da Universidade cria oportunidades de aproximação dos potenciais usuários de seus cursos, pesquisas e demais realizações.

Os veículos públicos institucionais diferenciam-se, basicamente, em relação

⁹ Unidade de Comunicação Integrada criada pela Política de Comunicação da UFSM aprovada em 2018 e responsável pela articulação entre a comunicação produzida nos diferentes setores da UFSM.

¹⁰ Utilização dos valores-notícia, porém esta é apenas uma parte do processo, pois entrarão nesse rol outros critérios de noticiabilidade, como o formato do produto, a qualidade da imagem, a linha editorial, o custo e o público-alvo.

aos veículos comerciais por dois motivos:

a) por serem públicos não dependem de financiamentos particulares para funcionamento e operação, estando isentos de interesses comerciais, lucrativos e pessoais. Sustentadas por impostos pagos pela população, devem representar as maiorias e as minorias sociais. Para isso, devem ser suprapartidários e laicos e não podem ser instrumento de propaganda de nenhuma corrente partidária ou religiosa;

b) por serem universitários inseridos em um ambiente por excelência com capacidade de crítica e de debate, podem agregar, para as informações, o fomento ao conhecimento científico; e, para a discussão, pontos de vista embasados em análises. Dessa maneira, defendem a Universidade Pública como lugar de formação crítica e humana dos sujeitos.

Dentre as informações de serviço público, estão a veiculação de campanhas educativas e a discussão com cientistas e pesquisadores sobre temas relevantes, dentre os quais direitos humanos, economia, cultura, tecnologia, esportes, meio ambiente e sustentabilidade, saúde, vida rural e outros que são objeto de estudo na Universidade.

O interesse coletivo deve ser visto como um fundamento para a produção da pauta, da apuração crítica, ética, plural e transparente, e da escolha da linguagem adequada ao público heterogêneo dos Veículos.

Inclui-se aqui, a defesa da liberdade de expressão, assegurada por constituições de diversos países e um dos principais direitos humanos. No Brasil é consagrada pelos artigos 1º, 5º e 220 da Constituição Federal.

Por fim, todo o conteúdo produzido pelos Veículos deve ser preservado em formato digital no arquivo corrente, a fim de constituir o arquivo permanente – leia-se, o acervo histórico. Este procedimento está em consonância com a Resolução Geral 009/2012 da UFSM, que dispõe sobre o Sistema de Arquivos da Universidade Federal de Santa Maria.

4.1.3 Participação Pedagógica

Os Veículos da Coordenadoria de Comunicação Social integram o contexto político-pedagógico da Instituição pública universitária. Assim, devem proporcionar uma oportunidade de produção vinculada à vivência em um ambiente profissional com servidores qualificados.

Os espaços devem priorizar a formação, tanto dos estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade, no nível do ensino formal, quanto para os diferentes membros da sociedade, considerando o caráter educativo dos Veículos. Devem oportunizar, efetivamente, a associação de conhecimentos e habilidades ao auxiliarem a prática dos futuros profissionais, como reconhecido no Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

Os Veículos devem contar, em suas equipes de produção, com discentes de diferentes áreas. São admitidas três modalidades:

– Bolsista: discente que recebe bolsa-auxílio para trabalhar como suporte aos servidores no desempenho de atividade durante carga horária semanal fixa indicada em edital de seleção;

– Estagiário (a): discente concluinte de curso que realiza o projeto de estágio obrigatório no veículo de comunicação, sob a supervisão de um (a) orientador(a) do setor;

– Voluntário (a): atua de maneira semelhante ao bolsista, porém, sem remuneração e carga horária flexível.

Para cada uma dessas modalidades, mencionadas acima, devem ser elaborados contratos para garantir o comprometimento do discente com o veículo de comunicação e, também, para atribuir profissionalismo e seriedade às atividades. As horas cumpridas na modalidade de bolsa nos Veículos de Comunicação poderão ser aproveitadas pelos discentes como Atividade Complementar de Graduação (ACG) mediante confecção de certificado.

Em relação ao estágio final ou voluntariado, o estudante terá o acompanhamento e orientação de, pelo menos, um (a) servidor (a) do setor no exercício de suas atividades. Os estudantes em estágio final de graduação devem apresentar proposta estruturada de trabalho que se enquadrem nas propostas editoriais dos Veículos da Coordenadoria de Comunicação Social.

Os Veículos de Comunicação devem contribuir para programas de extensão encarregados de receber visitas de escolas e colégios à Universidade. Oportunizando, aos estudantes, acesso à estrutura da Coordenadoria, potencializando a aproximação dos meios de comunicação com a sociedade em geral. Além dos estudantes, devem ser atendidos outros grupos de visitantes interessados, mediante agendamento prévio. Todos os passeios nas dependências da Coordenadoria devem ser acompanhados por servidores para o zelo do

patrimônio público.

4.2 POLÍTICA EDITORIAL DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM

4.2.1 Política Editorial Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9

O Sistema de Radiodifusão Educativa da UFSM é caracterizado como um canal de relacionamento de grande alcance na cidade de Santa Maria e região, e desempenha um papel estratégico no processo de interação da universidade com a sociedade.

Legalmente, as rádios da UFSM são entendidas como emissoras educativas, cuja concessão está conveniada ou pertencente a uma instituição de ensino. A categoria educativa está determinada pela Portaria Interministerial n. 651, de 15 de abril de 1999, que define os critérios para outorga de concessões, permissões e autorizações para execução dos serviços de radiodifusão sonora com finalidade à educação. Estes são fins legais, mas, operacionalmente, uma rádio é chamada de pública quando concedida a uma instituição estatal, e de universitária quando concedida a uma universidade, o que permite expandir a concepção sobre as emissoras (UFSM, 2021).

Assim, as rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9 têm como objetivo geral divulgar, principalmente por meio sonoro, as atividades e o conhecimento científico da UFSM, aproximando Instituição pública ao público por meio de uma programação plural e também, contribuindo pedagogicamente para a formação de estudantes universitários.

Levando em conta o alcance das rádios da UFSM, fica definido como público toda a população dos municípios com abrangência da potência das antenas – assim como os ouvintes que acessam as emissoras pela Internet – especialmente a região central do Rio Grande do Sul, sem distinção de faixa etária, classe social, gênero, religiosidade e outras características.

As Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9 realizam:

- Avaliação e seleção de informações, visando à produção e divulgação de conteúdos sonoros sobre acontecimentos de interesse do público abrangido pelas emissoras da UFSM;

- Veiculação de programação plural que considere a formação do público

heterogêneo, e de materiais sonoros alinhados com a Política Editorial das emissoras;

- Participação pedagógica na formação humana de futuros profissionais nas áreas de Comunicação relacionada ao som, por meio da experiência prática e vivência em um ambiente profissional.

As rádios estão fundamentalmente relacionadas à democratização dos meios de comunicação. Formas de impulsionar essa democratização, além de participação criteriosa do público na programação e de apoio e participação em fóruns e associações com o mesmo objetivo, são: questionar a concentração histórica do poder sobre os meios de comunicação por grupos econômicos e políticos; acompanhar ações de regulação pública sobre o conteúdo veiculado; e demandar a regulamentação do Art. 223 da Constituição, que trata da política de concessões para a utilização dos serviços de radiodifusão, como citado na carta de Brasília, escrita na Primeira Reunião da Rede Pública de Rádio.

A quantidade de produções do Núcleo de Rádios da Coordenadoria está diretamente vinculada à capacidade de produção do setor, considerando a disponibilidade de pessoas (número de servidores e discentes) e de materiais (condições da estrutura e equipamentos). Desse modo, cabem as emissoras a decisão final sobre o número de produções realizadas por seus servidores e voluntários, priorizando a qualidade em detrimento da quantidade, e a preservação de suas ferramentas.

O trabalho em equipe aliado à comunicação interna embasa as ações das rádios da universidade, inclusive, produzem e divulgam anúncios dos outros Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social, ressaltando, sempre, a Instituição.

Para garantir uma consistência entre as diferentes emissoras, necessita-se manter uma identidade sonora e visual, que preserve as características individuais da AM e da FM e as reforce de forma que o público possa reconhecê-las e se tornar fiel a elas. A Rádio AM se caracteriza por ser uma concessão pertencente à UFSM; ter grande abrangência que alcança quase todo o estado do Rio Grande do Sul, e qualidade sonora menor.

A FM se caracteriza por ser uma concessão da Empresa Brasileira de Comunicação – EBC e ter um alcance mais local de sua antena, localizada em Santa Maria, e qualidade sonora maior. O alcance mais restrito à cidade leva a uma

programação mais voltada para o público urbano, o que não impede programas rurais temáticos. A maior qualidade sonora propicia ao ouvinte uma preferência por música ao invés do diálogo extenso. Assim, a linguagem falada precisa ser mais direta e objetiva do que no AM.

A programação é debatida e acordada pela equipe de todas e todos os servidores das Rádios. Os servidores organizam uma agenda de assuntos a cobrir no início de cada ano. Essa calendarização dos eventos permite identificar previamente necessidades, definir prioridades e ajustar estratégias. Por exemplo, em anos eleitorais, os órgãos estatais convocam os radio difusores para esclarecer sobre a legislação eleitoral e quais as regras de cobertura da rádio e da televisão.

Entre os aspectos a se levar em conta, está à liberdade editorial da programação musical das Rádios, que não possuem como finalidade o lucro, devendo privilegiar a difusão da produção de artistas críticos e independentes, os quais, geralmente, não encontram espaço nas emissoras comerciais. Isso não significa a exclusão de produções consagradas, mas, sim, a diferenciação das rádios entre as demais emissoras. Ao mesmo tempo, as emissoras devem se preocupar com a audiência, buscando medi-la com alguma frequência, pois um veículo de comunicação só faz sentido se for acessado pelo público.

Publicidades de eventos, produtos e serviços universitários, como a Assistência Judiciária e os Hospitais Universitário e Veterinário, além de empresas estatais, são bem-vindas para divulgar e valorizar o serviço público. A manutenção financeira das emissoras com recursos públicos não impede a realização de parcerias com entidades privada por meio da modalidade Apoio Cultural, conforme o Decreto n. 5.396 de 2005, desde que a verba obtida seja voltada exclusivamente para o setor e a seleção da veiculação respeite os princípios da administração pública. Sorteios podem ser feitos com brindes disponibilizados pelos entrevistados, desde que não tenham interesses particulares.

Conforme o artigo 221 da Constituição Federal, a produção e a programação atenderão ao princípio da “promoção da cultura nacional e regional e estímulo à produção independente”. Entretanto, há abertura para a cultura internacional, conforme constatado na pesquisa “Avaliação do Perfil de Programação da Rádio Universidade para implantação da Rádio FM” de 2017. Dentro da produção brasileira destacam-se as produções regionais, pois uma das características do rádio é a proximidade com os diversos públicos.

Por serem emissoras públicas, nenhum gênero musical é privilegiado. Todos os estilos musicais são aceitos pelas emissoras, desde que seja considerada a linha editorial. As músicas são distribuídas no decorrer do dia, respeitando cada horário e o perfil de cada programa, assim, fidelizar o público com músicas conhecidas e, também, com novidades, as quais, comumente, as rádios comerciais não oportunizam acesso.

Devido às rádios serem laicas, os gêneros musicais de temática majoritariamente religiosa devem ser evitados para não haver o favorecimento de uma crença específica em detrimento das demais, e para que não haja a promoção de uma religião pessoal sobre as religiões do público.

As abordagens sobre as informações jornalísticas são acessíveis e encaradas como integrantes de um processo que se dá historicamente, assim evitando o sensacionalismo. Pode-se agregar aos dados tradicionais – nome da música, intérprete e/ou compositor – outros dados históricos que possam contribuir ao caráter educativo-cultural das Rádios de enriquecer o repertório dos ouvintes.

Deve-se ir além da divulgação: é fundamental contextualizar as informações, como explicar, por exemplo, termos técnicos e/ou de entendimento restrito. Além disso, o rádio jornalismo nas emissoras públicas universitárias diferenciam-se das rádios comerciais pelo tratamento da informação, isso é, pela democratização das pautas e fontes, ao incluir classes como as associações de bairros, conselhos comunitários, organizações não governamentais, movimentos populares, sindicatos, pois o que se busca é a pluralidade de posições.

Em programas de debates, os debatedores devem ser orientados a silenciar os aparelhos celulares e respeitar tanto os interlocutores quanto os ouvintes. Isso implica ter o direito de ser ouvido e de ouvir, principalmente para que o ouvinte possa distinguir o que está sendo falado e não troque de estação. Além disso, é preciso reforçar a responsabilidade com as afirmações para não induzir o ouvinte ao erro.

Por terem liberdade editorial, as rádios são espaços de experimentação de novos formatos e linguagens. Para explorar essa característica, deve-se recomendar aos servidores e contribuintes a constante atualização e o estímulo à abertura e resolução criativa de novos desafios.

Pode-se receber a participação de pessoas externas à Universidade – estudantes de outras instituições, egressos da UFSM ou membros da comunidade –

como programas realizados com unidades de saúde mental (Centro de Assistência Psicossocial – CAPS), organizações não governamentais (ONGs), sindicatos relacionados aos servidores da UFSM e diretório central dos estudantes (DCE). A inclusão destes programas especiais deve ser regida por normas que possibilitem uma relação comprometida entre os envolvidos e as rádios, respeitando a política editorial.

As propostas, previamente apresentadas por meio de documento contendo o projeto, devem ser avaliadas pela direção e equipe das Rádios. Uma vez aprovadas, passam por uma etapa de produção-piloto, com o objetivo de identificar possíveis dificuldades e falhas, o que permite adequações de técnicas e de conteúdo – discutidas e definidas pelos proponentes e pelos servidores das Rádios – antes da entrada efetiva na programação.

A produção do conteúdo dos programas derivados de projetos de extensão e de colaboradores externos é de inteira responsabilidade de seus organizadores. Cada integrante deve assinar um termo de responsabilidade. Cabe ressaltar que o conteúdo dos áudios deve estar de acordo com esta política, os princípios dos direitos humanos e que não firam a Constituição Federal, como mensagens homofobias, xenofóbicas, racistas, machistas, misóginas e de apologia à violência, entre outras características. Esses programas especiais serão objeto de acompanhamento pela direção e equipe das Rádios, que poderá indeferir a veiculação de conteúdos irrelevantes.

É possível realizar debates eleitorais relativos à reitoria, incluindo a exibição desses pela internet e pela TV Campus. Em debates eleitorais para a Reitoria, todos os candidatos devem ser convidados e tratados igualmente. A dinâmica do debate deve ser acordada previamente com os candidatos ou seus representantes.

Outros tipos de transmissões possíveis são as de palestras de interesse público, promovidos pelas instâncias da Universidade, e a cobertura de partidas esportivas, incluindo outras modalidades além do futebol, abordando como estão relacionadas com aspectos culturais, econômicos, políticos e sociais.

Para que os diferentes públicos acompanhem a programação das Rádios e sugiram conteúdo, diversos recursos podem ser utilizados além do telefone. A internet permite explorar as características oferecidas pelo cenário de convergência das mídias, oferecendo complementos à informação auditiva, como textos escritos, visuais e transmissões audiovisuais em tempo real. Uma dessas possibilidades é a

interatividade do público com as rádios por meio de sites de redes sociais, aplicativos de mensagens, e-mail, blogs, enquetes, entre outros. Exemplos de interação são divulgar a programação, responder aos comentários, agradecer pela audiência e atualizar sobre os sinais das rádios.

Os sites e aplicativos de redes sociais das Rádios são vistos como ferramentas de divulgação, ficando sob a responsabilidade dos servidores a atualização com informações relevantes à audiência, respeitando a política editorial e visando a promoção institucional, podem, ainda, possuir audiodescrição¹¹ de imagens e possibilitar o aumento do tamanho das fontes para facilitar a leitura por deficientes visuais.

Os estúdios das rádios são utilizados, enquanto espaços de ensino, por acadêmicos dos Cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Produção Editorial, Engenharia Acústica, Música e Tecnologia, bacharelado em Música, Fonoaudiologia, entre outros relacionados, cuja formação humana e profissional depende das práticas realizadas com o uso de equipamentos de radiofonia.

Os discentes e voluntários contam com o acompanhamento de, pelo menos, um (a) servidor (a) do setor no exercício de suas atividades. É importante salientar que os participantes são corresponsáveis pela elaboração das pautas, do levantamento de temas a serem debatidos, das gravações e edições de boletins, dos quadros, das reportagens, das coberturas e as entradas ao vivo.

Assim, potencializam uma formação humana preparada e crítica para a produção de conhecimento e o ingresso no mundo do trabalho. O planejamento das atividades deve considerar os limites de todos, do veículo e das atribuições dos cargos dos servidores.

4.2.2 Política Editorial da TV Campus

Como já mencionado anteriormente, no primeiro capítulo desta tese, item que trata do histórico dos Veículos de Comunicação da UFSM, a TV Campus foi a primeira televisão universitária a exibir conteúdo via cabo no país em 30 de julho de 1995. A emissora mantém uma programação diária de 12 horas no canal 15 da NET

¹¹ Recurso que traduz imagens em palavras, permitindo que pessoas cegas ou com baixa visão consigam compreender conteúdos.

Santa Maria, com grade intercalada com a UFN TV, preenchida por produções próprias, materiais de outras televisões universitárias, audiovisuais viabilizados por editais de fomento para integrar a programação de emissoras públicas, além de produções de outros setores produtores da Universidade Federal de Santa Maria.

A emissora universitária tem como objetivo geral difundir, através do audiovisual, as atividades e o conhecimento científico das áreas de ensino, pesquisa e extensão da UFSM, promovendo a educação, a reflexão crítica, a formação pedagógica de novos profissionais de Comunicação e suas áreas convergentes, bem como a aproximação da Instituição com a sociedade (UFSM, 2021).

O conteúdo produzido pela emissora segue os princípios da radiodifusão pública no país, estabelecidos na Lei nº 11.652/2008, prezando sempre pela qualidade e pela observância dos preceitos éticos. Também está em consonância com as diretrizes da Política de Comunicação da UFSM, instituída pela Resolução 005/2018.

Os públicos-alvo da TV se juntam com as diferentes pessoas que constituem a Instituição nos diferentes campus e estratos (docentes, discentes, técnico-administrativos em educação, funcionários terceirizados e servidores aposentados), assim como toda a comunidade residente em Santa Maria e região.

São atribuições da TV Campus:

- Seleção, avaliação, produção e veiculação dos acontecimentos de interesse da comunidade acadêmica, santa-mariense e demais públicos impactados pela abrangência da UFSM pelo meio audiovisual;

- Produção de conteúdo educativo e informativo, em linguagem acessível, que estimulem a reflexão crítica na sociedade e reafirmam o papel desempenhado pela UFSM nas suas diversas ações de ensino, pesquisa e extensão;

- Contribuição na formação pedagógica de futuros profissionais de Comunicação e em áreas convergentes por meio da experiência prática e da vivência em um ambiente profissional;

- Veiculação de materiais audiovisuais produzidos no âmbito da Instituição, desde que alinhados aos valores com os quais a emissora se identifica e promove;

- Curadoria e veiculação de materiais audiovisuais produzidos fora da UFSM, mas que sejam de interesse público para os públicos-alvo da Universidade.

A produção audiovisual da TV Campus é voltada, essencialmente, ao preenchimento da sua grade de programação no canal 15 da NET Santa Maria. Por

se tratar de uma emissora com formatos bastante definidos, a TV Campus não trabalha com pedidos sob demanda, mas, sim, visando a adequação das solicitações de trabalho aos seus programas. Regularmente, os profissionais da emissora se reúnem para a elaboração de pautas e a avaliação do conteúdo produzido, com vistas ao controle de qualidade da sua produção e planejamento estratégico do setor.

Tais pautas são resultado da seleção constante por temas de interesse público que são percebidos pela equipe de funcionários do veículo, assim como da sugestão direta e indireta dos espectadores pelos meios que a emissora disponibiliza para contato (e-mail, site, telefone e mídias sociais), estimulando a participação da comunidade acadêmica e externa na construção de seu conteúdo.

A quantidade de produções da TV Campus está diretamente vinculada à capacidade de produção do setor, considerando os recursos humanos (número de servidores, discentes e distinção de cargos) e recursos materiais ao seu dispor (condições da estrutura e equipamentos). Desse modo, cabe à emissora a decisão final sobre o número de produções a serem realizadas por seus funcionários e colaboradores ao longo do ano, primando pela qualidade sobre a quantidade e a preservação de suas ferramentas de produção.

Cada formato trabalhado pela TV Campus tem por finalidade oferecer uma maneira particular de tratamento sobre os acontecimentos que envolvem a Instituição, abrangendo desde ações do cotidiano da Universidade, à produção de materiais especiais, institucionais, e o compartilhamento de programas de outras televisões universitárias que possuam relevância para os públicos-alvo da emissora.

A variabilidade de formatos garante que diferentes aspectos da comunicação pública estejam contemplados pela emissora, além de oferecer terreno fértil para a experimentação da linguagem audiovisual em sua liberdade editorial.

Considerando-se os diferentes produtores de conteúdo audiovisual no âmbito da UFSM, sejam laboratórios didáticos/estúdios, núcleos de divulgação institucional (NDIs) e Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, entre outros, a TV Campus disponibiliza sua grade de programação para a veiculação de materiais audiovisuais gerados por esses produtores, contanto que os mesmos estejam alinhados aos princípios sustentados pela emissora.

A TV Campus oportuniza também que os seus estudantes, professores, técnico-administrativos e demais setores da Universidade enviem suas produções

para serem exibidas na grade de programação, observados os princípios e critérios com os quais a emissora se identifica. Os produtores interessados em veicular os seus conteúdos na TV Campus devem entrar em contato com a direção do setor manifestando o seu interesse, encaminhar o material audiovisual para análise e assinar uma autorização de exibição da obra na grade da TV Campus, responsabilizando-se legalmente pela produção.

A emissora também busca a troca de conteúdo com outras televisões universitárias e públicas ao abrir sua grade de programação para veiculação de produções externas que sejam de interesse público e se encaixem nas linhas editoriais da emissora. De igual forma, a TV Campus objetiva dividir seus programas com outras televisões públicas que enxergam o potencial das produções vinculadas à UFSM para além de seus limites geográficos.

4.2.3 Política Editorial da Agência de Notícias

A Agência de Notícias produz diferentes tipos de conteúdo, como notícias, entrevistas e reportagens para o sítio e publicações para mídias sociais. As pautas tratam do ensino, pesquisa e extensão da Universidade e são elaboradas pela equipe, que é composta por jornalistas, relações públicas e por estudantes dos cursos de Comunicação Social e áreas afins (UFSM, 2021).

A Agência trabalha com um espectro amplo, dos quais se destacam:

Internos: discentes dos ensinos médio, técnico e superior (graduação e pós-graduação presencial e a distância); técnico-administrativos e docentes do quadro de carreira, substitutos, terceirizados e aposentados da Instituição.

Externos: futuros estudantes e servidores interessados em ingressar na Instituição; comunidade regional que utiliza ou pretende utilizar serviços ou participar de ações culturais, comunitárias, extensionista¹² e pesquisa; ex-estudantes e servidores inativos que mantêm vínculo afetivo com a UFSM e Imprensa regional, estadual e nacional; representantes da sociedade civil organizada e dos movimentos sociais; representantes do poder público regional, estadual e nacional; outras instituições de ensino superior, em especial as que atuam regionalmente e as

¹² Serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas.

demais universidades e institutos federais.

São atribuições da Agência:

- Apuração, redação, edição e publicação de conteúdo jornalístico na página inicial do portal institucional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

- Conforme Portaria n. 59.447, de 17 de fevereiro de 2011, a gestão do conteúdo do site principal da UFSM é de incumbência da Coordenadoria de Comunicação Social;

- Produção da Revista Arco, publicação de jornalismo científico e cultural, em diferentes plataformas de mídias, como veículo impresso, site e mídias sociais.

Os demais Veículos da Coordenadoria de Comunicação Social (Rádios 800 AM e UNIFM 107.9, TV Campus e Revista Arco) e outros setores com atividade e/ou profissionais de comunicação como a Unidade de Comunicação Integrada, Gabinete do Reitor e Núcleos de Divulgação Institucional das Unidades de Ensino enviam sugestões de pautas e conteúdo. O setor ainda recebe pautas diretamente de servidores docentes, técnico-administrativos e discentes.

Assim, o conteúdo é tratado conforme a plataforma mais adequada em que será disponibilizado e qual o objetivo pretendido com a mensagem. O material informativo, publicado no sítio ou nas mídias sociais, é tratado de acordo com as técnicas jornalísticas de apuração, redação e edição. As publicações voltadas para mobilizar o engajamento do público são resultantes de conteúdo verificado e checado jornalisticamente, mas que pode receber uma redação menos formal e o uso de recursos específicos das redes.

O sítio da UFSM não publica conteúdos em que:

- o interesse público não esteja em primeiro lugar;
- o interesse privado ou a autopromoção se sobrepõem. Reforça-se que o Código de Ética do Servidor impede que qualquer servidor se utilize de sua função para se autopromover;

- ocorra prevalência de interesse comercial explícito, como anúncios de produtos e serviços, ou implícito, como informes publicitários ou publieditoriais¹³ com linguagem jornalística;

- tenha interesse político-partidário, eleitoral ou panfletário de qualquer tipo e em qualquer instância, inclusive no âmbito da própria Universidade.

¹³ Forma de anúncio que tem como objetivo informar o público sobre um determinado produto, serviço ou marca. O termo que resulta da junção das palavras publicidade e editorial.

Todas as ações da Universidade – desde que pautadas no interesse público – precisam de visibilidade. Mais do que meramente dar ciência ao que está sendo feito de forma estratégica pela Instituição, compete à área da comunicação engendrar a sociedade em geral e a comunidade universitária a discutir tais assuntos. Esse engendramento se dá por meio de esforços em comunicação pública e institucional, por meio de conteúdo jornalístico (notícias, entrevistas e reportagens) e ações em mídias sociais.

A fotografia também está presente nos sites de notícias, nas mídias sociais e em diversos materiais gráficos institucionais, o que contribui para que os públicos (internos e externos) conheçam as realizações da Universidade. As imagens fotográficas conferem credibilidade às informações da Instituição e colaboram para a construção de uma memória visual positiva nos públicos. A produção e o armazenamento de fotos constituem a preservação da memória universitária e fornecem material para um acervo de imagens institucionais, que pode ser utilizado em catálogos, folders e peças gráficas.

As fotos, os *banners*¹⁴ e os *cards*¹⁵ publicados recebem descrições breves para que pessoas cegas e com baixa visão saibam do que tratam as imagens. Em relação aos surdos, o site possui um leitor para Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

Eventualmente, o setor autoriza que alunos oriundos de outras instituições de ensino superior realizem estágio curricular obrigatório.

4.2.4 Política Editorial da Revista Arco

Para a produção de um jornalismo científico de forma mais ampla, foi criada a Revista Arco, que é a publicação de jornalismo científico e cultural da UFSM, esta objetiva o aprofundamento e a contextualização informativa com excelência editorial e gráfica das produções universitárias. Com linguagem didática e visual atraente, temas de interesse gerais estudados e pesquisados na Universidade são apresentados na publicação impressa, no site e nas mídias sociais da revista,

¹⁴ Peças publicitárias que podem ser criadas para publicação em sites e portais na internet ou impressas em lonas, papéis, tecidos e plásticos para serem utilizadas como materiais promocionais em pontos de venda, exposições e demais eventos.

¹⁵ Cartões digitais que se caracterizam por ser um meio de divulgação de uma ideia ou informações de um tema específicos, de forma direta, com poucas palavras, preferencialmente associando imagens ao pequeno texto, de forma complementar.

contribuindo para aproximar a produção de conhecimento da UFSM à sociedade onde está inserida.

A revista trabalha com diferentes formas de apresentar o conteúdo para além do texto, como fotografias (jornalísticas, ilustrativas, ensaísticas), ilustrações, infografias¹⁶, quadrinhos (nas quais repórter e ilustrador atuam juntos), vídeos e micro conteúdos para mídias sociais.

A Revista Arco conta com um Conselho Editorial para as análises críticas que fazem dos materiais, sendo de sua responsabilidade zelar pelo conteúdo científico e pela imagem das publicações.

Dessa maneira, compete ao Conselho: deliberar e fiscalizar a execução da política editorial da revista Arco e sobre os critérios para a sua execução; sugerir temas para serem publicados na revista (impressa e digital), em especial os estudos desenvolvidos nos cursos das Unidades Universitárias às quais os docentes pertencem; atuar, junto aos profissionais da Coordenadoria de Comunicação, na avaliação crítica e apreciação das reportagens apresentadas na revista; e agir como facilitadores para os repórteres, no que se refere ao acesso a fontes de informações (docentes ou discentes) e a laboratórios da Instituição.

A cada edição, a Revista Arco traz um dossiê, capa do impresso, sobre um tema específico a ser abordado por diferentes áreas científicas, em distintas matérias integradas com uma unidade visual em comum.

Nas mídias sociais da Revista Arco, busca-se visibilizar a trajetória de vida de produtores de conhecimento científico e cultural, incluindo a de egressos, e a divulgação da programação cultural das cidades onde a UFSM possui seus campi, sempre priorizando a programação com entrada gratuita e/ou que ocorre nos espaços da Universidade, a fim de difundir a expressão cultural de forma democrática e acessível.

¹⁶ Conteúdo explicativo que une informações verbais e visuais, transmitindo dados e conceitos de forma fácil. Isso garante o entendimento do leitor mesmo em temas complexos. Costumam conter textos, ilustrações, gráficos, sons, ícones e outros tipos de mídia em sua produção.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo deste capítulo é descrever os passos da metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa. Está estruturado em cinco partes que são: Delineamento da Pesquisa; objetivos, respectiva coleta de dados e as etapas da pesquisa; Técnica de Coleta de Dados; Técnicas de Análise e Interpretação de Dados (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997); e Aspectos Éticos da Pesquisa.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2008, p. 49), delineamento de pesquisa é o “planejamento de pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”. Para o autor, traçar o delineamento significa considerar o ambiente onde os dados são coletados e os meios de controle das variáveis. Assim, podemos dizer que o presente estudo se trata de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, podendo ser definida quanto aos objetivos como pesquisa exploratória.

No que diz respeito aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, como instrumento de coleta de dados foi utilizado uma técnica alternativa para levantar dados não documentados sobre o tema: questionário com questões semiestruturada, aplicados à Coordenadora de Comunicação à época da implantação da Política de Comunicação e da elaboração da Política Editorial na Coordenadoria e aos gestores dos Veículos de Comunicação.

5.2 OBJETIVOS E AS RESPECTIVAS COLETAS DE DADOS

Cada etapa da pesquisa foi realizada tendo em vista todos os objetivos propostos no estudo. Conforme Quadro 2, apresentamos um paralelo, de maneira detalhada, dos objetivos e a respectiva coleta de dados.

Quadro 2 – Objetivo-método de coleta de dados

OBJETIVOS		METODOLOGIA
GERAL	ESPECÍFICOS	
Investigar (como se deu) a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM	Caracterizar o PDI (2016-2026) da UFSM, destacando os seus desafios;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa documental realizada em sites e sistemas online a partir de normas, leis, manuais, instruções normativas e demais documentos referentes à Política de Comunicação e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM; ✓ Pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites.
	Caracterizar a Política de Comunicação da UFSM, de modo a descrever suas diretrizes;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa documental a partir de normas, leis, manuais, instruções normativas e demais documentos referentes à política de Comunicação e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM realizada em sites e sistemas online. ✓ Pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites.
	Descrever os Veículos Institucionais da UFSM e sua Política Editorial;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa documental a partir de normas, leis, manuais, instruções normativas e demais documentos referentes à política editorial realizada em sites e sistemas online da UFSM
	Identificar, por meio de questionário, como se deu a implementação da Política de Comunicação na universidade e a construção da Política Editorial dos Veículos de Comunicação;	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista com a ex-coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social e professora aposentada da UFSM, Dra. Eugenia Mariano da Rocha Barichello, por meio de aplicação de dois questionários diferentes, compostos por perguntas abertas, sendo que um deles aborda a Implementação da Política de Comunicação e o outro sobre a Construção e Implementação da Política Editorial. Ambos enviados por e-mail.
	Identificar, por meio de questionário, como se deu o alinhamento estratégico entre a Política de Comunicação da UFSM e as Políticas Editoriais da Coordenadoria de Comunicação e dos seus Veículos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevistas aos gestores das Rádios FM/AM, TV, Revista e Agência de Notícias por meio de aplicação de questionário com roteiro único, contendo 20 perguntas abertas, enviadas por e-mail, individualmente.
	Estabelecer o grau de Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM utilizando o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicação da ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico, proposta por Labovitz e Rosansky (1997). ✓ Observação participante da autora, devido a sua condição de servidora lotada na Coordenadoria de Comunicação Social.

Fonte: Organizado pela autora

5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados o presente estudo utilizou as pesquisas documental e bibliográfica, e suas respectivas fontes.

A pesquisa documental é um tipo de pesquisa que utiliza fontes primárias, isto é, dados que ainda não foram tratados científica ou analiticamente.

Para Gil (2008), a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes.

A pesquisa documental tem objetivos específicos e pode ser um rico complemento à pesquisa bibliográfica, assim, o levantamento de informações se dará a partir de normas, leis, manuais, instruções normativas e demais documentos referentes à Política de Comunicação e ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, realizada em sites e sistemas *online*.

Sobre a pesquisa bibliográfica, entende-se como a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da internet entre outras fontes.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266),

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectiva foi tratado o assunto apresentado na literatura científica.

Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão de sua forma de comunicação e divulgação.

A pesquisa bibliográfica, no presente trabalho, foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites.

Num segundo momento da pesquisa, visando obter mais informações ou coletar dados mais precisos sobre a implementação da Política de Comunicação, sobre a construção e implementação da Política Editorial e sobre o alinhamento nos

Veículos de Comunicação foram aplicados questionários aos gestores, complementando, dessa maneira, a coleta de dados.

Segundo Martins (2008), a entrevista tem o objetivo básico de entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

A entrevista semiestruturada, feita por meio de questionário neste estudo, segundo Manzini (2003), está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Para a primeira parte das entrevistas, foram formulados e enviados dois questionários, com temas distintos, à gestora que ocupava, na época, o cargo de coordenadora na Coordenadoria de Comunicação Social. O convite se deu devido sua participação na UFSM, como professora e pesquisadora na temática de Comunicação Institucional, especialmente das relações entre a Universidade e a Sociedade. Suas pesquisas tiveram início em 1994, portanto, ela foi atuante no contexto anterior ao processo de elaboração e implementação da Política de Comunicação aprovada na UFSM em 2018, e, na gestão do cargo de coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social (2018-2019), liderou a Construção da Política Editorial dos Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação da UFSM.

Na primeira etapa da entrevista, o questionário abordou a Implementação da Política de Comunicação na UFSM e continha 10 questões. Para a segunda etapa, o questionário abordou a Construção e Implementação da Política Editorial na Coordenadoria de Comunicação Social, composto por 22 questões. Apêndice A e B, respectivamente.

Na etapa seguinte, terceira etapa, foi formulado um questionário sobre alinhamento estratégico nos Veículos institucionais da UFSM e enviado aos 04 gestores da Coordenadoria de Comunicação Social. Esse questionário é composto por 21 perguntas, divididas da seguinte forma: 08 questões de cunho pessoal, 04 questões sobre PDI, 04 questões sobre Política de Comunicação e 05 questões sobre as diretrizes da Política Editorial, nessa ordem. Compõe o apêndice C.

Para o preenchimento dos questionários foi feito, primeiramente, um prévio contato com os respondentes explicando-lhes a finalidade da pesquisa e especificando a temática, para que não houvesse divergência entre as informações e, também, para que os respondentes tivessem conhecimento do tema de pesquisa em questão.

5.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.4.1 Contextualização e Entendimento da Problemática e Questão da Tese

Para contextualizar a complexa situação da Comunicação da Universidade e, também, como se deu a Implementação da Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM foram analisadas as respostas dos questionários enviados à coordenadora da Coordenadoria de Comunicação da UFSM.

As respostas aos questionários, enviados aos gestores da Coordenadoria de Comunicação e responsáveis pelos Veículos de Comunicação institucionais, juntamente com sua análise, estão dispostas no capítulo 6 desta tese, que trata da apresentação e análise dos dados obtidos.

As respostas aos dois questionários enviados à coordenadora da Coordenadoria de Comunicação (gestão 2018-2019), um sobre a Implementação da Política de Comunicação e outro sobre a Construção e Implementação da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM são apresentados e analisados no capítulo 6 desta tese, que trata da apresentação e análise dos dados e, também, são disponibilizados, integralmente, nos Apêndices D e E.

As respostas foram analisadas à luz da bibliografia e dos documentos já consultados e levaram a um aprofundamento na pesquisa bibliográfica sobre o Alinhamento Estratégico, que proporcionou a análise das entrevistas e indicou a possibilidade de estabelecer o grau de alinhamento estratégico nos Veículos de Comunicação da UFSM à Política de Comunicação e ao PDI da UFSM.

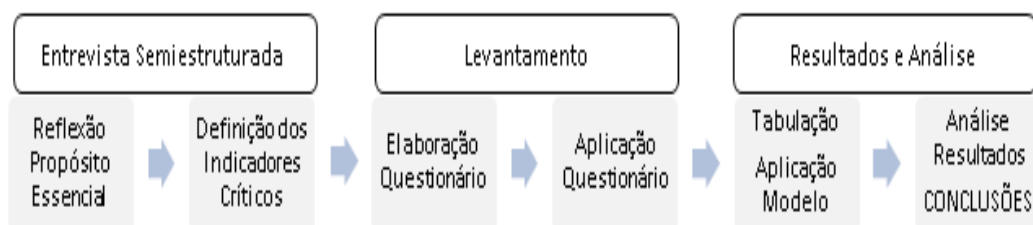
5.4.2 Estabelecimento do Grau de Alinhamento Estratégico nos Veículos de Comunicação da UFSM

Para estabelecer o grau de alinhamento estratégico nos Veículos de Comunicação da UFSM à Política de Comunicação e ao PDI da UFSM, optou-se pela proposta desenvolvida por Labovitz e Rosansky (1997), que define quatro componentes para a promoção do alinhamento estratégico que conduzem a organização para o propósito essencial da mesma:

1. Estratégia (adaptada para a presente pesquisa como PRINCÍPIOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO),
2. Pessoas (adaptada para a presente pesquisa como PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA),
3. Processos (adaptado para a presente pesquisa como COMUNICAÇÃO PÚBLICA) e,
4. Clientes/usuários (adaptado para a presente pesquisa como PLURALIDADE).

A análise foi desenvolvida a partir da aplicação, adaptada, da ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico, proposta por Labovitz e Rosansky (1997), a partir da definição do propósito essencial definido nesse estudo, que é o alinhamento nos Veículos de Comunicação às Políticas de Comunicação e a definição dos indicadores críticos.

Figura 2 - Esquema metodológico



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para sua realização, partiu-se de afirmações básicas, apoiados no modelo de Labovitz e Rosansky (1997) e premissas que interessavam a pesquisa em foco. Primeiramente, foi estabelecida uma correlação entre as questões do questionário e

as referências do instrumento utilizado. As respostas foram analisadas e pontuadas a fim de estabelecer o grau de alinhamento.

Dessa forma, após os questionários terem sido respondidos por cada chefe de Núcleo, às suas respostas foram sendo analisadas e pontuadas, com um número que indicou o grau de correlação com cada uma das referências propostas no instrumento, podendo representar “menor correlação possível” ou “melhor correlação possível”. Assim, somou-se o resultado de cada grupo de respostas, sendo que a pontuação máxima possível é de quarenta pontos para cada componente de alinhamento estratégico. Destaca-se, ainda, que as respostas tinham pesos diferentes, as pontuações variaram entre 0,1 a 20 dependendo do teor abordado na questão. O peso atribuído a cada questão é explicado detalhadamente no instrumento.

Importante salientar que o conjunto de referências, que formam os componentes de alinhamento estratégico, descritas no instrumento, traz uma correlação direta com as questões propostas no questionário, isto é, as referências, ou parte delas, deveriam, necessariamente, estar presentes na composição das respostas dos gestores o que indicaria “menor correlação possível” ou “melhor correlação possível”, pois partir da comparação cada resposta foi sendo pontuada. Quanto maior a relação de proximidade e semelhança entre esses elementos, maior pontuação e conseqüentemente maior ou menor grau de alinhamento.

Os indicadores de avaliação escolhidos aqui nesse estudo sinalizam uma enorme influência sobre o desempenho e o posicionamento organizacional. Tais componentes impulsionam o comportamento dos colaboradores, criando cultura de negócio, favorecendo a autocorreção e o auto-alinhamento.

Assim, as respostas foram analisadas e pontuadas tendo como referência os componentes para a promoção do alinhamento estratégico, conforme aplicação da Ferramenta Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico, adaptada, proposta por Labovitz e Rosanski (1997). Conforme instrumento a seguir:

Figura 3 – Instrumento utilizado à pontuação das respostas e estabelecimento do grau de alinhamento

(continua)

<p>Veículo de comunicação: _____</p> <p>Análise e pontue as respostas dos gestores dentro de uma escala de 0,1 a 0,5 0,1 para pior correlação possível - 0,5 para melhor correlação possível</p>	
<p>1º COMPONENTE PARA PROMOÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: PRINCÍPIOS DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE</p>	<p>PONTUAÇÃO</p>
<p>O Veículo valoriza e incentiva a comunicação e a divulgação científica com o objetivo de circulação das informações especializadas entre os pares na comunidade científica, incluindo também a comunicação tecnológica e artística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Referência para a pontuação das respostas às questões 9 a 16 do questionário sobre Alinhamento Estratégico (abordagem sobre princípios da POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE E PDI) – Apêndice C; ✓ Essas respostas foram analisadas tendo como referência esse conjunto de componentes para a promoção do alinhamento estratégico; ✓ A partir da comparação cada resposta foi sendo pontuada. Quanto maior a relação de proximidade e semelhança entre esses elementos, maior pontuação; e ✓ Esse conjunto contou com oito questões. Cada questão teve peso 0,5. Sendo a pontuação máxima = 40.
<p>No Veículo há estabelecimento de processo comunicacional entre Instituição (permanente), gestores (temporários) e sociedade (mantenedora/públicos), com o objetivo de informar e visando ao diálogo.</p>	
<p>No Veículo há integração de ações e estratégias de comunicação com objetivos ligados à identidade, imagem e credibilidade que abordam conteúdos relacionados à missão, visão e valores organizacionais, bem como aos seus serviços e produtos enquanto interesse público com acesso democrático e legítimo.</p>	
<p>A comunicação interna do Veículo visa à integração e coesão entre os objetivos da Instituição e os objetivos dos servidores públicos, terceirizados e alunos a ela vinculados.</p>	

(continua)

<p>Veículo de comunicação: _____</p> <p>Analise e pontue as respostas dos gestores dentro de uma escala de 01 a 10 (questões 17 e 18) e de 01 a 20 (questão 21)</p> <p>01 para pior correlação possível - 10 ou 20, conforme questão, para melhor correlação possível.</p>	
<p>2º COMPONENTE PARA PROMOÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: DIRETRIZ PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA</p>	
<p>Os Veículos são espaços de formação, tanto dos estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade, no nível do ensino formal, quanto para os diferentes membros da sociedade, considerando o caráter educativo dos veículos integrando o contexto político-pedagógico da Instituição pública universitária.</p>	<p>PONTUAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Referência para a pontuação das respostas às questões 17, 18 e 21 do questionário sobre Alinhamento Estratégico (abordagem sobre DIRETRIZ PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA) – Apêndice C; ✓ Essas respostas foram analisadas tendo como referência esse conjunto de componentes para a promoção do alinhamento estratégico; ✓ A partir da comparação cada resposta foi sendo pontuada. Quanto maior a relação de proximidade e semelhança entre esses elementos, maior pontuação; e ✓ As questões 17 e 18 tiveram peso 10 (questões com peso menor pelo fato de estarem presentes e serem analisadas em mais de um conjunto de componentes) e a questão 21 teve peso 20 (por ser uma questão específica sobre DIRETRIZ PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA). Sendo a pontuação máxima = 40
<p>Os Veículos de comunicação contribuem para programas de extensão recebendo visitas de escolas e colégios. Os estudantes e demais grupos de visitantes interessados, têm acesso à estrutura da Coordenadoria, potencializando a aproximação desses com os meios de comunicação.</p>	
<p>Os Veículos podem contar, em suas equipes de produção, com discentes de diferentes áreas. São admitidas três modalidades de contribuição:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bolsista: discente que recebe bolsa-auxílio para trabalhar como suporte aos servidores no desempenho de atividade durante carga horária semanal fixa indicada em edital de seleção; – Estagiário (a): discente concluinte de curso que realiza o projeto de estágio obrigatório no veículo de comunicação, sob a supervisão de um (a) orientador (a) do setor; – Voluntário (a): atua de maneira semelhante ao bolsista, porém sem remuneração e carga horária flexível. 	
<p>O Veículo possui caráter de profissionalização, com equipe especializada na área e que tenha os conhecimentos técnicos necessários para elaboração e condução de um plano planejamento estratégico de comunicação.</p>	

(continua)

<p>Veículo de comunicação: _____</p> <p>Analise e pontue as respostas dos gestores dentro de uma escala de 01 a 10 (questões 17 e 18) e de 01 a 20 (questão 19)</p> <p>01 para pior correlação possível - 10 ou 20, conforme questão, para melhor correlação possível.</p>	
<p>3º COMPONENTE PARA PROMOÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: DIRETRIZ COMUNICAÇÃO PÚBLICA</p>	
<p>Existe autonomia editorial das produções institucionais, resguardando aos profissionais de comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdo de caráter institucional, com vistas à comunicação pública.</p> <p>Há Impessoalidade na comunicação interna, na separação da vida pessoal da vida profissional, e em tornar inadmissível a utilização de recursos públicos em interesses particulares.</p> <p>Há estabelecimento das diretrizes de atuação da comunicação das gestões administrativas, com vistas à transparência e prestação de contas do serviço público.</p> <p>A comunicação está inserida no conceito de convergência dos meios e diz respeito à democratização nas formas de produção de conteúdo vista como uma área de possível mediação entre as demais áreas e públicos, tanto interno quanto externo com potencial para promover e dinamizar a interação e atuação institucional em rede de forma cooperada.</p>	<p>PONTUAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Referência para a pontuação das respostas às questões 17, 18 e 19 do questionário sobre Alinhamento Estratégico (abordagem sobre DIRETRIZ COMUNICAÇÃO PÚBLICA) – Apêndice C; ✓ Essas respostas foram analisadas tendo como referência esse conjunto de componentes para a promoção do alinhamento estratégico; ✓ A partir da comparação cada resposta foi sendo pontuada. Quanto maior a relação de proximidade e semelhança entre esses elementos, maior pontuação; e ✓ As questões 17 e 18 tiveram peso 10 (questões com peso menor pelo fato de estarem presentes e serem analisadas em mais de um conjunto de componentes) e a questão 19 teve peso 20 (por ser uma questão específica sobre DIRETRIZ COMUNICAÇÃO PÚBLICA). Sendo a pontuação máxima = 40.

<p>Veículo de comunicação: _____</p> <p>Analise e pontue as respostas dos gestores dentro de uma escala de 01 a 10 (questões 17 e 18) e de 01 a 20 (questão 20)</p> <p>01 para pior correlação possível - 10 ou 20, conforme questão, para melhor correlação possível.</p>	
<p>4º COMPONENTE PARA PROMOÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: DIRETRIZ PLURALIDADE</p>	
<p>Atendimento ao público heterogêneo e efetivação da divulgação de conteúdos que ampliem a pluralidade científica e cultural e o pensamento crítico da realidade.</p>	<p>PONTUAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Referência para a pontuação das respostas às questões 17, 18 e 20 do questionário sobre Alinhamento Estratégico (abordagem sobre DIRETRIZ PLURALIDADE) – Apêndice C; ✓ Essas respostas foram analisadas tendo como referência esse conjunto de componentes para a promoção do alinhamento estratégico; ✓ A partir da comparação cada resposta foi sendo pontuada. Quanto maior a relação de proximidade e semelhança entre esses elementos, maior pontuação; e ✓ As questões 17 e 18 tiveram peso 10 (questões com peso menor pelo fato de estarem presentes e serem analisadas em mais de um conjunto de componentes) e a questão número 20 teve peso 20 (por ser uma questão específica sobre DIRETRIZ PLURALIDADE). Sendo a pontuação máxima = 40.
<p>Nas produções do Veículo, os critérios de noticiabilidade priorizam os eixos do tripé institucional e os valores alinhados aos desafios propostos pelo PDI da UFSM (2016-2026), dos quais se destacam a inovação, a inclusão social e a sustentabilidade.</p>	
<p>Na divulgação de informações de serviço público, estão a veiculação de campanhas educativas e a discussão com cientistas e pesquisadores sobre temas relevantes, dentre os quais direitos humanos, economia, cultura, tecnologia, esportes, meio ambiente e sustentabilidade, saúde, vida rural e outros que são objeto de estudo na Universidade.</p>	
<p>O interesse coletivo é fundamento para a produção da pauta, da apuração crítica, ética, plural e transparente, e da escolha da linguagem adequada ao público heterogêneo dos Veículos.</p>	

Fonte: organizado pela autora

A partir do resultado, isto é, da soma das respostas, foram gerados gráficos que estabeleceram o grau de alinhamento dos Veículos em relação ao propósito essencial (alinhamento nos Veículos de Comunicação às Políticas de Comunicação), advertindo que quanto mais próximo da pontuação máxima de quarenta pontos, maior o grau de alinhamento no veículo em análise, conforme ferramenta de Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico



Fonte: Labovitz e Rosansky (1997).

Ressalta-se que mesmo tratando-se de uma versão adaptada, o modelo de Labovitz e Rosansky (1997) trouxe muitos benefícios à pesquisa, sua aplicação tornou mais fácil de entender, interpretar e pontuar além de trazer clareza aos resultados, pois a geração de gráficos fornece uma medida visual e a obtenção de média fornece uma medida quantitativa para o estabelecimento do grau de alinhamento de cada Veículo. É, também, um modo efetivo de revelar problemas de desalinhamento e promover os necessários ajustes, caso seja necessário.

5.4.3 limitações do método

Com a utilização da metodologia definida e adequada aos objetivos propostos nessa pesquisa, poderá estar sujeito a limitações.

Uma das principais limitações deste método, embora se reconheça a importância do mesmo, refere-se à ausência de atenção quanto ao alinhamento externo, ou seja, como as condições externas impactam na organização. Embora sejam mencionados alguns fatores presentes no ambiente externo, à menção abrange fundamentalmente ao componente clientes/usuários, adaptado para a presente pesquisa como DIRETRIZ PLURALIDADE, enquanto outros fatores não são observados.

5.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Após o processo de qualificação, que visou avaliação e aprovação da pesquisa em andamento, o presente projeto foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e no Sistema de Informação para o Ensino (SIE), número de registro 057785. Posteriormente, o projeto foi submetido ao Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP), em 23/05/2022, por meio do site da Plataforma Brasil, CAAE 58924922.8.0000.5346.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Este capítulo apresenta os dados coletados e sua análise em 4 subcapítulos. Os subcapítulos 6.1 e 6.2 referem-se às respostas dadas pela coordenadora da Coordenadoria de Comunicação na época da Implementação da Política de Comunicação (2018-2019); o subcapítulo 6.3 traz as respostas dos gestores sobre o alinhamento dos Veículos de Comunicação da UFSM; e o subcapítulo 6.4 traz resultados em relação ao estabelecimento do grau de Alinhamento Estratégico, conforme modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).

6.1 A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UFSM E NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM

As respostas da coordenadora da Coordenadoria de Comunicação nos permitiram contextualizar a complexa e descentralizada comunicação da UFSM e, também, entender porque a Política de Comunicação da UFSM considera a descentralização como um fato dado, uma realidade presente e, também, trazer a analogia ao paradigma ecológico dos meios de comunicação.

Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello é Doutora em Comunicação e Cultura pela UFRJ (2000) com estágio Pós-Doutoral pela UCL – Universidade de Londres (2014), Professora concursada do Departamento de Ciências de Comunicação da UFSM (1994) e Titular desde 2016. Foi coordenadora dos cursos de Comunicação Social – FACOS (1995-1997), Chefe do Departamento de Ciências da Comunicação (1997-1999; 2001-2004), coordenadora do Programa de Pós-Graduação da UFSM (2007-2013). Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM de agosto de 2018 a dezembro de 2019.

Sua história de vida, ensino pesquisa e extensão gira em torno do tema Universidade e Comunicação, desde 1994, quando ingressou como professora na UFSM, sendo inclusive o tema de sua Tese de Doutorado e de inúmeras publicações e orientações de pesquisas sobre o tema.

Questionada como surgiu a ideia de construir uma Política de Comunicação para a UFSM, a respondente relatou:

Para mim a ideia de uma Política de Comunicação para UFSM está presente desde que entrei como professora na UFSM, em 1994. Especialmente em 1995, quando coordenei as pesquisas Universidade e Comunidade: um estudo sobre a implantação das Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM e a construção de uma Política de Comunicação para a UFSM (BARICHELO, 1998).

Os resultados destas pesquisas e o fato de que eu era professora, e estava ocupando a Direção da Faculdade de Comunicação Social – FACOS, permitiram a implantação, já em março de 1995, de onze Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM, e a criação da Agência de Comunicação Integrada da FACOS, então Faculdade de Comunicação Social, que reunia as habilitações de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. A partir de 1997, a FACOS passou chamar-se Curso de Comunicação Social e, atualmente, reúne os Cursos de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial.

A situação que encontrei na UFSM, quando ingressei como professora, em 1994, me levou a questionar a temática da comunicação da universidade e me aprofundar nos conceitos de visibilidade e legitimidade institucionais, que me acompanham até hoje, sempre tensionados e contextualizados. Deparei-me com o Plano Bresser, com as recomendações do Fundo Monetário Internacional para investir na educação de base e efetuar mudanças profundas na estrutura organizacional das Universidades.

Havia falta de diálogo com o governo e falta de reconhecimento público e, portanto, tivemos os salários congelados por um bom período e falta de verba até para trabalhos simples como os de secretaria, sem falar do sucateamento dos equipamentos necessários às atividades pedagógicas. Nos anos noventa presenciei pelo menos duas greves, que não eram sequer noticiadas, redundando em um silêncio constrangedor, na carência de visibilidade midiática, contribuindo, portanto, com a deslegitimação da Instituição, ou seja, com a falta de reconhecimento de suas práticas institucionais como basilares para a sociedade.

Procurei enfrentar a situação com vários projetos de pesquisa e extensão, tais como a implantação de uma Agência de Comunicação Integrada, colocando na prática a literatura da Prof.^a Margarida Kunsch (1986; 1997, 1992), pois a partir de seus postulados, os discentes de Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo realizaram campanhas institucionais e assessoria de imprensa divulgando os projetos da UFSM.

Ao mesmo tempo, em 1995, implementamos assessorias de comunicação nos diversos Centros de Ensino da UFSM. Este projeto resultou na inclusão no currículo, em 2004, das disciplinas Assessoria I e II, trabalhando com a Comunicação da Universidade.

Em 2004 publiquei os resultados de uma pesquisa sobre a Comunicação da Universidade, financiada pelo Edital Universal do CNPq, no livro Visibilidade Midiática, Legitimação e Responsabilidade Social: dez estudos sobre as práticas de comunicação da Universidade. (BARICHELO, 2004)

Em 2005, foi aprovado o Programa de Pós-Graduação em Comunicação na UFSM, então abri o meu leque temático de estudos para outras instituições e organizações e práticas midiáticas, mas continuei a trabalhar com a Comunicação da Universidade e, sempre, em todos os trabalhos continuo a elaborar estes conceitos tão caros há quase três décadas: visibilidade midiática e legitimação. A eles foi acrescentado o diálogo com os pesquisadores que trabalham com o processo de midiatização da sociedade e das práticas sociais e com os pensadores da Media Ecology, que investigam as mídias como ambientes culturais (BARICHELLO, 2017).

Em 2017 foi aprovada oficialmente a Política de Comunicação da UFSM, conduzida por professores, ex-alunos e alunos, tendo à frente dos trabalhos uma aluna orientada por mim na graduação e na especialização, Jaqueline Quincozes Kegler, docente do Departamento de Ciências da Comunicação e professora do Curso de Relações Públicas da UFSM.

Em agosto de 2018 fui surpreendida pela indicação dos meus ex-alunos, agora professores em cargos de direção na UFSM, e o convite do Reitor para cooperar na implantação da Política de Comunicação da UFSM, ocupando o cargo de coordenadora de Comunicação da Universidade, o que inclui a TV Campus, duas rádios (Rádio Universidade e UniFM), a Revista Arco e a Agência de Notícias. Além disso, na implantação da Política de Comunicação está prevista a articulação das atividades de Assessoria dos Centros de Ensino com a Coordenadoria de Comunicação e a Assessoria do Gabinete do Reitor (BARRICHELLO, 2018-2019).

Quando indagada se a Política de Comunicação partiu da constatação de que havia uma descentralização da Comunicação da UFSM e havia clareza sobre a descentralização das práticas de Comunicação na Universidade, respondeu:

Sim, para mim havia clareza de que existiam práticas descentralizadas de comunicação da universidade planejadas e praticadas por professores e alunos da Faculdade de Comunicação desde 1995. Inclusive, a partir de 1996, coordenei um projeto de pesquisa, que se chamava A Construção de uma Política de Comunicação para a UFSM, projeto financiado pelo CNPq e pela FAPERGS entre 1996 e 1997 (BARICHELLO, 2018-2019).

A respeito do conhecimento dos diferentes setores que trabalham com a comunicação na Universidade, a resposta foi:

Sim, pois em 1995 por meio do Projeto de ensino e pesquisa Universidade e Comunidade: Um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM, financiado pelo CNPq entre 1995 e 1996. Implementamos 11 (onze) assessorias de Comunicação em Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM. Acredito que haviam trabalhos anteriores, porém através desta pesquisa os resultados mostraram que apenas 8% dos coordenadores, chefes de departamento, diretores de Centro, Pró-reitores e outros membros da comunidade universitária da UFSM, que ocupavam na época cargos de chefia e foram entrevistados, se sentiam representados pela Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor.

Quando perguntada sobre como o cargo ocupado na UFSM, tomou parte no processo de construção da Política de Comunicação, a respondente contou que:

A Política de Comunicação aprovada de 2018 é resultado de todas estas ações anteriores, de práticas de descentralização já consolidadas por pelo menos duas décadas senão mais, e das quais eu faço parte, pratico, ensino, pesquiso desde 1994. Uma boa parte dos construtores da Política e especialmente a coordenadora, Profa. Jaqueline Quincozes Kegler, foi minha bolsista de iniciação científica, orientada por mim no seu Trabalho de Conclusão de Curso de Relações Públicas e na Especialização que promovemos antes da aprovação do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM, em 2005.

Quando questionada sobre a descentralização das práticas de comunicação da universidade, a respondente assim replicou:

Sim, sou totalmente favorável, e considero que participei com atividades concretas, como professora e como gestora, da concretização e da institucionalização da descentralização das práticas de comunicação na e da UFSM.

Comentários sobre a implementação da Política de Comunicação na UFSM, dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, curiosidades, erros e acertos e desdobramentos, foram destacados pela respondente:

Ao assumir a Coordenadoria de Comunicação da UFSM, em agosto de 2018, meu objetivo era implementar a Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM. Este trabalho foi feito em várias etapas. Cheguei para trabalhar em um local todo compartimentado. Tudo no mesmo andar, rádios Universidade e UniFM, TV Campus, e Agência de Notícias. Apenas a revista estava instalada em outro andar, todos no mesmo território, o prédio da Administração Central da UFSM, e quase sem diálogo entre um veículo e outro. Frente ao observado elaborei diretrizes, junto com os demais servidores da Coordenadoria.

Durante o diálogo com os Diretores dos Núcleos da Coordenadoria sobre a adequação das atividades das mídias Institucionais ao Plano de Desenvolvimento Institucional, a Política de Comunicação da UFSM e ao Plano de Gestão, foi apurado que:

Todos os Núcleos fizeram um levantamento de seus desafios e das possibilidades.

Foi estabelecido dia e horário para a Reunião de Pauta semanal, que passou a reunir Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, Unidade de Comunicação Integrada, Agência de Notícias, TV Campus, Revista Arco e representante das rádios. A partir destas reuniões foram sendo estudados os fluxos de comunicação e o papel de cada um na comunicação, procurando somar esforços. Todos os participantes passaram

a utilizar o aplicativo Trello¹⁷, que possibilita uma visão de todas as iniciativas e ações mais produtivas.

Cada veículo institucional elaborou o seu perfil editorial alinhado com os desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM, da Política de Comunicação e do Plano de Gestão.

Os servidores dos Veículos Institucionais levantaram subsídios para discutir e elaborar um perfil editorial para a Coordenadoria de Comunicação, que contemple as atividades de ensino, pesquisa e extensão e esteja alinhado com os desafios do PDI, da Política de Comunicação e do Plano de Gestão.

Qual a articulação que a senhora teve com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM?

Foram definidos como Critérios de Noticiabilidade, para todos os Veículos Institucionais de comunicação da UFSM, os sete desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Importante assinalar que este trabalho foi realizado de maneira conjunta com a Unidade de Comunicação Integrada e a Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor. Paralelamente, a Unidade de Comunicação Integrada instalou o Comitê de Política de Comunicação e Grupos de Trabalho específicos como o GT Política Editorial, GT Site UFSM, GT Mídias Digitais e GT Identidade Visual da UFSM, entre outros, dos quais participei como coordenadora ou como membro. Porém, muito importante assinalar que construímos uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e que esta construção objetivou e permitiu trilhar caminhos em busca de um alinhamento das atividades da Coordenadoria de Comunicação Social com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

Análise das respostas da coordenadora (2018-2019) ao questionário referente à implementação da Política de Comunicação na UFSM e na Coordenadoria de Comunicação da UFSM.

Pelas respostas da coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM (2018-2019) é possível constatar que, desde o seu ingresso como professora da UFSM, em 1994, começou a pesquisar sobre a temática da Comunicação na e da Universidade. Em 1995 já existiam projetos, coordenados por ela, registrados na UFSM e apoiados por fomentos do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), Fundação de Amparo à pesquisa do RS (FAPERGS) e Fundos de Incentivo de Pesquisa e Extensão da UFSM (FIPE e FIEEX), especialmente no que tange a bolsas de iniciação científica para os alunos. Chama a atenção entre suas

¹⁷ Aplicativo de gerenciamento de projetos. Desenvolvido em 2011.

atividades de pesquisa, a pesquisa que recebeu bolsa do CNPq denominada “A construção de uma Política de Comunicação para a UFSM”, aprovada em 1995 e renovada em 1996 (BARICHELLO, 1998).

Ela avalia com clareza as práticas descentralizadas de comunicação existentes na Universidade quando da elaboração da Política de Comunicação aprovada em 2018 e atribui esta descentralização, entre outros fatores, a existência das Assessorias de Comunicação, que foram implementadas em 1995 nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM, que iniciaram como projeto de pesquisa e ensino, em 1995 e foram incluídas no Currículo do Curso de Relações Públicas primeiro como atividades complementares e depois como disciplinas obrigatórias, no currículo do Curso de Relações Públicas implementado em 2004. Estas atividades deram origem aos Núcleos de Comunicação em diversos Centros de Ensino da UFSM, depois que a atividade de Assessoria era exercida pelos alunos coordenados por professores do curso, sem interrupção, por mais de 20 anos.

A Professora Eugenia Barichello relata que *“ao assumir a Coordenadoria de Comunicação da UFSM, em agosto de 2018, seu objetivo era implementar a Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM”*. Este trabalho foi feito em várias etapas. Frente ao observado, a partir de sua posse, ela elaborou diretrizes, junto com os demais servidores da Coordenadoria, em várias etapas que incluíram: diálogo com os Diretores dos Núcleos da Coordenadoria sobre a adequação das atividades das mídias institucionais ao Plano de Desenvolvimento Institucional, à Política de Comunicação da UFSM e ao Plano de Gestão; levantamento dos desafios e das possibilidades dos Núcleos Estabelecimento de dia e horário para a Reunião de Pauta semanal, que passou a reunir Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, Unidade de Comunicação Integrada, Agência de Notícias, TV Campus, Revista Arco e representante das rádios. A partir destas reuniões foram sendo estudados os fluxos de comunicação e o papel de cada um na comunicação, procurando somar esforços. Todos os participantes passaram a utilizar o aplicativo *Trello*, que possibilita uma visão de todas as iniciativas e ações mais produtivas.

Os servidores dos Veículos Institucionais levantaram subsídios para discutir e elaborar um perfil editorial para a Coordenadoria de Comunicação e para cada um dos seus Núcleos, que contemple as atividades de ensino, pesquisa e extensão e esteja alinhado com os desafios do PDI, da Política de Comunicação e do Plano de

Gestão. A primeira das reuniões abriu as discussões para pensar “Por que existimos? Missão, visão e valores dos Veículos Institucionais hoje? Qual a sua articulação com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM?”, assim foram definidos como Critérios de Noticiabilidade, para todos os Veículos Institucionais de comunicação da UFSM, os sete desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Segundo a Professora Eugenia “*é Importante assinalar que este trabalho foi realizado de maneira conjunta com a Unidade de Comunicação Integrada e a Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor*”. Paralelamente, a Unidade de Comunicação Integrada instalou o Comitê de Política de Comunicação e Grupos de Trabalho específicos como o GT Política Editorial, GT Site UFSM, GT Mídias Digitais e GT Identidade Visual da UFSM, entre outros, dos quais participei como coordenadora ou como membro. Porém, muito importante assinalar que foi construída uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e que esta construção objetivou e permitiu trilhar caminhos em busca de um alinhamento das atividades da Coordenadoria de Comunicação Social com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

6.2 CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Quando questionada como e porque surgiu a necessidade de construir uma Política Editorial, Barichello, assim se posicionou:

A ideia de construir uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação da UFSM, surgiu a partir do convite que me foi feito pelo então Reitor, Paulo Afonso Burmann, em agosto de 2018, para Coordenar a Coordenadoria de Comunicação da UFSM e implantar a Política de Comunicação da UFSM, aprovada em maio de 2018. Meu nome foi indicado por três ex-alunos na FACOS que, na época, ocupavam cargos ou prestavam serviços para a Reitoria e Administração Central: Flavi Lisboa Ferreira Filho (Pró-Reitor de Extensão), Aline Dalmolin (Assessora de Comunicação do Gabinete do Reitor) e Jaqueline Quincozes Kegler, que coordenou a elaboração da Política de Comunicação da UFSM aprovada em 2018.

Quando perguntada a respeito da proposta de construção da Política Editorial, quais eram as constatações que havia na época da implementação, assim respondeu:

A construção de uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e de seus Veículos Institucionais faz parte do Planejamento que elaborei para implantar a Política de Comunicação na Coordenadoria. O Plano para implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação foi traçado para ser cumprido em 10 etapas, que poderiam ser modificadas ao longo do caminho, pois o meu objetivo era trabalhar conjuntamente com os servidores da Coordenadoria.

- a) *Diagnóstico das Atividades da Coordenadoria de Comunicação.* Nesta etapa procurei conversar com os Diretores de todos os Núcleos da Coordenadoria, anotar as maiores dificuldades e os pontos fortes.
- b) *Escuta dos servidores da coordenadoria.* Nesta fase ouvi, além dos diretores dos Núcleos os servidores que quisessem contribuir espontaneamente.
- c) *Identificação das questões técnicas imediatas, que estavam dificultando as atividades dos Núcleos e também das possibilidades de resolução.*
- d) *Identificação das Rotinas Produtivas da Coordenadoria – com as inúmeras entrevistas e escutas realizadas, incluindo o acompanhamento da programação dos Veículos foi possível ter uma ideia das rotinas produtivas do setor.*
- e) *Estabelecimento de Rotinas Produtivas alinhadas à Política de Comunicação da UFSM e ao PDI*
- f) *Identificação de Perfis Editoriais dos Veículos de Comunicação Institucionais*
- g) *Estabelecimento de fluxos entre as mídias institucionais e destas com a comunidade interna e externa, incluindo o alcance internacional.*
- h) *Acompanhamento da implantação da Política de Comunicação nos demais setores da UFSM através da Participação no Comitê e na participação em três grupo de trabalho.*
- i) *Estabelecimento de Reuniões semanais de Pauta reunindo os Núcleos e também representantes da Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor – ASCOM, UNICOM, e Pró-Reitoria de Extensão.*
- j) *Reuniões Semanais de Gestão – COORDENADORIA, ASCOM, UNICOM COM A ADMINISTRAÇÃO CENTRAL”.*

Sobre como fazer parte do processo de construção da Política Editorial e quais setores participaram desse processo, Barichello respondeu:

Como coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, liderei o processo de construção da Política Editorial, de forma democrática e articulada. Conversava primeiro com o gestor de cada Núcleo e cada Núcleo reunia seus servidores e fazia propostas. Estas reuniões dos Núcleos foram acompanhadas por reuniões da coordenadora com todos os gestores e, dessas propostas, foram tirados os princípios comuns da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e também a Política de cada um dos Núcleos. Ou seja, a Construção da Política Editorial foi planejada, articulada e elaborada de forma a ouvir a todos que quisessem colaborar.

Questionada sobre que itens da Política Editorial demonstram alinhamento com o PDI e com a Política de Comunicação, a resposta foi:

Posso afirmar que todos os itens, pois tomamos como base para a construção da Política Editorial o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM – PDI (2016-20126) e a Política de Comunicação da UFSM, aprovada em 2018. Procuramos, em todos os itens da Política Editorial, o seu alinhamento com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

Sobre consultar a política editorial que as demais universidades adotam para seus Veículos de Comunicação, a resposta foi afirmativa:

Sim, foram pesquisadas as políticas editoriais e critérios de noticiabilidade de outras universidades. Encontramos políticas editoriais e critérios para a divulgação de notícias de alguns Veículos de universidades. Alguns Veículos Institucionais de outras universidades públicas possuem políticas editoriais e sempre que encontramos documentos afins eles foram consultados. Porém, o mais completo que encontramos foi o da Universidade de Brasília.

Quando foi perguntada se foi realizado um diagnóstico sobre a comunicação dos Veículos de Comunicação da coordenadoria antes ou durante a formulação da Política Editorial, a resposta foi a seguinte:

Sim, foram realizados diagnósticos tanto antes como durante a formulação da Política Editorial.

Tendo sido a mesma, na sequência, questionada como foi realizado o diagnóstico, que assim explicou:

O primeiro diagnóstico, de caráter qualitativo, foi feito pela coordenadora e gestores, por meio de entrevistas individuais e reuniões em grupo. Nas reuniões com os gestores sempre elaboramos um relatório o que nos permitiu manter a objetividade necessária para conseguir elaborar a Política Editorial.

O segundo diagnóstico foi realizado pela UNICOM. Este diagnóstico foi realizado por estagiários da UNICOM, nos diferentes Núcleos, tive acesso apenas ao diagnóstico do Núcleo de TV, que teve resultados muito similares ao diagnóstico realizado pela Coordenadoria de Comunicação.

E, sobre quais ferramentas utilizadas, a resposta foi:

No diagnóstico feito pela coordenadoria foram utilizadas entrevistas, reuniões e pesquisas das grades de programação e publicações dos Veículos dos diferentes Núcleos da Coordenadoria de Comunicação.

No diagnóstico feito pela UNICOM questionários e entrevistas. Não tive acesso a estes resultados de forma completa, apenas aos resultados do Núcleo de TV.

E, a respeito de quem conduziu (pessoal interno ou externo), a informação foi a seguinte:

O diagnóstico da Coordenadoria foi conduzido pela Coordenadora e Gestores de Núcleos.

Questionada sobre quais os públicos consultados, Barichello respondeu:

Todos os públicos da coordenadoria que quiseram participar.

E, se o processo de construção da Política Editorial e seu documento final foram divulgados na Universidade e como foi feita a divulgação, a respondente rebateu:

Sim, em um primeiro momento a Política Editorial foi apresentada presencialmente à Administração Central, com a Presença do Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, ASCOM, UNICOM e outros setores da Universidade presentes na Sala dos Conselhos, no dia 11 de novembro de 2019.

Após a aprovação a Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, esta foi disponibilizada no site da UFSM. A proposta da Coordenadora e dos Gestores dos Núcleos era a divulgação em 3 momentos. Em um primeiro a apresentação para a Administração Central da UFSM, em um segundo a publicação no site da UFSM e em um terceiro momento elaborar e mandar imprimir um pequeno livreto contendo a política completa, a ser distribuído para todos os setores da UFSM e também divulgado externamente para outras instituições. Porém, com a minha saída do cargo de Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, em dezembro de 2019, foram realizadas apenas a primeira e a segunda parte da Divulgação, ou, seja a apresentação para a Administração Central e a publicação no site da UFSM.

Quanto ao espaço para discussão da construção do documento pelos públicos da Universidade, se espaços on-line, presenciais ou ambos, a resposta foi:

Sim, apresentamos vários relatórios do andamento da Política Editorial para o Comitê de Política Editorial e para a Administração Central em suas reuniões semanais.

Perguntada se houve uma consulta pública formal do documento final antes de ser encaminhado ao Conselho Superior obteve-se a resposta seguinte:

A Coordenadoria possuía autonomia para implementar a Política de Comunicação e a construção de uma Política Editorial fez parte da implantação da Política como uma base estrutural e fundamental. Quando finalizado o documento, contendo a Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e dos Veículos Institucionais da UFSM, foi apresentado para a Administração Central, em uma reunião com a presença do Reitor, do Vice-Reitor, Pró-Reitores entre outros membros da Administração Central no dia 11 de novembro de 2019.

A respondente, quando questionada se considera que os diversos setores da UFSM têm conhecimento da Política Editorial dos Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social e como pode ser constatado este fato, relatou que:

a Política Editorial foi elaborada ao longo de mais de um ano de minha gestão como coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM. Tomei posse em 14 de agosto de 2018 e trabalhei ininterruptamente na elaboração da Política Editorial da Coordenadoria e dos Veículos de Comunicação da UFSM até a sua apresentação formal para a Administração Central no dia 11 de novembro de 2019. A Política Editorial foi elaborada, construída e aperfeiçoada durante todo este período e foi publicada no site da UFSM. Faltou a última fase de divulgação que seria a sua impressão e distribuição aos diferentes setores da UFSM bem como distribuição para a imprensa local, regional e nacional.

Ao ser questionada sobre alguns impactos na comunicação dos Veículos com os seus públicos, com a implantação da política editorial, a respondente citou alguns exemplos, entre eles:

Sim, a Política Editorial teve diversos impactos, um dos quais, que pode ser observado com mais facilidade, é questão dos critérios de noticiabilidade. Possuir critérios de noticiabilidade permite explicar e justificar, aos diferentes setores da Universidade, qual notícia será divulgada com prioridade. Estes critérios estão claros nos princípios gerais da Coordenadoria e na Política Editorial específica de cada veículo.

Sobre o que a Política Editorial contempla e quais seus objetivos, obteve-se o seguinte relato:

A Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e dos Veículos Institucionais da UFSM cumpre o objetivo de ser um documento de referência para as ações, organização, produções e potenciais dos Veículos da UFSM. Assim, contribui para a formação de um consenso sobre os propósitos comunicacionais da Agência de Notícias, das Rádios Universidade AM e UniFM, da Revista Arco e da TV Campus. Ao longo da construção da Política Editorial trabalhamos com diretrizes comuns a todos os Núcleos da Coordenadoria e seus Veículos. As três diretrizes são: 1 – Comunicação pública; 2 – Interesse público e pluralidade; 3 – Participação

pedagógica. Estas diretrizes tem como base os artigos 2º e 3º da lei de criação da Empresa Brasileira de Comunicação (EBC)¹⁸ e os princípios expressos no Art. 3º do Capítulo II do Regulamento da Política de Comunicação da UFSM¹⁹

1 – Comunicação Pública: A Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM é um órgão executivo da administração, de acordo com a subseção IV e o Art. 31 do Regimento Geral de 2011²⁰. Trata-se de um conjunto de unidades de produção e veiculação de conteúdos conforme o Art. 14 do Regulamento da Política de Comunicação da UFSM. As unidades constituintes são: Agência de Notícias, Revista Arco, rádios Universidade AM e UniFM, e TV Campus. São concebidos como essenciais Veículos de diálogo e relacionamento entre a UFSM e a comunidade. A busca pela aproximação com a sociedade se reflete na definição de perfis editoriais, bem como de missão, visão e valores. Os princípios seguidos são os da administração pública citados no artigo 37 da Constituição de 1988²¹, ou seja, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Segue-se ainda o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal²². Os Veículos atuam conforme as diretrizes da Política de Comunicação estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFSM, dentre as quais se destaca a autonomia editorial, a qual resguarda aos “profissionais de comunicação as definições sobre ações, estratégias e conteúdo de caráter institucional, com vistas à comunicação pública”²³ (PDI, 2016, p. 186).

2 – Interesse público e Pluralidade: Por estarem vinculados a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), são meios de comunicação pública, que divulgam: informações de interesse público vindos de outros órgãos governamentais e da sociedade civil organizada sem fins lucrativos, e produções realizadas pela Universidade. Quanto à divulgação de informações de serviço público, estão a veiculação de campanhas educativas e a discussão com especialistas sobre temas relevantes, dentre os quais direitos humanos, economia, esportes, meio ambiente e sustentabilidade, saúde, vida rural e outros que são objeto de estudo na Universidade. O interesse público se trata de um fundamento, principalmente, para a produção da pauta, da apuração crítica, ética²⁴, plural e transparente, e da escolha da linguagem adequada ao público heterogêneo dos Veículos. Ao divulgarem as produções da Universidade, promovem consequentemente a fixação de sua imagem e reputação. Tal publicidade tem como objetivo democratizar o acesso à Instituição, uma vez que conhecer as características e estruturas da Universidade cria oportunidades de aproximação dos potenciais usuários de seus cursos, pesquisas e demais realizações. Assim, evita-se a dependência de Veículos comerciais e se fortalece a credibilidade da instituição para o público.

3 – Participação Pedagógica: Os Núcleos e Veículos Institucionais, que compõem a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, integram o

¹⁸ Lei n. 11.652/2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11652.htm

¹⁹ Disponível em: <https://www.ufsm.br/wp-content/uploads/2018/08/Pol%C3%ADtica-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

²⁰ Disponível em: <https://www.ufsm.br/wp-content/uploads/2018/08/Regimento-Geral-UFSM.pdf>.

²¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

²² Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm.

²³ Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/wp-content/uploads/sites/342/2018/04/0510013d-1d91-47d4-bf67-1e3120598fa6.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

²⁴ Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros está disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/01/codigo-de-etica-dos-jornalistas-brasileiros.pdf>.

contexto político-pedagógico da instituição pública universitária. Portanto, são espaços de formação tanto dos estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade, no nível do ensino formal, quanto para diferentes membros da sociedade, considerando suas possibilidades de ensino informal. Os Veículos oportunizam efetivamente a associação de conhecimentos e habilidades aos indivíduos dentro das futuras áreas de atuação profissional.

O vínculo dos acadêmicos com a Coordenadoria pode acontecer de diferentes maneiras (bolsistas, estagiários e voluntários), devendo ser regido por normas claramente delimitadas e contratos elaborados para cada uma das modalidades. Dessa forma, garante-se o comprometimento dos estudantes com o veículo e se confere profissionalismo e seriedade à atividade. As horas de atuação na Agência de Notícias, na Revista Arco, nas rádios Universidade AM e UniFM e na TV Campus podem ser aproveitadas pelos discentes como Atividade Complementar de Graduação (ACG) mediante confecção de certificado pelos Veículos. Os Veículos podem também contribuir para programas de extensão encarregados de promover o agendamento de visitas de escolas e colégios à Universidade.

Quando questionada sobre a implementação da Política Editorial, dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, curiosidades, erros e acertos e desdobramentos a respondente fez o seguinte relato:

Acredito que a comunicação estratégica na e da Universidade representa um importante elo entre a missão, a visão, os objetivos organizacionais e o envolvimento dos públicos. É a comunicação que proporciona espaços de interação e diálogo para a construção de relacionamentos, sentidos e significados compartilhados, resultando em comprometimento e participação. Na dimensão estratégica da comunicação, um dos principais públicos de interesse da organização é o público interno. Porém, atualmente, com os diferentes fluxos de comunicação possibilitados pela comunicação digital em rede, as estratégias de comunicação precisam incluir estratégias que acompanhem a visibilidade crescente das organizações e a possibilidade de entender que os públicos, que interagem com a organização, atuam como receptores e emissores simultaneamente, pois possuem o seu lugar de fala ampliado, especialmente pelas redes sociais digitais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) prospecta e permite uma visão abrangente da Instituição, constituindo-se no documento que caracteriza a identidade da Instituição e busca nortear o caminho a ser seguido pela Universidade no cumprimento de sua missão institucional e no alcance dos seus objetivos para os próximos dez anos.

As práticas de comunicação que ocorrem na estrutura da UFSM necessitam contemplar o PDI, a Política de Comunicação e a Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação da UFSM. Foi com este objetivo que desenvolvemos a atividade de coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, de agosto de 2018 a dezembro de 2019, vislumbrando os seus antecedentes, observando e investigando o contexto, a fim de traçar estratégias comunicativas alinhadas com o PDI, a Política de Comunicação, construindo uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação e seus Veículos Institucionais e contribuindo com a construção e manutenção da legitimidade da UFSM perante a sociedade.

Atualmente a Comunicação da UFSM encontra-se descentralizada como defendi em minha tese de doutorado (UFRJ, 2000) e acredito que esta estrutura é adequada para uma organização inteligente como a Universidade. Porém, as práticas de comunicação realizadas em diversos segmentos da UFSM parecem carecer de uma ligação institucional e institucionalizante entre as diferentes estruturas responsáveis pelas práticas de relacionamento da universidade com seus diversos públicos.

A ligação da comunicação descentralizada deve ser o uso constante da identidade institucional e da missão, visão e valores da UFSM e o alinhamento da comunicação ao PDI, Política de Comunicação, o que pode ser viabilizado e concretizado por meio de uma Política Editorial.

Ao completar quatro meses na coordenação da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, em dezembro de 2018, escrevi em relatório ao Reitor: “Existe uma separação de atividades entre os Núcleos da Coordenadoria. As práticas de comunicação precisam ser atualizadas como, por exemplo, o uso de redações compartilhadas. As mídias institucionais (Rádios, TV, Agência de Notícias...), de uma forma geral, não estão alinhadas ao PDI, Política de Comunicação. As práticas de ensino, pesquisa e extensão da UFSM podem ser mais bem divulgadas, por meio de programas com formatos e narrativas inovadoras. As atividades precisam incorporar, de uma forma mais fundamentada e otimizada, a potencialidade didática da Coordenadoria, fazendo uma relação melhor elaborada entre técnicos, professores e alunos tanto em atividades da Coordenadoria como em atividades pedagógicas com os Cursos de Comunicação Social: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial”.

Porém, apenas um ano depois, ao deixar a Coordenação da Coordenadoria de Comunicação da UFSM, em dezembro de 2019, a situação era outra, em um ano construímos uma Política Editorial, que proporcionou um alinhamento das atividades da Coordenadoria com as Proposta do PDI e da Política de Comunicação. A Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação resultou de uma construção coletiva dos membros da Coordenadoria e não significou a implantação de uma Política de Comunicação. Os documentos PDI e Política de Comunicação nos proporcionaram as bases para que fossemos traçando uma caminhada. Eu acredito no trabalho conjunto e acredito que este trabalho ocorreu na Coordenadoria e que a Política Editorial possibilitou um alinhamento considerável das atividades da Coordenadoria com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM. Sem dúvida são necessários ajustes durante a caminhada e esta Tese parece investigar justamente o alinhamento e trazer à tona o importante trabalho da Política Editorial, que proporciona a aplicação cotidiana do PDI e da Política de Comunicação da UFSM.

Análise das respostas da coordenadora (2018-2019) ao questionário relativo à Construção e Implementação da Política Editorial na Coordenadoria de Comunicação Social.

Pelas respostas da coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM à época em que foi construída da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e dos Veículos Institucionais da UFSM (2018-2019), a construção de uma Política Editorial fez parte das ações planejadas, e executadas, para implantar a Política de Comunicação na Coordenadoria.

O Plano para implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação foi traçado para ser cumprido em 10 etapas, que poderiam ser modificadas ao longo do caminho, pois seu objetivo era trabalhar conjuntamente com os servidores da Coordenadoria.

A Coordenadora afirma ter liderado o processo de construção da Política Editorial, de forma democrática e articulada. Conversava primeiro com o gestor de cada Núcleo que se reunia com seus servidores e fazia propostas. Estas reuniões dos Núcleos foram acompanhadas por reuniões da coordenadora com todos os gestores e, dessas propostas, foram tirados os princípios comuns da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e também a Política de cada um dos Núcleos. Ou seja, a Construção da Política Editorial foi planejada, articulada e elaborada de forma a ouvir a todos que quisessem colaborar.

A coordenadora, à época da construção da Política Editorial, afirmou como base para a construção da Política Editorial foi considerados o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM–PDI (2016-20126) e a Política de Comunicação da UFSM, aprovada em 2018. E que, em todos os itens da Política Editorial, foi buscado o seu alinhamento com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

6.3 ALINHAMENTO DOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS À POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM

Aqui, os respondentes são tratados, respectivamente, como gestores A1, A2, A3 e A4. As respostas foram transcritas integralmente.

Foram abordadas questões sobre gestão de comunicação dos Veículos Institucionais da UFSM no que tange ao alinhamento desses à Política de Comunicação, sendo divididas da seguinte forma e ordem: 04 questões sobre PDI, 04 questões sobre Política de Comunicação e 05 questões sobre as diretrizes que compõem a Política Editorial. A partir disto, serão trabalhados os principais dados levantados.

A seguir, a transcrição das respostas.

Quando solicitado aos respondentes A1, A2, A3 e A4 que descrevessem como é a atuação do veículo de comunicação, do qual é gestor, numa perspectiva

que relacione a comunicação ao planejamento institucional, obteve-se a seguinte descrição:

O Veículo tem participado das decisões de planejamento de comunicação da Instituição por meio de reuniões semanais com os demais gestores da Coordenadoria de comunicação social. Também participa das reuniões semestrais do Comitê da Comunicação. Procuramos veicular todas as campanhas institucionais criadas pela Unidade de Comunicação (Unicom) (A1).

O Veículo teve sua linha editorial reformulada a partir do ano de 2019 orientando-se pelas diretrizes da Política de Comunicação da UFSM, e pelos desafios propostos pelo PDI da UFSM. A principal estratégia passou a de se trabalhar com os desafios prioritários que a gestão em exercício da Instituição passou a apontar. Com isso, os programas convergem para os desafios propostos pelo plano institucional. A partir de 2021 iniciou-se um processo de planejamento institucional para a área da comunicação a ser implantado e revisto todo ano de maneira tornar a comunicação da UFSM mais organizada e unificada (A2).

No plano de comunicação de 2021, decidiu-se por priorizar a divulgação científica. Isso, para mim, pode significar o início de uma mudança de cultura institucional no que se refere à comunicação, em que se passe a privilegiar o interesse público em detrimento de assuntos administrativos/ burocráticos/ agenda dos tomadores de decisão. O veículo tem como missão “Produzir jornalismo científico e cultural com excelência editorial e gráfica, divulgando para a sociedade, de forma acessível e em diferentes mídias, as pesquisas, atividades de extensão e projetos culturais da UFSM”. Tendo isso em conta, e buscando relacionar ao planejamento institucional, vejo que um exemplo que pode ser citado é o caso da versão internacional-publicação produzida em parceria com a SAI que teve como público-alvo os visitantes estrangeiros ou contatos no exterior de representantes da universidade. Tal demanda atende a um dos desafios do PDI, objetivando dar visibilidade internacional a projetos relevantes da UFSM (A3).

A comunicação deve ser compreendida como parte estratégica do planejamento institucional. Mais que uma atividade fim, deve ser compreendida como parte do processo. De forma específica, na Agência de Notícias, temos como base uma política editorial alinhada com missão, visão e valores organizacionais. Também precisamos alinhar nossa atuação tendo em vista a valorização da Universidade, dar conhecimento a ações e serviços realizados/disponibilizados, prezando pela imagem e credibilidade institucional (A4).

Análise: percebe-se, pelas respostas fornecidas pelos respondentes, que a elaboração do planejamento da comunicação dos Veículos da UFSM é feita em conjunto entre os setores responsáveis pela comunicação da Universidade e que essa elaboração é realizada com base nos desafios do PDI e nas diretrizes das Políticas de Comunicação da Universidade e da Política Editorial de cada Veículo. Assim, percebe-se que a elaboração das Políticas Editoriais foi fundamental para o alinhamento das práticas ao planejamento, pois permitiram que muitas dúvidas sobre processos e rotinas fossem sanadas e contribuíssem para que todos os

setores da Coordenadoria organizassem suas práticas, como produção de notícias e gerenciamento de redes sociais.

Alguns avanços, entre outros, foram à adoção de reuniões de pauta frequentes, a utilização do *Trello* como meio de estruturação das rotinas e a implantação de políticas de uso das redes sociais. Antes disso, os setores não tinham formalização de processos e rotinas, com exceção de um manual de redação.

Ao serem indagados sobre a importância de atrelar as ações de comunicação com os objetivos propostos pelo PDI as respostas foram as seguintes:

O PDI nos oferece alguns dos critérios que formam as nossas Políticas Editoriais. Por meio dele, podemos tanto definir quais assuntos iremos à busca quanto quais sugestões de pauta podemos recusar por não se encaixar nele. Contemplar o PDI nos permite auxiliar a Universidade a cumprir com seus objetivos, justificando a existência do veículo público universitário, uma vez que o contexto nacional atualmente é de ataque sobre o serviço público e, mais intensamente, sobre a comunicação pública (A1).

De suma importância, pois para mim são interdependentes, isto é, um necessita do outro para alcançar os seus propósitos. Enquanto os Veículos de Comunicação existem para levar adiante os desafios e objetivos da Instituição propostos por meio de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, a Instituição se serve de sua estrutura comunicacional para atingir a maior quantidade possível de pessoas. Comunicação pública sem propósito é falha na mesma medida em que uma instituição não possui ou não usa adequadamente suas ferramentas de comunicação (A2).

É importante para atender melhor as expectativas, em termos comunicacionais, para esse plano de 10 anos da Instituição. E também repensar algumas prioridades na elaboração de planos e estratégias de comunicação – como a internacionalização e a gestão ambiental (A3).

Novamente, o alinhamento da comunicação com o PDI deve estar na base do que é feito/planejado. Mesmo que não esteja explicitamente elencada como um desafio, o trabalho da comunicação permeia todas as ações, desde políticas de comunicação interna, relação com servidores e alunos bem como a comunicação do que feito para a comunidade externa (A4).

Análise: nota-se, mais uma vez, o compromisso que a gestão dos Veículos tem com as prioridades do PDI. E ainda a importância da construção de uma Política Editorial para que este objetivo seja cumprido, em respostas como a que afirma “O PDI nos oferece alguns dos critérios que formam as nossas Políticas Editoriais”. Embora a Implantação da Política tenha sido realizada conjuntamente com a elaboração da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social e dos Veículos Institucionais da UFSM, nota-se que a Política Editorial tem sido utilizada

cotidianamente para que ocorra um alinhamento com a Política de Comunicação e com o PDI da UFSM. O poder de direcionar ações de comunicação para os objetivos da Instituição fez com que os Veículos buscassem junto com a Pró-Reitoria de Planejamento metas para as áreas da comunicação.

Ao avaliar as principais transformações que o PDI trouxe para o planejamento e para gestão da comunicação dos Veículos Institucionais, foi relatado o que segue:

O PDI passou a ser referência de quais critérios os Veículos precisam cumprir para participar do desenvolvimento da Instituição ao longo de 10 anos (A1).

Foi um avanço importante ao se pensar que em todos os anos em que a comunicação existe na Instituição não houve uma diretriz geral por trás disso. Uma consequência direta dessa realidade foi a da centralização das ações de comunicação dos Veículos Institucionais na figura de seus gestores em detrimento do que poderia ser melhor para a Instituição (A2).

Na minha percepção, as principais mudanças ocorridas na comunicação da UFSM nos últimos anos estão ligadas ao PDI, mas também – e principalmente – à política de comunicação. Dentre as transformações, criou-se a Unicom e tem-se dedicado tempo e energia, anualmente, para pensar e elaborar um plano de comunicação institucional. Antes, se (e quando) havia algo parecido, eram planos isolados dos Núcleos e Veículos (A3).

No momento de criação/implementação do PDI eu não atuava na Instituição. Não tenho como avaliar mudanças deste momento (A4).

Análise: com base nas respostas, constata-se que a implementação do PDI trouxe aos Veículos de Comunicação uma maneira coordenada, regulamentada e integrada de planejar as ações de comunicação dos Veículos Institucionais de forma a fortalecer a reputação institucional. Neste sentido, pode-se citar, que houve investimentos na melhoria dos fluxos de informação, nas matérias especiais e nas campanhas para criação de mais espaço, por exemplo, para temas internacionais. Também houve um avanço na qualidade dos conteúdos sobre pesquisa, extensão e gestão ambiental.

Quando indagados sobre a comunicação institucional, como forma de melhor divulgar o conhecimento produzido na Instituição, que pode ser aprimorada por meio do planejamento estratégico, obteve-se as seguintes respostas:

Com o planejamento estratégico, são aplicados os conceitos e identidades dos Veículos baseados em prioridades da Instituição, organizados os setores e os contatos que produzem o conhecimento da Universidade, quais as demandas destes, como buscar atender essas demandas ao longo de

cada mês do ano em uma calendarização, e como atingir os diferentes públicos que formam a sociedade (A1).

Para começar, toda demanda que chega ao setor atravessa uma espécie de filtragem para verificar com qual desafio do PDI ela estaria mais alinhada, e se obedece a alguns critérios importantes e essenciais como possuir interesse público e ter relação direta com a UFSM. Uma vez acolhida a demanda, planeja-se em qual formato do veículo ela tem mais relação ou é mais bem encaixada para ser produzido, o que inicia o trabalho de pré-produção das equipes até a sua conclusão, a veiculação, de fato. Sempre que possível o setor visa integrar suas ações com outros setores, especialmente os demais Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social, pois o alcance e mesmo o esforço de produção tendem a serem maiores (A2).

Com certeza. É o que estamos começando a fazer por meio do projeto estratégico UFSM Divulga Ciência. Queremos popularizar o conhecimento produzido na Instituição por meio de uma série de iniciativas (é algo que o veículo já vem fazendo, mas vemos que há potencial para ser feito muito mais). Reconhecemos que há decisões institucionais que podem impactar na divulgação científica e na diversidade dos públicos com os quais se deve buscar o diálogo, exemplos: criação de editais, via pró-reitoria, fomentando desenvolvimento de projetos de popularização da ciência; exigência de elaboração de um 'texto para leigos' juntamente à entrega de TCCs, dissertações e teses; oferecimento de oficinas para capacitação dos pesquisadores em divulgação científica (A3).

Sim. Vivemos em um cenário em que o trabalho realizado pelas universidades é, de maneira geral, questionado de diferentes formas. Mais do que nunca o trabalho da comunicação, de forma estratégica, pode ser uma ferramenta que auxilie nesta problemática. É preciso entender o cenário e direcionar iniciativas de forma organizada para atuar de forma a divulgar o que é feito pelas universidades, as ações, projetos, serviços, pesquisas. Um importante caminho a ser trabalhado é através da divulgação científica. Ou seja, transpor o conhecimento mais "duro", restrito aos meios acadêmicos para que a população em geral entenda a importância do que é feito nas instituições. Este é apenas um exemplo sobre de que forma o planejamento estratégico pode auxiliar na leitura de cenários e no direcionamento de ações e iniciativas (A4).

Análise: conforme as respostas há um consenso de que a comunicação institucional dos Veículos de Comunicação da UFSM passou a ser aprimorada por meio do planejamento estratégico, e que o alinhamento à Política de Comunicação e ao PDI trouxe um avanço que reflete diretamente no aprimoramento das ações de comunicação e na tomada de decisões dos gestores. É um dos desafios da divulgação científica trazer para a comunidade o que é pesquisado na Instituição.

Quando questionados sobre as produções dos Veículos de Comunicação a partir da Política de Comunicação institucionalizada desde 2018, os respondentes analisaram da seguinte forma:

A Política de Comunicação é um documento que deveria ter sido elaborado há muito tempo. É outra das principais referências citadas pelas Políticas Editoriais dos Veículos da Coordenadoria, pois estabeleceu princípios e diretrizes gerais de comunicação para todos os órgãos da Universidade (A1).

Foi um grande avanço que possibilitou a padronização e centralização das ações de comunicação dos Veículos Institucionais. As constantes mudanças, em que há trocas de gestores, tornava o processo fragmentado no tempo (A2).

Acredito que a política ainda está em processo de legitimação institucional, pois precisa ser mais bem reconhecida internamente por todos os públicos. Não creio que tenha havido muitas alterações evidentes nas nossas produções a partir da Política. Um exemplo, porém, de melhoria que percebi é o maior entrosamento entre as equipes dos diversos Veículos da Coordenadoria (e um pouco também com os NDIs). Tem sido feita reuniões regulares, tanto de pauta como de gestores. Acredito que isso tenha ajudado a resgatar o diálogo e diminuir a fragmentação entre os núcleos (A3).

Em 2018 ainda não atuava na Agência de Notícias, não posso avaliar a atuação do veículo a partir da política de uma forma comparativa. No entanto, destaco a sua importância no sentido de integrar e orientar as ações desenvolvidas pela universidade, permitindo com que a comunicação seja, de fato, pensada de forma estratégica (A4).

Análise: com base nas informações obtidas por meio do questionário enviado aos gestores, tem-se, hoje que as produções dos Veículos de Comunicação são respaldadas em diretrizes e princípios comuns determinadas pela Política de Comunicação, com vistas a fortalecer a Comunicação da Universidade. Todos os Veículos passaram por transformações significativas a partir da política, pois, com o tempo, repensaram suas práticas. A política trouxe um respaldo para que os profissionais da comunicação deixassem de ceder às pressões para usos das mídias para fins alheios ao interesse público, como a autopromoção.

Possível exemplificar, ainda, a partir da acessibilidade, que está presente nas legendas nos vídeos e nas descrições das imagens. Todos os Veículos fazem esforços neste sentido. Em alguns, já está presente na rotina, como a TV Campus, a Revista Arco e a Unicom. Em outros, a mudança está em curso, como a Agência de Notícias.

Quando questionados como são planejadas e conduzidas as ações comunicacionais dos Veículos de Comunicação, levando em consideração os princípios da Política de Comunicação, os gestores relataram o seguinte:

São sete princípios da Política de Comunicação: interesse público; diálogo; transparência; pluralidade; integração da Comunicação Pública às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSM; sustentabilidade; e acessibilidade. As ações dos Veículos contemplam todos esses princípios de forma integral, visto que buscamos sempre divulgar informações de interesse público, dialogando com fontes plurais, internas e externas, apresentando nossos resultados de forma transparente e acessível, priorizando os critérios do tripé ensino-pesquisa-extensão e da sustentabilidade ambiental, conforme nossas Políticas Editoriais (A1).

Foi um balizador bastante importante para o trabalho de comunicação que vinha sendo feito. Na ausência de princípios, não havia critérios muito claros sobre quais assuntos, temas e tipos de formatos televisivos seriam os mais condizentes com os objetivos de comunicação. Recaía, assim, muito nas escolhas do gestor que encabeçava um veículo o que favorecia as relações interpessoais em detrimento do interesse público (A2).

Interesse Público: as pautas do veículo têm como essência ser de interesse público. As pesquisas e projetos da universidade são financiados com dinheiro público, então fazer com que o conhecimento produzido retorne, de forma acessível, ao cidadão, é prioridade no nosso planejamento e ações.

Diálogo: o diálogo se dá em vários momentos, por exemplo: por meio das redes sociais, quando recebemos opinião do público, fazemos enquetes ou respondemos dúvidas; quando os leitores nos enviam sugestões de pautas; nas reuniões e trocas de e-mails com o conselho editorial; nas reuniões de pauta entre a equipe da revista; nas reuniões de pauta com os demais colegas dos outros Veículos da Coordenadoria.

Integração da Comunicação Pública às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSM: outra base das pautas e ações do veículo. Visamos apresentar as atividades, principalmente de pesquisa e extensão, à sociedade. Com isso, colocamos a UFSM como protagonista da produção científica e cultural e também como um espaço de circulação e aplicação de conhecimentos (A3).

Basicamente a Agência de Notícias tem como base da Política Editorial aquilo que está nos princípios da Política de Comunicação. Além disso, muitos desses pontos também são “valores notícias” que seguimos na hora de escolha-publicação dos conteúdos. Aquilo que é trazido para o site deve ser de interesse público, tanto para comunidade interna quanto externa, deve prezar pela transparência das informações, ser plural, dando voz e espaço para diferentes perspectivas. A atuação também está fortemente atrelada à divulgação de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Um ponto que ainda pode ser mais bem trabalhado internamente na Agência é a acessibilidade, descrição de imagens e outros aspectos que já estamos estudando para aplicação em nossa produção de conteúdo (A4).

Análise: observa-se, a partir das falas dos respondentes, que a partir das definições claras e específicas para a área de comunicação decorrentes da Política de Comunicação a gestão dos Veículos de Comunicação da UFSM passou a estabelecer um maior controle acerca das produções. Todas as ações de comunicação se dão a partir do plano geral de comunicação anual, dos guias específicos e dos planos de ação.

Em relação às características que os produtos dos Veículos de Comunicação apresentam quando alinhados às diretrizes traçadas pela Política de Comunicação os gestores afirmaram:

Os produtos buscam dialogar e veicular esses diálogos por meio de entrevistas com os diferentes públicos da Universidade. Essa escuta constante se alia a divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão da UFSM, tornando visível e audível as produções e serviços universitários, na busca por legitimação social. O veículo, mais especificamente, também auxilia com instruções sobre qualidade, desde 2020, os diversos setores da Universidade que queiram produzir conteúdo em áudio, assim contribuindo para profissionalizar as atividades de comunicação (A1).

Os formatos produzidos visam se adequar aos pilares elaborados em sua Política Editorial: comunicação pública, pluralidade e participação pedagógica. O nosso trabalho visa tratar assuntos de interesse público sob formatos variados, sejam reportagens, documentários, entrevistas, debates e demais tipos de produção que carreguem a informação sobre a Instituição para sua comunidade acadêmica e santa-mariense (A2).

Considerando que as diretrizes são aquelas traçadas nos guias (não sei se entendi bem a pergunta), buscamos estar em conformidade com o guia de políticas editoriais, guia de sítios, guia de mídias sociais e o guia de identidades visual e seguir o que está estipulado ali. (A3).

O conteúdo produzido pela Agência de Notícias busca seguir o que está planejado na Política de Comunicação alinhado aos valores característicos do jornalismo. Buscamos trazer conteúdo atualizado, que reflita o que está sendo produzido na universidade no ensino, pesquisa e extensão, divulgando as ações institucionais e aproximando a comunidade de SM da UFSM. (A4).

Análise: há em comum, em todas as respostas, palavras que se repetem e evidenciam um alinhamento com a Política de Comunicação e o PDI. Dessa forma, presume-se que os produtos dos Veículos de Comunicação, quando alinhados às diretrizes traçadas pela Política de Comunicação da Universidade, apresentam características como diálogo transparente com seus públicos, isto é, seus formatos e conteúdos refletem os princípios da comunicação pública. Percebe-se também, que as Diretrizes da Política Editorial – comunicação pública, pluralidade e participação pedagógica – se fazem presentes. Em resumo o interesse público, diálogo, transparência, pluralidade, integração com o tripé ensino-pesquisa-extensão e sustentabilidade. A acessibilidade está em curso. Pode-se melhorar com a adoção de LIBRAS no audiovisual, com descrição de todas as imagens e com autodescrição nos programas de rádio.

Sobre os produtos dos Veículos de Comunicação que consideram alinhados aos objetivos da Política de Comunicação, foram citados:

UFSM Informa, Editoria 107.9, Fazendo Arte, Gestão de Energia em Pauta, Popularização da Ciência e Campus da Gente (A1).

Pode-se dizer que com a promulgação de uma Política Editorial, todos os produtos do setor caminham ao encontro das diretrizes traçadas na Política de Comunicação da UFSM e aos desafios propostos pelo PDI. (A2).

As matérias sempre procuraram dialogar com os diversos públicos da Instituição; visibilizar as ações da universidade – principalmente de pesquisa e extensão e, com isso, legitimar a universidade perante a sociedade. Na maioria das vezes, nossas matérias reconhecem e tornam visível o capital intelectual e social da UFSM em prol da sociedade. Portanto, acredito que estamos alinhados aos objetivos da Política (A3).

De forma imediata a Agência de Notícias trabalha com o objetivo II: dar visibilidade as suas ações de ensino, pesquisa e extensão. No entanto, também contempla o objetivo IV, a busca por legitimidade institucional. Os demais objetivos também são trabalhados, mas estes dois se sobressaem dentro do que é produzido. (A4).

Análise: as respostas para essa demanda foram bem distintas. Para um dos Veículos foram citados 06 produtos, dentre os vários que formam a grade de produção do Veículo em questão. Em outra resposta, os gestores afirmam que, após a implementação das políticas institucionais, todos os produtos produzidos pelo seu Veículo são alinhados às diretrizes e princípios da Política de Comunicação. Acredita-se que neste momento, todos os Veículos estão alinhados aos objetivos da política de comunicação, como dar visibilidade às ações da UFSM, destacar o capital intelectual da Instituição, promover o diálogo e profissionalizar a área. Destaca-se que os servidores buscam constantemente capacitação, participam e ministram cursos sobre comunicação institucional, ao contribuir para qualificação do que é feito também em outros setores. Por ser servidora da Coordenadoria e estudante da área de comunicação, percebo que todos os Veículos se esforçam para se alinharem aos objetivos da política.

Quando questionados sobre a construção e implantação da Política Editorial e seu impacto na comunicação da Universidade com os seus públicos, tivemos os seguintes relatos:

A implantação de uma Política Editorial era uma lacuna que percebi logo que entrei na Coordenadoria de Comunicação. Assim que retornei do mestrado, pude me dedicar a ela e a GT de elaboração dela. A partir deste documento, foi possível trabalhar na definição dos conceitos dos Veículos da UFSM, dos nossos objetivos e públicos. Também passamos a utilizá-las para ancorar nossas decisões sobre quais conteúdos aceitamos ou não para veiculação, como evitar conteúdos majoritariamente religiosos e anúncios comerciais. O trabalho de implantação das Políticas Editoriais é contínuo para fomentar uma cultura organizacional coletiva entre os servidores. (A1).

Vejo a Política Editorial como uma espécie de esqueleto ou fundação para o trabalho da comunicação, pois configura uma estrutura sólida para as atividades, variando-se apenas as formas de tratamento a um determinado assunto. Assim, por mais que se troque o gestor, o cerne do trabalho permanece e tende a se consolidar ao longo do tempo. (A2).

No nosso setor, sempre tivemos muito clara a nossa linha editorial, então acredito que não tenha impactado tanto. (A3).

No momento da implantação da Política eu não atuava no setor. Não tenho como avaliar mudanças após esse período, já que entrei bem a frente deste momento. (A4).

Análise: a partir das falas dos respondentes pode-se verificar que a elaboração do PDI e da Institucionalização da Política de Comunicação trouxeram segurança, solidez e padronização para a gestão de comunicação dos Veículos, e que por meio da construção e implementação da Política Editorial foi possível controlar, monitorar e planejar as ações e executá-las de forma eficiente e alinhada ao objetivo institucional. A Política Editorial é o resultado de um esforço de sistematização das diretrizes editoriais.

Atualmente, pode-se observar que houve avanços na seleção das pautas para notícias e reportagens, nas trocas entre os Veículos, na seleção de programas internos e externos de rádio e de TV, na gestão das mídias sociais e na estrutura do sítio.

A personalização demasiada em algumas notícias, posts e programas de rádio teve um avanço importantíssimo como a, por exemplo, programação com teor religioso, o que já houve no passado e, agora, não tem espaço devido à laicidade.

Sobre como o interesse público norteia a gestão da Comunicação dos Veículos Institucionais, os gestores responderam da seguinte forma:

A Comunicação Pública se manifesta nas parcerias com outras emissoras públicas, como Rádio Câmara e Senado, universitárias, como Universidade Federal de Rio Grande (Furg) no programa "Pluriverso", e com instituições locais como Centro de Atenção Psicossocial Prado Veppo no programa "De Perto Ninguém é Normal" orientado pelo servidor Rodrigo Santiago. (A1).

Em alguns aspectos é preciso compreender a comunicação pública como uma contrapartida ao modelo dominante no país, o modelo de comunicação comercial. Nesta modalidade o interesse público costuma ser secundário por seguir não aquilo que é necessariamente o interesse da maioria, mas para atender o interesse de quem a financia, logo, por não visar o lucro e interesses particulares é dentro dos veículos de comunicação públicos, tais como os da UFSM, que o interesse público se firma e conduz o processo de comunicação. Ainda no caso da UFSM, a partir da aprovação de uma política de comunicação se estabelece uma base de diretrizes de comunicação seguindo os desafios propostos pelo plano de desenvolvimento institucional, que tem o fim exclusivo o de servir à sociedade. Assim, todos os Veículos de Comunicação da Instituição seguem políticas que se guiam pelo interesse da maioria. (A2).

Buscamos oferecer informações sobre a ciência produzida na universidade com linguagem acessível e visual atraente. Para isso, relacionamos achados científicos dos pesquisadores da UFSM com o dia a dia do cidadão 'comum' (não ligado a pesquisas e ciência).

Essas informações têm a sociedade como beneficiária direta, em uma área prioritária como a ciência — que engloba diversas áreas extremamente relevantes para o bem social, como saúde, agricultura e antropologia, por exemplo. Assim, democratizamos o conhecimento técnico-científico às pessoas, para que, de alguma maneira, possam reivindicar seus direitos como cidadãos no debate público. (A3).

O interesse público é o que norteia as atividades da Agência de Notícia. Desde a escolha da pauta, apuração, divulgação, relação com a imprensa. A produção de conteúdo institucionais deve passar pelo viés do interesse público, na medida em que precisamos divulgar iniciativas, dialogar com o público, mostrar ações. (A4).

Análise: pelas respostas dos gestores nota-se que o interesse público é, em seu aspecto mais amplo, o fio norteador da comunicação da UFSM e das produções dos Veículos de Comunicação. Percebe-se que o interesse público é estruturante das pautas e da tomada de decisões. Norteia o planejamento e as práticas cotidianas. É um elemento balizador para tudo que é feito na Coordenadoria de Comunicação.

Quando questionados como a diretriz PLURALIDADE, decorrente da Política Editorial se faz presente e norteia o planejamento das ações comunicacionais do Veículo de Comunicação os gestores afirmam:

A pluralidade atravessa todas as programações das emissoras, desde a busca em destacar músicas que não possuem espaço na mídia comercial, até campanhas informativas e educacionais com temáticas de saúde, meio ambiente e educação, para citar algumas. (A1).

Em termos de pluralidade, o veículo se alinha aos princípios isonômicos respeitando todos os tipos de público que frequentam a instituição e

colocando sua grade ao dispor dos produtores de conteúdo audiovisual dentro da Universidade. (A2).

A pluralidade está presente, principalmente, nas pautas tratadas e fontes consultadas para a produção de conteúdo do veículo. O que mais tem me fascinado, na rotina da revista ao longo desses oito anos, é a possibilidade de abordar áreas do conhecimento tão distintas quanto Artes Visuais e Veterinária em uma mesma reunião de pauta ou em uma edição da revista impressa. Isso é algo que a universidade possibilita, por ser um ambiente plural e heterogêneo e que norteia as nossas decisões editoriais. Temos, ainda, um conselho editorial que pretende representar essa diversidade institucional e trazer múltiplos olhares para a nossa publicação. Buscamos pautar, com bastante frequência, pesquisas e projetos ligados às minorias sociais, como a comunidade LGBTQIA+ e os povos indígenas. Além disso, sabemos da diversidade do nosso público, que inclui o público interno – por si já muito diverso -, e ainda o público externo (local, regional, estadual, nacional e internacional). Como somos uma revista que visa à divulgação científica, o cuidado com a linguagem adequada ao público leigo está sempre norteando o nosso dia a dia. (A3).

A pluralidade é elemento base do jornalismo. Isso deve se refletir em relação aos assuntos tratados, as fontes escolhidas, as perspectivas apresentadas. Deve se dar espaço para uma pluralidade de visões, vozes, vivências, experiências, gêneros, classe, raça. Ainda mais ao atuarmos em uma Instituição pública tão múltipla. (A4).

Análise: conforme nota-se nas falas, a pluralidade, uma das Diretrizes da Política Editorial, se faz presente de maneira muito intensa nas produções e nas ações rotineiras dos Veículos entrevistados. De forma ampla, a pluralidade está presente nas pautas, nas abordagens, nas fontes, nos formatos, nas mídias, nas formas de circulação do conteúdo, nos profissionais de comunicação e nos estudantes. É preciso dosar os espaços para as diferentes áreas do conhecimento, entre o que é gestão e o que é ensino, pesquisa, extensão e inovação. A pluralidade contempla pautas como indígenas, negros, refugiados, imigrantes, LGBTQIA+ e deficientes.

Sobre os processos comunicacionais para que a diretriz PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA esteja presente em seus produtos finais, as respostas dos pesquisados, foram:

As produções acadêmicas são consideradas e possuem espaço, por meio não só dos estagiários, bolsistas e voluntários, mas, também, pelos programas produzidos e apresentados pelos Cursos de Comunicação Social da UFSM de Santa Maria e de Frederico Westphalen. (A1).

Por se tratar de um laboratório de experimentação prática, o veículo surge como extensão à formação dos profissionais da área. Seus formatos, por mais distintos entre si em termos de escopo de trabalho, possuem a

característica de envolver as questões acima à medida que mantém o interesse público como base, o olhar para diversidade de conteúdos e públicos da instituição, e por fim, ajudando na formação prática dos alunos da área e de outras correlatas. (A2).

A equipe 'oficial' de profissionais (TAEs²⁵) do veículo sempre foi minúscula – no máximo duas pessoas em atividade. Por isso, a participação dos alunos sempre foi fundamental. Costumo dizer que, sem eles, não haveria revista. Enquanto nós, servidores, atuamos principalmente na coordenação e orientação da equipe – além da edição final-, as etapas de apuração e produção dos conteúdos são feitas, essencialmente, pelos estudantes. Nossa equipe conta com acadêmicos de Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas, Produção Editorial, Publicidade e Propaganda) e de Desenho Industrial, nas três modalidades: bolsistas, estagiários e voluntários. Chegamos a ter quase 20 alunos neste primeiro semestre de 2021.

Para conseguirmos organizar a rotina, criamos uma hierarquia entre os próprios alunos – há 'editores' em cada uma das áreas (gráfico, reportagem e redes sociais), que nos ajudam na gestão dos fluxos dos conteúdos e também no diálogo com os demais integrantes da equipe.

Eles têm a oportunidade de produzir material impresso e também reportagens digitais, específicas para o site. A produção de conteúdo para redes sociais e demais estratégias de circulação também estão entre as habilidades que os alunos estão podendo desenvolver na revista.

Buscamos aliar a seriedade e o profissionalismo a um ambiente agradável e descontraído. Ao mesmo tempo em que eles sabem da responsabilidade de produzir matérias para um veículo institucional, também damos bastante abertura para ideias e experimentações, tanto nos formatos quanto nos assuntos a serem tratados. A equipe de gráfico, em especial, costuma salientar a liberdade de criação das ilustrações e demais materiais que damos a eles.

Por relatos recebidos pelas dezenas de alunos que já trabalharam com a gente ao longo dos anos sabemos o quanto ter feito parte da revista somou, consideravelmente, na formação deles como profissionais. (A3).

A atividade da Agência de Notícias, para ser realizada da forma como é hoje, depende do trabalho dos estudantes. Buscamos atuar no sentido de complementar a formação acadêmica trazendo uma vivência mais prática do jornalismo, orientando em todas as etapas de produção de conteúdo, em relação a questões éticas da profissão, problemas que se encontram no dia a dia do jornalista, além de integrá-los a rotinas de produção que podem auxiliar em experiências no mercado de trabalho futuramente. (A4).

Análise: a partir das respostas é possível perceber que a Diretriz Participação Pedagógica configura como base das produções dos Veículos entrevistados. Entende-se, a partir das respostas, que os Veículos de Comunicação têm um papel complementar à formação ao propiciar práticas profissionais em um ambiente da universidade pública. O planejamento contempla três modalidades de participação: bolsista, voluntariado e estágio.

²⁵ Servidor técnico-administrativo em educação (TAE). Faz parte de uma categoria nas Instituições Federais de Ensino (IFE's) que compreende centenas de cargos, classificados em cinco níveis distintos (A, B, C, D e E), de modo que o agrupamento por nível segue o critério exigido de grau de qualificação.

A bolsa está totalmente integrada às ações da Coordenadoria. O voluntariado é uma possibilidade, pode ajudar a atender às demandas com mais agilidade e, ao mesmo tempo, contribuir para a seleção de novos bolsistas já inseridos nas rotinas. Já o estágio é algo mais pontual, com curta duração.

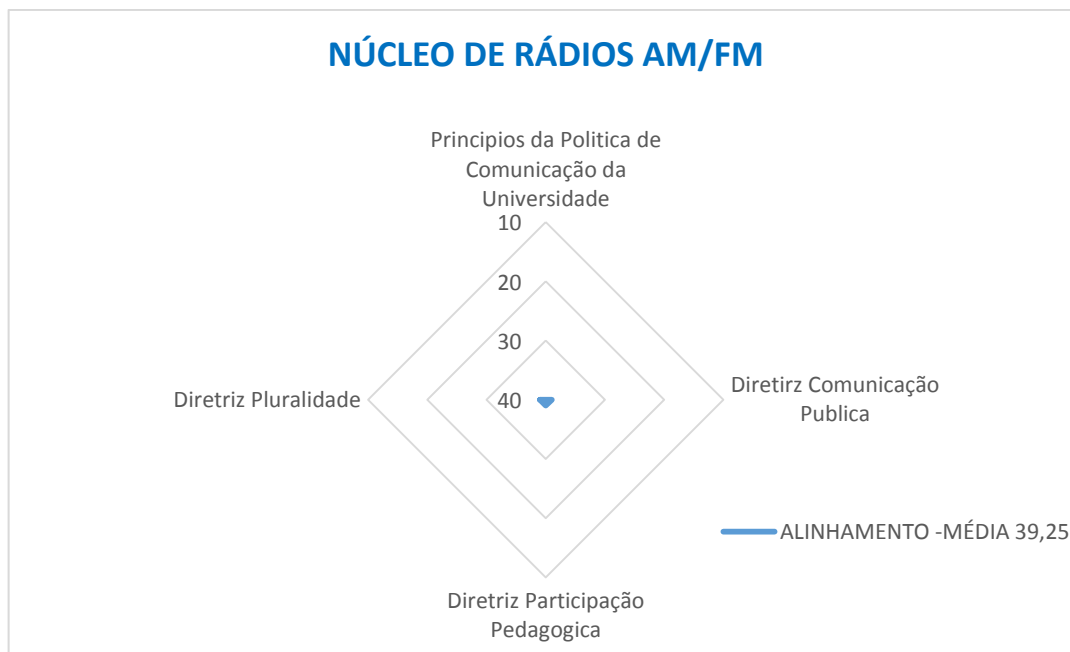
Importante ressaltar que o estudante é fundamental para o desenvolvimento das ações de comunicação. Somente com técnicos e terceirizados a produção seria mais restrita

6.4 DIAGNÓSTICO DO PERFIL DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO CONFORME MODELO ADAPTADO, DE LABOVITZ E ROSANSKY (1997)

As respostas obtidas, por meio do questionário enviado aos gestores, foram agrupadas, analisadas e pontuadas tendo como referência os elementos para a promoção do alinhamento estratégico.

A pontuação alcançada com o uso do instrumento utilizado à pontuação das respostas e estabelecimento do grau de alinhamento segundo o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky, 1997 - Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico - forneceram para a presente pesquisa uma medida visual (por meio de geração de gráficos) e quantitativa (através da pontuação) do grau de alinhamento dos Veículos de Comunicação, segundo demonstrado nos gráficos abaixo:

Figura 5 – Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico do NÚCLEO DE RÁDIOS AM/FM conforme modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).



Fonte: elaborado pela autora

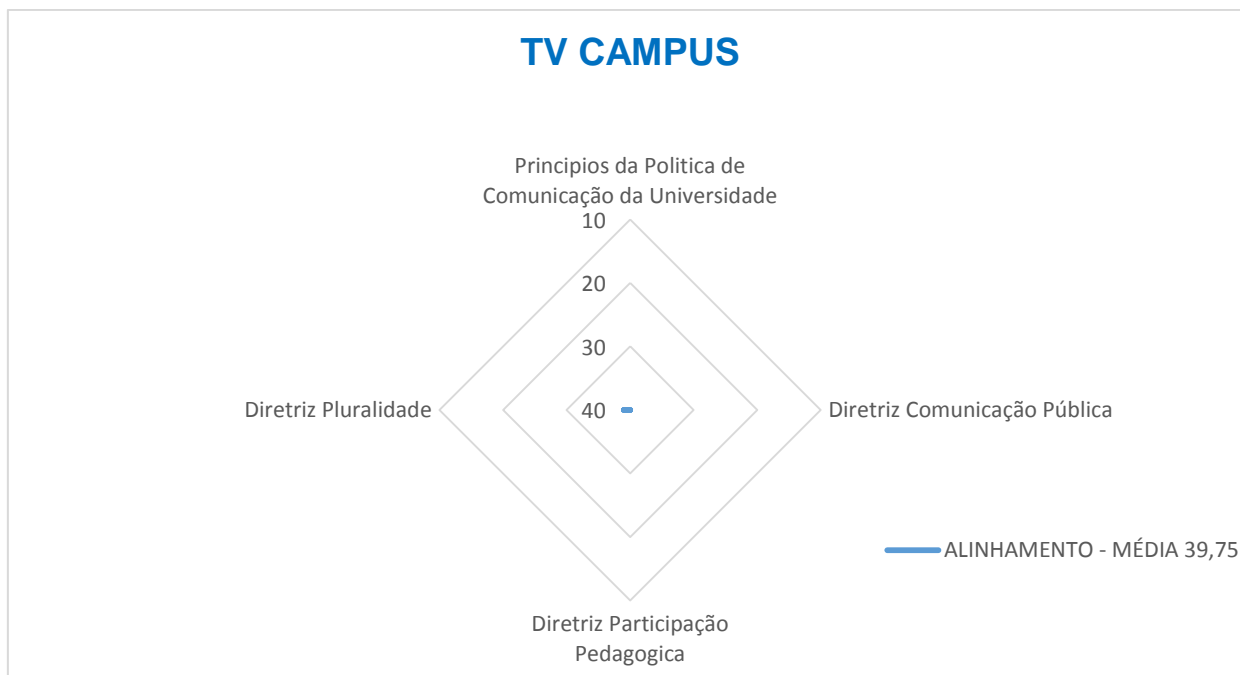
No contexto analisado, fica evidente que o Núcleo de Rádios AM/FM, possui consolidado um alinhamento muito próximo do propósito essencial definido, percebe-se alto nível de alinhamento organizacional vertical e horizontal, chamando a atenção, positivamente no nível vertical, o componente “Princípios da Política de Comunicação da Universidade” no qual é possível verificar que as Rádios públicas universitárias têm por critérios de noticiabilidade os eixos do tripé institucional (ensino, pesquisa e extensão), os desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM (PDI 2016 – 2026), e a produção e divulgação de informações de interesse coletivo, para que o conhecimento científico produzido na Universidade seja apropriado criticamente pelos ouvintes.

Ainda no grau de alinhamento vertical, o componente “Diretriz Participação Pedagógica” foi possível identificar que os estúdios das Rádios realizam a produção e transmissão das manifestações artísticas locais, principalmente independentes, com a condição de sempre visar o interesse público e a ausência de fins lucrativos, incentivando o surgimento de novos artistas, movimentando os cenários musicais da região, e atualizando e enriquecendo o próprio acervo musical. A produção de eventos, em parceria tanto com artistas quanto com entidades sem fins lucrativos, pode atuar na formação do público e na conquista da fidelidade aos Veículos.

Em relação ao grau de alinhamento horizontal, se faz importante destacar é o componente “Diretriz Comunicação Pública” na qual nota-se que as Rádios Universidade 800 AM e UNIFM 107.9 trabalham de maneira a efetivar uma programação plural e independente, para além da lógica comercial dominante nos Veículos de Comunicação no Brasil. Por serem rádios públicas universitárias, as emissoras possuem liberdade de formar e propor conteúdos ao público heterogêneo, diferentemente das rádios comerciais, ainda no alinhamento horizontal os fatores que mais se evidenciam no componente “Diretriz Pluralidade” é a forma como as Rádios buscam atender aos desejos do ouvinte que escolheram segmentar, dessa forma, as Rádios concretizarem o compromisso com o público plural por meio do apoio aos movimentos de combate às desigualdades socioeconômicas e aos preconceitos – machismo, misoginia, LGBTFOBIA, racismo, xenofobia, entre outros – podendo, para tanto, associar-se a outras rádios universitárias e a iniciativas governamentais ou da sociedade civil organizada, desde que estas não tenham fins lucrativos.

Como é possível perceber nota-se um alto grau de alinhamento nas Rádios Universidade, tanto horizontal como vertical. Porém, esse veículo não mantém o alinhamento estratégico na sua totalidade, tendo em vista que a média máxima é 40,00 e sua média ficou em 39,25 como demonstra o gráfico.

Figura 6 – Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico da TV CAMPUS conforme modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).



Fonte: elaborado pela autora

O Veículo de Comunicação, TV CAMPUS, apresenta uma das melhores performances entre os Veículos analisados. No alinhamento vertical, o fator que mais se evidencia no componente “Princípios da Política de Comunicação da Universidade” é a retificação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a emissora seleciona, avalia, produz e veicula conteúdo seguindo quatro eixos: ensino, pesquisa, extensão e ações institucionais, com foco em alguns dos desafios que o PDI sinaliza como prioritários, e, no componente “Participação Pedagógica” a TV Campus contribui na formação de novos profissionais de Comunicação na área do audiovisual e áreas convergentes, em qualquer momento do semestre letivo a TV Campus realiza seleção de discentes para integrar sua equipe de produção quando identificada uma necessidade em seu quadro. A emissora admite três categorias de discentes: bolsista (a), estagiário (a) e voluntário (a).

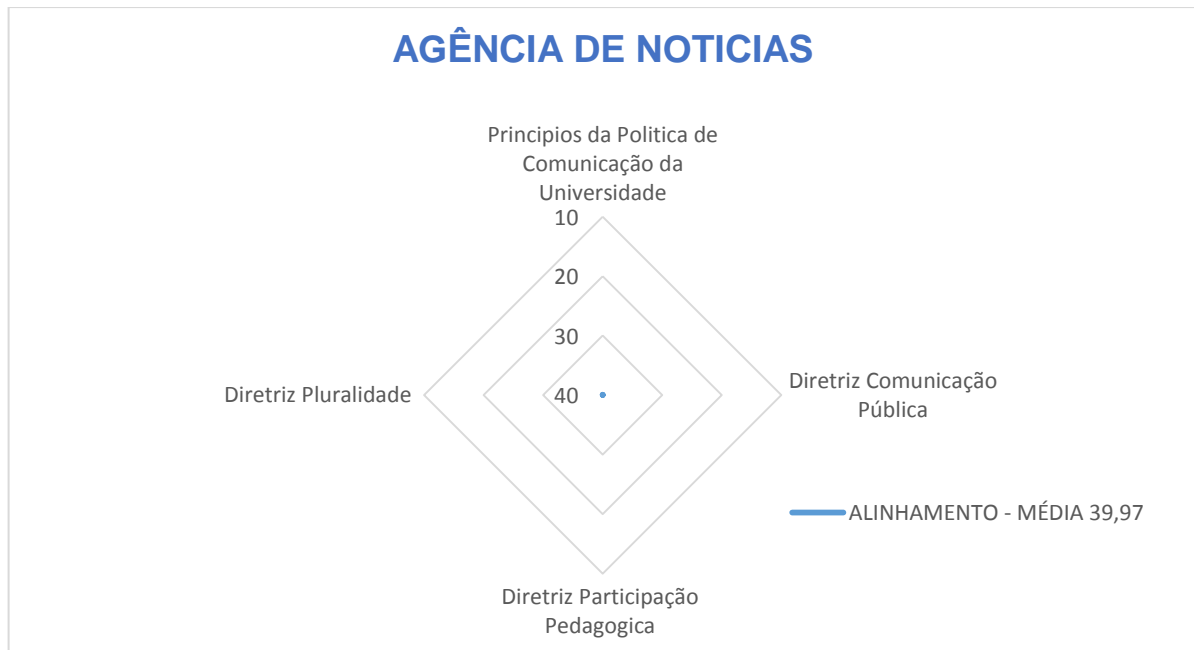
Quanto ao alinhamento horizontal, destaca-se, no componente “Diretriz Comunicação Pública”, a produção de reportagens, documentários, entrevistas e outros tipos de produtos audiovisuais, temas de interesse público, além da divulgação das ações da UFSM que tenham impacto na comunidade acadêmica, santa-mariense e das demais regiões de abrangência da Instituição.

No componente “Diretriz Pluralidade”, verifica-se que a TV Campus é guiada

pelos desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a emissora trabalha de maneira a construir e desenvolver uma programação educativa diversificada, plural e independente para além da lógica comercial dominante nos Veículos de Comunicação no Brasil.

Assim, pode-se assegurar que o conteúdo proposto pela emissora visa atender a heterogeneidade de seu público, mantendo a isenção de toda sorte, bem como os princípios da administração pública, e os valores éticos fundamentais para a convivência harmônica entre a Universidade e sociedade, demonstrando assim, altíssimo grau de alinhamento horizontal e vertical.

Figura 7 – Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico da AGÊNCIA DE NOTÍCIAS conforme modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).



Fonte: elaborado pela autora

Conforme demonstra o gráfico da figura 7, o Veículo de Comunicação Agência de Notícias apresenta alto nível de alinhamento vertical e horizontal, é a melhor média dos Veículos analisados, tendo somado 39,97, e merece destaque em todos os componentes. Começando pela análise horizontal vemos que os componentes possuem total alinhamento. O componente “Princípios da Política de Comunicação da Universidade” revela que a Agência de Notícias produz diferentes tipos de conteúdo, como notícias, entrevistas e reportagens para o sítio e publicações para mídias sociais. As pautas tratam do ensino, pesquisa e extensão

da Universidade e são elaboradas pela equipe, composta por jornalistas, relações públicas e por estudantes dos cursos de Comunicação Social e áreas afins. O mesmo destaque vale para o componente “Diretriz Participação Pedagógica” onde revela que as atividades e ambientes da Agência de Notícias somam para a formação de estudantes de Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas, Produção Editorial, Publicidade e Propaganda), tendo em vista a periodicidade contínua do site, ao propiciar o contato com o jornalismo digital. Além desses alunos, outros acadêmicos são recebidos como os de Desenho Industrial, para o planejamento gráfico do impresso e do digital, e de Arquivologia, para a preservação fotográfica no âmbito da comunicação pública, exemplificada por meio do projeto de extensão “Fotografia e Gestão: o Arquivo Digital da Agência”, coordenado pelo Departamento de Arquivo Geral (DAG) de preservação das fotografias produzidas pelo setor.

Analisando o alinhamento vertical do Veículo, o componente “Diretriz Comunicação Pública” destaca-se que as ações da Agência de Notícias se pautam no interesse geral, por lidar prioritariamente com conteúdo jornalístico baseado em informações de uma Universidade. O Veículo considera como interesse público tudo o que está ligado ao bem público, que, para fins de esclarecimento, pode ser associado ao benefício da coletividade ao invés do interesse particular de indivíduos. Quanto ao componente “Diretriz Pluralidade” deixa claro que a Agência de Notícias procura tornar a comunicação acessível a todos os públicos, de modo a incluir os que têm algum tipo de deficiência nas notícias publicadas no portal da UFSM, no sítio da revista e nas mídias sociais. Dito isso, afirma-se que há total alinhamento da Agência de Notícias às Diretrizes Editoriais e aos Princípios de Política de Comunicação na Universidade.

Figura 8 – Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico da REVISTA ARCO conforme modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).



Fonte: elaborado pela autora

Finalmente, o grau de alinhamento da Revista Arco, demonstra alto grau de alinhamento às Diretrizes da Política Editorial. Começando pela observação do alinhamento horizontal temos o componente “Princípios de Política de Comunicação da Universidade” a revista faz um trabalho de prestação de contas à sociedade do investimento que foi em pesquisas. Por meio da revista Arco, as atividades culturais, pesquisas e projetos de extensão desenvolvidos na UFSM são apurados, contextualizados e apresentados de maneira compreensível aos públicos leigos. O conteúdo é pensado visualmente desde a pauta até a diagramação, ainda no alinhamento horizontal o componente “Diretriz Comunicação Pública” merece destaque por constatar que as informações publicadas são sobre tecnologias desenvolvidas dentro da Universidade, em que se destacam a inovação da aplicação prática do projeto, e selecionados trechos de diários de campos oriundos de monografias, teses ou dissertações produzidas na UFSM. Procura-se ressaltar o papel de pesquisadores e o relacionamento com a ciência e com o conhecimento científico.

Observando o grau de alinhamento vertical, o componente “Diretriz Participação Pedagógica” revela que as atividades somam significativamente para a formação de estudantes de Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas, Produção Editorial, Publicidade e Propaganda), tendo em vista a periodicidade seriada da revista, publicada semestralmente, que favorece uma maior elaboração das informações, tanto textuais quanto imagéticas. Eventualmente, o setor autoriza que alunos oriundos de outras instituições de ensino superior realizem estágio curricular obrigatório. No componente “Diretriz Pluralidade” percebe-se um menor grau de alinhamento em relação aos demais componentes analisados, mas ainda assim, apresenta um bom grau de alinhamento. Como a revista visa à divulgação científica, deve-se ter o cuidado com a linguagem adequada ao público leigo. Percebe-se que a revista busca pautar, com bastante frequência, pesquisas e projetos ligados às minorias sociais, como a comunidade LGBTQIA+ e os povos indígenas.

Em linhas gerais, as notas atribuídas ao formulário com base nas respostas já obtidas pelos questionários possibilitaram evidenciar os pontos fortes e fracos de cada veículo, dando subsídios à Coordenadoria de Comunicação Social para ações direcionadas ao alcance dos propósitos essenciais. Apesar das evidências encontradas referentes às necessidades de pequenos ajustes em alguns dos Veículos, apresentaram no conjunto das unidades, um ótimo nível do grau de alinhamento às Políticas Editoriais, pois o índice traduzido pela média geral é da ordem de 39,61, número considerável tendo em vista que a escala vai ao máximo até 40.

O Perfil, de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico, revelou ser eficiente ferramenta para estabelecer o grau de alinhamento dos Veículos em análise, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes em direção ao propósito essencial estabelecido.

Com a aplicação sistemática do modelo foi possível revelar o resultado das ações adotadas, bem como será possível monitorar de forma contínua a evolução de cada veículo diante das circunstâncias rotineiras, identificando particularidades específicas de cada um deles que afetam direta ou indiretamente na Instituição.

Por ser uma ferramenta de medida visual e quantitativa do grau do alinhamento, pode ser facilmente compartilhada e entendida por todos os níveis organizacionais, facilitando a participação efetiva de todos os colaboradores na

busca do alinhamento. Obviamente, a simples aplicação de uma ferramenta nada modifica no comportamento organizacional. Necessário se faz incorporar esta necessidade na cultura organizacional com o comprometimento de todos. Os gestores devem ficar atentos quanto ao desalinhamento ou mesmo ao desequilíbrio das dimensões, provocando males que as impedem de apresentar melhor desempenho (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

Importante ressaltar como limitação da pesquisa a carência de indicadores que permitam comparabilidade ao longo do tempo, evidenciando a necessidade do estabelecimento de controles internos eficientes. A definição e clareza dos indicadores-chaves certamente podem contribuir para a construção e manutenção de um sistema de informações que possa dar suporte à formação da estratégia e execução da mesma em qualquer organização.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa tem como **tema** a Política de Comunicação na Universidade delimitada na implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação e Alinhamento Estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM.

Desde a sua criação, especialmente desde o Estatuto de 1962, a UFSM tem procurado informar sobre seus atos e prestar contas à sociedade. São inúmeras ações, formatos e práticas de comunicação que, no decorrer de seis décadas procuraram informar e fortalecer vínculos entre a UFSM e a sociedade.

Atualmente a comunicação da UFSM funciona de forma descentralizada e envolve o esforço da Coordenadoria de Comunicação e seus Veículos de Comunicação, da Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, dos Núcleos de Comunicação dos Centros de Ensino, das Assessorias de Comunicação prestadas pelo Curso de Relações Públicas e da Assessoria de Comunicação Integrada, implementada em 2018 junto à Pró-Reitoria de Planejamento da UFSM.

Em 2018 foi aprovada a Política de Comunicação da UFSM, que tem como base o Plano de Desenvolvimento Institucional e seus desafios. Neste documento foi considerada a estrutura descentralizada já existente e construída a partir de uma longa trajetória, que teve início com o Estatuto da UFSM de 1962 e, a partir de 1995, contou com a descentralização protagonizada pelos cursos de Comunicação Social, especialmente o Curso de Relações Públicas por meio das atividades das Assessorias de Comunicação implementadas nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM.

A Política de comunicação tem como pressuposto uma “ambiência ecológica”, que contempla a complexidade de uma instituição que gera, divulga e pratica o conhecimento. A Política procura definir posturas, ações e estratégias que promovam o diálogo e transparência na comunicação. O documento não direciona apenas o trabalho da Coordenadoria de Comunicação, mas de todos os setores que trabalham com a comunicação da universidade, tanto com a comunidade universitária como com a sociedade. Deste modo, a comunicação da UFSM reflete a sua complexidade como uma “comunidade do saber”, no entendimento de Barichello (2001), onde todos os setores possuem profissionais que tratam do conhecimento, da produção de ensino, pesquisa e extensão. Proporcionando aos diversos setores

estarem respaldados em instrumentos dialógicos, como a Política de Comunicação, que articula o relacionamento da Universidade com os seus públicos estratégicos e dos públicos estratégicos entre si. **A questão central proposta para problematizar o tema está definida na seguinte pergunta: Como se deu a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos veículos institucionais da UFSM?**

A resposta à questão como se deu a implementação da Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação e nos Veículos Institucionais da UFSM pode ser respondida pelo entendimento de que o eixo básico para a implementação da política de Comunicação foi pela construção de uma Política Editorial, que trouxe princípios a serem seguidos na implantação da política. A construção da política levou mais de um ano, envolveu todos os Núcleos da Coordenadoria e contemplou o fato de que: “Essa percepção performática da comunidade (como ação) pode ser visualizadas nas práticas comunicacionais cotidianas da universidade” (BARICHELO, 2001, p.138). A Política Editorial permite a busca de Alinhamento Estratégico tanto à Política de Comunicação como ao PDI da Universidade por meio das práticas diárias de comunicação tanto da Coordenadoria como de seus Veículos Institucionais.

O **objetivo geral** deste estudo é investigar (como se deu) a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM. Pelas respostas da coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM (2018-2019) é possível constatar que, desde o seu ingresso como professora da UFSM, em 1994, começou a pesquisar sobre a temática da Comunicação na e da Universidade. Em 1995 já existiam projetos sob sua coordenação registrados na UFSM e apoiados por fomentos do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), Fundação de Amparo à pesquisa do RS (FAPERGS) e fundos de incentivo de pesquisa e extensão da UFSM (FIPE e FIEX), especialmente no que tange a bolsas de iniciação científica para os alunos. Chama a atenção à pesquisa que recebeu bolsa do CNPq denominada “A construção de uma Política de Comunicação para a UFSM”, aprovada em 1995 e renovada em 1996 (BARICHELO, 1998).

A coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, de agosto de 2018 a dezembro de 2019, avalia com clareza as práticas descentralizadas de comunicação existentes na Universidade quando da Elaboração

da Política de Comunicação aprovada em 2018 e atribui esta descentralização, entre outros fatores, a existência das Assessorias de Comunicação implementadas em 1995 nos centros de Ensino e na Administração Central da UFSM, que iniciaram como projeto de pesquisa e ensino e foram incluídas no currículo do Curso de Relações Públicas primeiro como atividades complementares e depois como disciplinas obrigatórias. Estas atividades deram origem aos Núcleos de Comunicação em diversos Centros de Ensino da UFSM, em uma atividade exercida sem interrupção por mais de 20 anos.

A Professora Eugenia Barichello relata que ao assumir a Coordenadoria de Comunicação da UFSM, em agosto de 2018, seu objetivo era implementar a Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM. Este trabalho foi feito em várias etapas. Frente ao observado ela elaborou diretrizes, junto com os demais servidores da Coordenadoria. Os servidores dos Veículos Institucionais levantaram subsídios para discutir e elaborar uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação e para cada um dos seus Núcleos, que contemple as atividades de ensino, pesquisa e extensão e esteja alinhado com os desafios do PDI, da Política de Comunicação e do Plano de Gestão. A primeira das reuniões abriu as discussões para pensar: “Por que existimos, Missão, visão e valores dos Veículos Institucionais hoje, Qual a sua articulação com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM?”. Foram definidos como Critérios de Noticiabilidade, para todos os Veículos Institucionais de Comunicação da UFSM, os desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional.

O **primeiro objetivo específico**, que consiste em Caracterizar o PDI (2016-2026) da UFSM, destacando os seus desafios, está descrito e argumentado no terceiro capítulo desta tese, que trata dos Instrumentos estratégicos de gestão de comunicação das universidades brasileiras, que por sua vez é dividido em quatro partes: a primeira expõe o Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades brasileiras, a segunda aborda especificamente do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM enquanto a terceira e a quarta tratam da política de comunicação das universidades brasileiras e da UFSM.

No PDI é possível associar a participação do setor de Comunicação ao considerarmos a área como estratégica, ou seja, deve haver planejamento da comunicação para contribuir para melhoria da qualidade do serviço prestado por uma instituição de educação superior. A formulação do PDI a partir de um

planejamento estratégico propicia oportunidade de escolha de caminho a partir do cenário apresentado na análise atual e dos objetivos propostos pela Instituição.

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

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

A Universidade Federal de Santa Maria foi planejada e antecipa, historicamente, as questões trazidas pelo PDI. O livro USM, A Nova Universidade (ROCHA FILHO, 1962), já trazia a missão, a visão e o planejamento da Nova Universidade. O livro apresenta o projeto fundador da Universidade. Seu conteúdo revela as contribuições da Universidade para o ensino superior público do país – como o estágio obrigatório ao final do curso e a instituição de carreira universitária vitalícia com dedicação exclusiva para os docentes. Outro novo conceito trazido pela então Universidade de Santa Maria foi à atenção dada ao espaço do ensino universitário, que deveria ser um lugar capaz de integrar não só todos os estudantes da instituição, mas também as atividades acadêmicas, sociais e culturais. Com esse objetivo, surgiu o primeiro campus totalmente planejado do país.

Esta tese usa como base temporal o PDI que compreende o espaço compreendido entre os anos de 2016 a 2026, que proporcionou as coordenadas para a construção de uma Política de Comunicação da UFSM, em 2018.

A construção do PDI da Universidade Federal de Santa Maria (2016-2026) foi coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e contou com a participação de alunos, professores, técnico-administrativos, gestores e comunidade externa, e, envolveu a criação de comissões temáticas através de formulários e da consulta pública. O texto aprovado possui 5 capítulos, que tratam da apresentação da UFSM, perfil institucional, planejamento estratégico, projeto político pedagógico e diretrizes das políticas institucionais. O texto ainda apresenta os sete desafios institucionais para o período planejado (2016-2026): Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência Acadêmica; Inclusão Social; Inovação, Geração de Conhecimento e Transferência de Tecnologia; Modernização e

desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento Local, Regional e Nacional e Gestão Ambiental.

O **segundo objetivo específico** desta tese foi definido em caracterizar a Política de Comunicação da UFSM, de modo a descrever suas diretrizes. Este objetivo é respondido no terceiro capítulo desta tese, mais especificamente em sua terceira e quarta parte, que tratam da Política de Comunicação das universidades brasileiras e da Política de Comunicação da UFSM.

Percebe-se a importância de políticas de comunicação bem planejadas, quando se entende o seu significado, e infelizmente, há muitas universidades brasileiras que ainda não reconhecem essa necessidade. A elaboração de uma política de comunicação parte necessariamente da convicção de que este instrumento estratégico de gestão pode contribuir para projetar a marca, a imagem e a reputação de uma organização pela explicitação de procedimentos adequados a serem adotados uniformemente por suas várias instâncias administrativas.

A Política de Comunicação, bem estruturada, estabelece diretrizes gerais, fixa normas e posturas a serem adotadas, estabelece e uniformiza posturas em comunicação e sinaliza para a necessidade de incorporação de novos canais e de mudanças nas estruturas e práticas que dão suporte a essa atividade, além de conscientizar para a relação estreita entre a excelência em comunicação e a consolidação da marca, da imagem e da reputação, de maneira geral, a Política de Comunicação deve estar sempre sintonizada com o modelo de gestão e a cultura organizacional, que a avaliam e a legitimam, provendo condições para que ela seja implementada e assumida por todos os seus públicos internos.

A UFSM considera a Política de Comunicação como um instrumento estratégico, e reconhece que a sua implementação contribuiu, de forma decisiva, para o seu fortalecimento institucional e para a afirmação do seu compromisso com o interesse público, explicitado pelo desenvolvimento permanente da sua competência nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão e pela excelência em gestão.

A Política de Comunicação tem como propósito instituir diretrizes e princípios de comunicação no âmbito da UFSM, visando integrar as atividades comunicacionais desenvolvidas na Universidade, além disso, representa uma realização de extrema importância, para toda a comunidade universitária.

O processo de construção da Política de Comunicação representa o

reconhecimento institucional da legitimidade e da dimensão estratégica da área de Comunicação. Um dos avanços trazidos pela Política de Comunicação é reconhecer a complexidade do ecossistema comunicacional da UFSM, formado desde a criação da Universidade em 1960, mas estabelecido, oficialmente, pelo Estatuto de 1962, e desenvolvido ao longo de seis décadas de existência da Instituição, que podem ser acompanhadas nos vários organogramas e formatos de ação como já foi referido no primeiro capítulo desta Tese, especialmente no subcapítulo 1.2, que tratou do histórico da Comunicação Institucional da UFSM.

O documento também criou um Comitê de Política de Comunicação e uma nova unidade de comunicação, a Unidade de Comunicação Integrada, que tem como objetivo articular e acompanhar o planejamento estratégico de comunicação na UFSM. A nova unidade e o Comitê atuam de forma articulada à Coordenadoria de Comunicação Social, que atualmente congrega os Veículos de Comunicação.

O **terceiro objetivo específico** foi definido em descrever os Veículos Institucionais da UFSM e sua Política Editorial, que está respondido no primeiro capítulo no item 1.3.1 que trata dos Veículos de Comunicação da UFSM. E também no quarto capítulo que trata da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social e dos Veículos de Comunicação da UFSM.

O **quarto objetivo específico** foi identificar, por meio de questionário, como se deu a implementação da Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM e a construção da Política Editorial dos Veículos de Comunicação.

Este objetivo buscou dados por meio da aplicação de dois questionários à coordenadora da Coordenadoria a época da Implantação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação Social e da construção de uma Política Editorial para a Coordenadoria e Veículos Institucionais da UFSM.

Segundo a coordenadora da Coordenadoria de Comunicação a época da implantação da Política de Comunicação (2018-2019): “A construção de uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e de seus Veículos Institucionais faz parte do Planejamento que elaborei para implantar a Política de Comunicação na Coordenadoria”. O Plano para implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação foi traçado para ser cumprido em 10 etapas, que poderiam ser modificadas ao longo do caminho, pois o objetivo era trabalhar conjuntamente com os servidores da Coordenadoria.

Ainda segundo a coordenadora ela liderou o processo de construção da Política Editorial, de forma democrática e articulada. Conversava primeiro com o gestor de cada Núcleo que reunia seus servidores e fazia propostas. Estas reuniões dos Núcleos foram acompanhadas por reuniões da coordenadora com todos os gestores e, dessas propostas, foram tirados os princípios comuns da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e também a Política de cada um dos Veículos. Ou seja, a Construção da Política Editorial foi planejada, articulada e elaborada de forma a ouvir a todos que quisessem colaborar.

A base para a construção da Política Editorial foi o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM – PDI (2016-20126) e a Política de Comunicação da UFSM, aprovada em 2018. Foram observados, em todos os itens da Política Editorial, o seu alinhamento com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

Segundo a Professora Eugenia este trabalho foi realizado de maneira conjunta com a Unidade de Comunicação Integrada e a Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor. Paralelamente, a Unidade de Comunicação Integrada instalou o Comitê de Política de Comunicação e Grupos de Trabalho específicos como o GT Política Editorial, GT Site UFSM, GT Mídias Digitais e GT Identidade Visual da UFSM, entre outros, dos quais ela participou como coordenadora ou como membro.

Porém, importante assinalar que foi construída uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e que esta construção objetivou e permitiu trilhar caminhos em busca de um alinhamento das atividades da Coordenadoria de Comunicação Social com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

No **quinto objetivo específico** que buscou identificar, por meio de questionário, como se deu o alinhamento estratégico entre a Política de Comunicação da UFSM e as Políticas Editoriais da Coordenadoria de Comunicação e dos seus Veículos observa-se a partir das respostas dos gestores que a elaboração do PDI e a implementação da Política de Comunicação trouxeram segurança, solidez e padronização para a gestão de comunicação dos Veículos, e que por meio da construção e implementação da Política Editorial foi possível controlar, monitorar e planejar as ações e executá-las de forma eficiente e alinhada ao objetivo institucional.

O **sexto objetivo específico**, foi identificar o grau de alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM a partir das respostas dos gestores utilizando o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997).

Ao utilizar as respostas dos gestores para aplicar o modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997) foi possível estabelecer o grau de alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais: Rádio Universidade, UniFM, TV Campus, Agência de Notícias e Revista Arco.

Foi possível visualizar um alto grau de alinhamento nas Rádios AM e FM da Universidade, tanto horizontal como vertical. Porém, esses Veículos não mantêm o alinhamento estratégico na sua totalidade, tendo em vista que a média máxima é 40,00 e sua média ficou em 39,25 como demonstra o gráfico.

O Veículo de Comunicação, TV CAMPUS, apresenta uma das melhores performances entre os Veículos analisados. No alinhamento vertical, o fator que mais se evidencia no componente “Princípios da Política de Comunicação da Universidade” é a retificação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a emissora seleciona, avalia, produz e veicula conteúdo seguindo quatro eixos: ensino, pesquisa, extensão e ações institucionais, com foco em alguns dos desafios que o PDI sinaliza como prioritários, e, no componente “Participação Pedagógica” a TV Campus contribui na formação de novos profissionais de Comunicação na área do audiovisual e áreas convergentes.

O Veículo de Comunicação Agência de Notícias apresenta nível de alinhamento vertical e horizontal, com a melhor média dos Veículos analisados, tendo somado 39,97, e merece destaque em todos os componentes. Começando pelo alinhamento horizontal vemos que os componentes possuem total alinhamento. O componente “Princípios da Política de Comunicação da Universidade” revela que a Agência de Notícias produz diferentes tipos de conteúdo, como notícias, entrevistas e reportagens para o sítio e publicações para mídias sociais. As pautas tratam do ensino, pesquisa e extensão da Universidade e são elaboradas pela equipe, composta por jornalistas, relações públicas e por estudantes dos cursos de Comunicação Social e áreas afins. O mesmo destaque vale para o componente “Diretriz Participação Pedagógica” onde revela que as atividades e ambientes da Agência de Notícias somam para a formação de estudantes de Comunicação Social, tendo em vista a periodicidade contínua do site, que propicia o contato com o jornalismo digital.

Finalmente, a Revista Arco, demonstra alto grau de alinhamento às Diretrizes da Política Editorial. Começando pela análise do alinhamento horizontal temos o componente “Princípios de Política de Comunicação da Universidade” a revista faz um trabalho de prestação de contas à sociedade do investimento feito em pesquisas.

Por meio da revista Arco, as atividades culturais, pesquisas e projetos de extensão desenvolvidos na UFSM são apurados, contextualizados e apresentados de maneira compreensível aos públicos leigos. O conteúdo é pensado visualmente desde a pauta até a diagramação, ainda no alinhamento horizontal o componente “Diretriz Comunicação Pública” merece destaque por constatar que as informações publicadas são sobre tecnologias desenvolvidas dentro da Universidade, em que se destacam a inovação da aplicação prática do projeto, e selecionados trechos de diários de campos oriundos de monografias, teses ou dissertações produzidas na UFSM. Procura-se ressaltar o papel de pesquisadores e o relacionamento com a ciência e com o conhecimento científico.

Em linhas gerais, as notas atribuídas ao formulário de avaliação do modelo adaptado, de Labovitz e Rosansky (1997), com base nas respostas já obtidas pelos questionários, possibilitaram evidenciar os pontos fortes e fracos de cada Veículo, dando subsídios à Coordenadoria de Comunicação Social para ações direcionadas ao alcance dos propósitos essenciais. Apesar das evidências encontradas referentes às necessidades de pequenos ajustes em alguns dos Veículos, apresentaram no conjunto das unidades, um ótimo nível do grau de alinhamento às Políticas Editoriais, pois o índice traduzido pela média geral é da ordem de 39,61, número considerável tendo em vista que a escala vai ao máximo até 40.

O Perfil de Diagnóstico de Alinhamento Estratégico revelou ser eficiente ferramenta para estabelecer o grau de alinhamento dos Veículos em análise, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes em direção ao propósito essencial estabelecido.

Com a aplicação sistemática do modelo foi possível revelar o resultado das ações adotadas, bem como será possível monitorar de forma contínua a evolução de cada Veículo diante das circunstâncias rotineiras, identificando particularidades específicas de cada um deles que afetam direta ou indiretamente na Instituição.

Por ser uma ferramenta de medida visual e quantitativa do grau do alinhamento, pode ser facilmente compartilhada e entendida por todos os níveis

organizacionais, facilitando a participação efetiva de todos os colaboradores na busca do alinhamento estratégico ao PDI e à Política de Comunicação da UFSM.

No caso específico desta tese, que trata da implantação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação Social e Veículos de Comunicação da UFSM fica evidente a importância da construção de uma Política Editorial, ação que resultou em um documento publicado no site da UFSM e que, certamente, participou cotidianamente do alinhamento evidenciado nos resultados desta pesquisa, a qual pode ser pauta de estudos posteriores, que possam auxiliar outros setores, que tratam da comunicação de universidades brasileiras, a implementar políticas e alinhá-las também aos planos de desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS

- ARMANI, D. **Mobilizar para transformar**. A mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Editora Peirópolis, 2008.
- BACKES, F.; FAVERO, R.; XAVIER, A. Rádio Universidade: meio século de história. **Revista TXT** – Revista Laboratório do 3º semestre do Curso de Jornalismo da UFSM – Professora Viviane Borelli, Ano X, n.22, Santa Maria, UFSM, julho de 2017.
- BARICHELLO, E. M. M. R. Comunicação Pública e Institucional: desafios postos aos processos de visibilidade e legitimidade institucional em tempos de midiatização e ambiências digitais. In: CARDOSO, A. (Org.) **50 anos de histórias das Relações Públicas em Minas Gerais e Espírito Santo**. Divinópolis, MG: Guliver, 2021.
- BARICHELLO, E. M. M. R. A Comunicação da Universidade: legitimação, territorialidades e identidades institucionais. In: MUSSE, C.F.(Org.) **Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas**. Curitiba: Appris, v1. 2019. p.30-40.
- BARICHELLO, E. M. M.R; MONTAGNER, R.; BACHMANN, C. História das Rádios da Universidade Federal de Santa Maria. In: ALUQUERQUE, E.; MEIRELES, N. (Org.) **Rádios Universitárias: Experiências e Perspectivas**. João Pessoa: Editora da CCTA, 2019. p.182-199.
- BARICHELLO, E. M. M. R. Visibilidade e Legitimidade na Atual Ecologia Midiática. **Estudos em Comunicação**, v. 2, n. 25, p. 99 -108. Dezembro de 2017.
- BARICHELLO, E. M. M. R. Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão, SENAC, 2014, v. 8, p. 37-43.
- BARICHELLO, E.M.M.R (Org.). **Visibilidade Midiática, Legitimação e Responsabilidade Social**: Dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade: Santa Maria: FACOS, UFSM, CNPq, 2004.
- BARICHELLO, E.M.M.R. **Comunicação e Comunidade do Saber**. Santa Maria: Pallotti, 2001.
- BARICHELLO, E.M.M.R. **Universidade e Comunicação**: identidade institucional, legitimidade e territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural (Tese). Escola de Comunicação. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2000. Orientador: Muniz Sodré de Araújo Cabral.
- BARICHELLO, E.M.M.R (Org.). **Universidade e Comunicação**. Santa Maria: FACOS, UFSM, FAPERGS, CNPq, 1998.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. 11. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1998, v. II.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ.** Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. *In*: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960**. Cria a Universidade Federal de Goiás e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL (**Constituições**). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995**. Dispõe sobre os serviços de TV a cabo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18977.htm. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei nº. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Lex, colet. legisl. Jurisprud., São Paulo, p. 576-594, jan. /fev. 1998.

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 651, de 15 de abril de 1999**. Outorgas de concessões, permissões e autorizações para execução dos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens, com finalidade exclusivamente educativa. Disponível em: https://repositorio.mctic.gov.br/bitstream/mctic/1599/1/1999_port_interm_651_04_15.pdf. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº. 3.860, de 9 de julho de 2001**. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de julho de 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: diretrizes para elaboração. Brasília, DF: MEC/SESu, 2002.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior (SINAES) e dá outras providências. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.3296, de 21 de março de 2005**. Regulamenta o art. 19 da Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, que dispõe sobre o recebimento de recursos e a veiculação de publicidade institucional por organizações sociais que exercem atividades de rádio e televisão educativa, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/D5396.htm. Acesso em: 17 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Portaria nº 563, de 21 de fevereiro de 2006**. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação de Cursos de graduação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, DF: Gabinete do Ministro, 2006.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm. Acesso em: 04 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.652, de 7 de abril de 2008**. Institui os princípios e objetivos dos serviços de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo ou outorgados a entidades de sua administração indireta; autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação – EBC; altera a Lei nº 5.070, de 7 de julho de 1966; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11652.htm. Acesso em: 17 maio 2021.

BROWN, S. et al. **Administração da produção e operações**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

BUENO, W. da C. **Política de comunicação**: só poucas organizações podem ter. RHPortal, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/politica-de-comunicacao-s-poucas-organizaes-podem-ter/>. Acesso em: 09 jul. 2020.

CAETANO, C. de S. **Estratégias e política de comunicação em universidades federais brasileiras**: uma análise do uso do Facebook. 2021. 195 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras/MG, 2021.

CHAKRAVARTHY, B. S. On Tailoring a Strategic Planning System to Its Context: Some Empirical Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 6, p. 517-534, 1987.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). **Parecer CNE/CES nº. 1366, de 12 de dezembro de 2001**. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2001. Seção 1, p. 49.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). **Resolução nº. 10, de 11 de março de 2002**. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 mar. 2002. Seção 1, p. 12.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Alinhamento estratégico**: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DUARTE, J. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. *In*: KUNSCH, M. M. K (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2013. p.121-134.

DUARTE, M.Y.M. Comunicação e cidadania. *In*: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública**: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2009.

ESCUADERO, R. **Comunicação pública – a voz do cidadão na esfera pública**: construindo um novo paradigma profissional. Curitiba: Appris, 2015.

FONSECA, A. E. Entrevista concedida à Glaíse Bohrer Palma em agosto de 1995. *In*: Anexos. PALMA, G.B. **A História Oral na Captação de uma Reportagem Documental da Rádio Universidade**. Projeto Experimental de Conclusão de Curso (Jornalismo). Universidade Federal de Santa Maria, 1995.

GAIO, J. **Método de avaliação do alinhamento estratégico entre diferentes níveis organizacionais em instituição educacional religiosa sem fins lucrativos**: foco na qualidade dos serviços prestados no ensino superior. 2012. 253 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUCPR, Curitiba, 2012.

GARLICHES, M. **The concept of strategic fit**. Hamburg: Germany, Diplomica Verlag, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HASWANI, M. F. **Comunicação Pública**: bases e abrangência. São Paulo: Saraiva, 2013.

HASWANI, M. F. Responsabilidade Social: Das Organizações às Instituições. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**. Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **Balanced Scorecard**: Mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, P. D. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced ScoreCard como um sistema gerencial estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da Sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.

KUNSCH, M. M. K. Políticas Públicas de Comunicação: a necessidade de um debate abrangente. *In*: CASTRO, D. (Org.). **Reflexão sobre as Políticas Nacionais de Comunicação**. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2009, p. 59-77.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

LÓPEZ, J. **Propuesta general de comunicación pública**. Bogotá, 2010.

MALTA, L. G. M. et al. **A Política de comunicação como ferramenta estratégica de gestão empresarial**. Resende/RJ: SEGeT, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/9626201.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2021.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. *In*: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

ROCHA FILHO, J.M. da. **USM – A nova Universidade**. Santa Maria, RS: UFSM, 1962.

MARTINS, G. de A. **Estudo de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, H. A comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. Série Pensamento e Prática, v.4.

MILLER, D. The generic strategy trap. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n.1, p.37-41, 1992.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman. 2010.

NASSAR, P. Política e Comunicação – A comunicação com pensamento. *In*: NASSAR, P. (Org.). **Comunicação Empresarial: estratégia das organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje Editorial, 2005.

OLIVEIRA, M. J. da C. Comunicação pública e os setores não estatais. *In*: OLIVEIRA, M. J. da C. **Comunicação pública**. Campinas: Alínea, 2004.

PEREIRA, M. J. de S. Comunicação estratégica no contexto organizacional. **Revista Internacional de Ciência**, Rio de Janeiro, v.4, n. 2, p. 27 -50, jul. /dez., 2014.

PÉREZ, R. A. **Estrategias de comunicación**. 4. ed. Espanha, Barcelona: Editorial Ariel, 2008.

PETERAF, M.; REED, R. Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p.1089-1112, 2007.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PREDEBON, J. (Org.); RIBEIRO, J. **Propaganda: Profissionais ensinam como se faz**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. de. Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...**, 2004.

SIMÕES, R. P. **Relações públicas e micropolítica**. Rio de Janeiro: Summus Editorial, 2001.

SOUZA, C. C. M. **Fatores de qualidade percebidos pelos discentes de cursos de administração de empresas: um estudo sobre as relações da causalidade através da modelagem de equações estruturais**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2005.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação** - integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UFSM/PROPLAN. **Evolução da Estrutura Acadêmica-Administrativa da UFSM.1931-1995**. v. II. Santa Maria: UFSM, 1995.

UFSM. **Resolução n. 016/1998**. Institui a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, Absorvendo a Infraestrutura da Rádio Universidade e da Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=4507700>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFSM. **Resolução Geral 009/2012**. Dispõe sobre o Sistema de Arquivos da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/resolucao-009-2012/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFSM. **Resolução N 005/2018**. Aprova a Política de Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=9008960>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFSM. **Resolução nº 005/2018-GR**. Trata da Política de Comunicação da UFSM. Disponível em: <https://www.ufsm.br/2018/04/17/gabinete-do-reitor-divulga-resolucao-que-trata-da-politica-de-comunicacao/>. Acesso em: 12 maio 2021.

UFSM. **História**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/historia/>. Acesso em: 05 fev. 2022.

UFSM. **Coordenadoria de Comunicação**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/coordenadoria-de-comunicacao>. Acesso em: 05 fev. 2021.

UFSM. **Rádios**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/radio>. Acesso em: 12 fev. 2021.

UFSM. **RÁDIOS, EMISSORAS PÚBLICAS DA UFSM**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/radio/>. Acesso em: 12 fev. 2021.

UFSM. **TV Campus**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/midias/tvcampus>. Acesso em: 15 fev. 2021.

UFSM. **Agência de Notícias**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/agencia-de-noticias>. Acesso em: 16 fev. 2021.

UFSM. **Revista Arco** – jornalismo científico e cultural. Disponível em: <https://www.ufsm.br/midias/arco/>. Acesso em: 18 fev. 2021.

UFSM. **Política de Comunicação da UFSM**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/politica-de-comunicacao-da-ufsm>. Acesso em: 20 fev. 2020.

UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

UFSM. **Políticas Editoriais – Orientações gerais**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais>. Acesso em: 22 fev. 2021.

UFSM. **Políticas Editoriais – Política Editorial geral da Coordenadoria de Comunicação Social**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-geral-da-coordenadoria-de-comunicacao-social/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFSM. **Regimento Geral da UFSM**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-geral-da-ufsm-com-alteracoes-compiladas-pela-resolucao-n-016-2019/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFSM. **Regulamento da Política de Comunicação da UFSM**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regulamento-da-politica-de-comunicacao-da-ufsm/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

UFSM. **Política Editorial das Rádios Universidade 800AM e 107.9FM**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-das-radios-universidade-800am-e-107-9fm/>. Acesso em: 21 mar. 2022.

UFSM. **Política Editorial da Agência de Notícias**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-da-agencia-de-noticias>. Acesso em: 25 mar. 2022.

UFSM. **Política Editorial da TV Campus**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/comunicacao/politicas-editoriais/politica-editorial-da-tv-campus/>. Acesso em: 26 mar. 2022.

UFSM. **Centro de Processamento de Dados**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/cpd/servicos/farol>. Acesso em: 10 dez. 2022.

VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

VILLAR, E.G.; WALTER, S. A.; BRAUM, M. dos S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero-americana de Estratégia – RIAE.**, v. 16. n.1, jan./mar, 2017.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, 15, 1, p. 11-21, 1973.

ZAJAC, E.; KRAATZ, M.; BRESSER, R. Modelando a dinâmica do ajuste estratégico: como os recursos organizacionais e as forças ambientais afetam a conveniência da mudança estratégica. **Diskussionsbeiträge des Instituts für Management**, n. 5, 2000.

ZÉMOR, P. **La Communication Publique**. Col. Que sais-je?. Tradução de Elizabeth Brandão. Paris: PUF, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO 1ª ETAPA – IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UFSM

- 1) Nome
- 2) Escolaridade
- 3) Formação
- 4) Cargo exercido na Instituição
- 5) Como surgiu a ideia de construir uma Política de Comunicação para a UFSM?
- 6) A proposta de construção da Política de Comunicação partiu da constatação de que havia uma descentralização da Comunicação da UFSM? Havia clareza sobre a descentralização das práticas de Comunicação na Universidade?
- 7) Você tinha conhecimento dos diferentes setores que trabalham com a comunicação na Universidade?
- 8) Como você, isto é o seu cargo ocupado na UFSM, tomou parte no processo de construção da Política de Comunicação?
- 9) Você é favorável à descentralização das práticas de comunicação da universidade ou não? Justifique sua resposta.
- 10) Você gostaria de deixar algum comentário sobre a implementação da Política de Comunicação na UFSM? Dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, curiosidades, erros e acertos e desdobramentos. Fique à vontade para comentar pontos que chamaram a sua atenção.

APÊNDICE B - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO 2ª ETAPA - CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

- 1) Nome
- 2) Escolaridade
- 3) Formação
- 4) Cargo exercido na Instituição
- 5) Como e porque surgiu a necessidade de construir uma Política Editorial?
- 6) Fale a respeito da proposta de construção da Política Editorial. Quais eram as constatações que havia na época da implementação.
- 7) Como você fez parte do processo de construção da Política Editorial? Quais Setores participaram desse processo?
- 8) Que itens da Política Editorial demonstram alinhamento com o PDI e com a Política de Comunicação?
- 9) As demais universidades possuem Política Editorial para seus Veículos de Comunicação? Essas políticas foram consultadas?
- 10) Foi realizado um diagnóstico sobre a comunicação dos Veículos de Comunicação da Coordenadoria antes ou durante a formulação da Política Editorial?
- 11) Como foi realizado o diagnóstico?
- 12) Quais ferramentas utilizadas?
- 13) Quem conduziu (pessoal interno ou externo)?
- 14) Quais os públicos consultados?
- 15) O processo de construção da Política Editorial e seu documento final foram divulgados na Universidade?
- 16) Como foi feita a divulgação?
- 17) Houve um espaço para discussão da construção do documento pelos públicos da Universidade? Espaços on-line, presenciais ou ambos?
- 18) Houve uma consulta pública formal do documento final antes de ser encaminhado para o Conselho Superior?
- 19) Você considera que os diversos setores da UFSM têm conhecimento da Política Editorial dos Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social? Como pode ser constatado este fato?
- 20) Após a implantação da Política Editorial foi possível detectar algum impacto na comunicação dos Veículos com os seus públicos? Você poderia destacar alguns exemplos?
- 21) O que a Política Editorial contempla? Quais os seus objetivos?
- 22) Você gostaria de deixar algum comentário sobre a implementação da Política Editorial? Dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, curiosidades, erros e acertos e desdobramentos. Fique à vontade para comentar pontos que chamaram a sua atenção!

APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO 3ª ETAPA – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM

- 1) Nome
- 2) Escolaridade
- 3) Formação
- 4) Cargo exercido na Instituição
- 5) Gestor de qual Veículo de Comunicação
- 6) () Rádios AM/FM () TV Campus () Revista Arco () Agência de Notícias
- 7) Fale a respeito da sua experiência na área de gestão de comunicação fora e dentro da UFSM
- 8) Tempo de Instituição?
- 9) Descreva, de modo resumido, o Veículo de qual você é gestor. Sua rotina organizacional, número de servidores que trabalham nesse setor, principais produtos, desafios e qual a perspectiva para o futuro do veículo.
- 10) Fale sobre a atuação do Veículo de Comunicação, do qual você é gestor, numa perspectiva que relacione a comunicação ao planejamento institucional.
- 11) Qual a importância de atrelar as ações de comunicação com os objetivos propostos pelo PDI?
- 12) Quais as principais transformações o PDI trouxe para o planejamento e para gestão da comunicação dos Veículos Institucionais?
- 13) A comunicação institucional, como forma de melhor divulgar o conhecimento produzido na instituição, pode ser aprimorada por meio do planejamento estratégico? Explique sua resposta
- 14) A Universidade possui uma Política de Comunicação institucionalizada desde 2018. Fale a respeito dos Veículos de Comunicação e de suas produções a partir dessa política.
- 15) Como são planejadas e conduzidas as ações comunicacionais dos Veículos de Comunicação levando em consideração os princípios da Política de Comunicação?
- 16) Quais as características que os produtos dos Veículos de Comunicação apresentam quando alinhados às diretrizes traçadas pela Política de Comunicação?
- 17) Indique um (ou mais) produto dos Veículos de Comunicação que você considera alinhado aos objetivos da Política de Comunicação. Explique o motivo da sua indicação.
- 18) Após a implantação da Política Editorial, já foi possível detectar algum impacto na comunicação da Universidade com os seus públicos? Você poderia destacar alguns exemplos?
- 19) Em que medida o interesse público, explicitado no conceito de COMUNICAÇÃO PÚBLICA, que a política Editorial traz como um de seus princípios, conduzem a gestão da Comunicação dos Veículos Institucionais?

20) Como a diretriz PLURALIDADE, decorrente da Política Editorial, se faz presente e norteia o planejamento das ações comunicacionais do Veículo de Comunicação do qual você é gestor?

21) Como o Veículo de Comunicação do qual você é gestor planeja seus processos comunicacionais para que a diretriz PARTICIPAÇÃO PEDAGOGICA esteja presente em seus produtos finais?

APÊNDICE D – RESPOSTAS INTEGRAIS À ENTREVISTA COM A COORDENADORA DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM (2018-2019) SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFSM NA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM

1) Nome:

Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello

2) Escolaridade:

Doutorado

3) Formação:

Graduação em Comunicação Social UFSM 1975

Graduação em Medicina Veterinária UFSM 1980

Mestrado em Medicina Veterinária UFSM 1992

Mestrado e Doutorado em Comunicação e Cultura na UFRJ (2000) e Estágio Pós Doutoral em Antropologia Digital na UCL (Universidade de Londres) em 2014.

4) Cargo exercido na Instituição:

Professora desde 1994 e Professora Titular desde 2016

Coordenadora dos Cursos de Comunicação (1995-1997)

Chefe de Departamento de Ciências da Comunicação (1997-1999; 2001-2004)

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM (2007-2013)

Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação da UFSM de agosto de 2018 a dezembro de 2019.

5) Como surgiu a ideia de construir uma Política de Comunicação para a UFSM?

Para mim a ideia de uma Política de Comunicação para UFSM está presente desde que entrei como professora na UFSM, em 1994. Especialmente em 1995, quando coordenei as pesquisas *Universidade e Comunidade: um estudo sobre a implantação das Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM* e a *A construção de uma Política de Comunicação para a UFSM* (BARICHELLO, 1998). Os resultados destas pesquisas e o fato de que eu era professora, e estava ocupando a Direção da Faculdade de Comunicação Social - FACOS permitiram a implantação, já em março de 1995, de onze Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM, e a criação da Agência de Comunicação Integrada da FACOS, então Faculdade de Comunicação Social, que reunia as habilitações de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. A partir de 1997, a FACOS passou chamar-se Curso de Comunicação Social e, atualmente, reúne os Cursos de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial.

A situação que encontrei na UFSM, quando ingressei como professora, em 1994, me levou a questionar a temática da comunicação da universidade e me aprofundar nos conceitos de visibilidade e legitimidade institucionais, que me acompanham até hoje, sempre tensionados e contextualizados. Deparei-me com o Plano Bresser, com as recomendações do Fundo Monetário Internacional para investir na educação de base e efetuar mudanças profundas na estrutura organizacional das Universidades.

Havia falta de diálogo com o governo e falta de reconhecimento público e, portanto, tivemos os salários congelados por um bom período e falta de verba até para trabalhos simples como os de secretaria, sem falar do sucateamento dos equipamentos necessários às atividades pedagógicas. Nos anos noventa presenciei pelo menos duas greves, que não eram sequer noticiadas, redundando em um silêncio constrangedor, na carência de visibilidade midiática, contribuindo, portanto, com a deslegitimação da Instituição, ou seja,

com a falta de reconhecimento de suas práticas institucionais como basilares para a sociedade.

Procurei enfrentar a situação com vários projetos de pesquisa e extensão, tais como a implantação de uma Agência de Comunicação Integrada, colocando na prática a literatura da Prof.^a Margarida Kunsch (1986, 1997, 1992), pois a partir de seus postulados, os discentes de Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo realizaram campanhas institucionais e assessoria de imprensa divulgando os projetos da UFSM.

Ao mesmo tempo, em 1995, implementamos assessorias de comunicação nos diversos Centros de Ensino da UFSM. Este projeto resultou na inclusão no currículo, em 2004, das disciplinas Assessoria I e II, trabalhando com a Comunicação da Universidade.

Estas atividades práticas foram acompanhadas por projetos de Pesquisa, coordenados por mim e publicados no livro *Universidade e Comunicação* (BARICHELLO, 1998) foram financiados por órgãos de fomento à pesquisa:

-*Jornalismo científico: a participação do conhecimento e a divulgação na UFSM*, financiado pela FAPERGS entre os anos de 1995 a 1996;

-*Universidade e Comunidade: Um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM*, financiado pelo CNPq entre 1995 e 1996;

-*Assessoria de Comunicação para Órgão Público: os desafios da nova conjuntura*, financiado pela FAPERGS de 1995 a 1996;

-*A Construção de uma Política de Comunicação para a UFSM*, projeto financiado pelo CNPq e pela FAPERGS entre 1996 e 1997.

Em 2004 publiquei os resultados de uma pesquisa sobre a Comunicação da Universidade, financiada pelo Edital Universal do CNPq, no livro *Visibilidade Midiática, Legitimação e Responsabilidade Social: dez estudos sobre as práticas de comunicação da Universidade*. (BARICHELLO, 2004)

Em 2005, foi aprovado o Programa de Pós-Graduação em Comunicação na UFSM, então abri o meu leque temático de estudos para outras instituições e organizações e práticas midiáticas, mas continuei a trabalhar com a Comunicação da Universidade e, sempre, em todos os trabalhos continuo a elaborar estes conceitos tão caros há quase três décadas: visibilidade midiática e legitimação. A eles foi acrescentado o diálogo com os pesquisadores que trabalham com o processo de midiaticização da sociedade e das práticas sociais e com os pensadores da Media Ecology, que investigam as mídias como ambientes culturais (BARICHELLO, 2017).

Em 2017 foi aprovada oficialmente a Política de Comunicação da UFSM, conduzida por professores, ex-alunos e alunos, tendo à frente dos trabalhos uma aluna orientada por mim na graduação e na especialização, Jaqueline Quincozes Kegler, docente do Departamento de Ciências da Comunicação e professora do Curso de Relações Públicas da UFSM.

Em agosto de 2018 fui surpreendida pela indicação dos meus ex-alunos, agora professores em cargos de direção na UFSM, e o convite do Reitor para cooperar na implantação da Política de Comunicação da UFSM, ocupando o cargo de coordenadora de Comunicação da Universidade, o que inclui a TV Campus, duas rádios (Rádio Universidade e UniFM), a Revista Arco e a Agência de Notícias. Além disso, na implantação da Política de Comunicação está prevista a articulação das atividades de Assessoria dos Centros de Ensino com a Coordenadoria de Comunicação e a Assessoria do Gabinete do Reitor.

A complexa e descentralizada comunicação da UFSM é composta atualmente pela Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, pela Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, pela Coordenadoria de Comunicação Integrada presente na Pró-Reitoria de Planejamento e pelos Núcleos Institucionais de Comunicação presentes em diferentes Centros de Ensino da UFSM, os quais tiveram origem nas Assessorias de Comunicação implantadas pelo Curso de Comunicação da UFSM, a maioria delas por meio do Projeto de Ensino e Pesquisa *Universidade e Comunidade: Um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM*,

financiado pelo CNPq entre 1995 e 1996 e coordenado pela Professora Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello.

6) A proposta de construção da Política de Comunicação partiu da constatação de que havia uma descentralização da Comunicação da UFSM? Havia clareza sobre a descentralização das práticas de Comunicação na Universidade?

Sim, para mim havia clareza de que existiam práticas descentralizadas de comunicação da universidade planejadas e praticadas por professores e alunos da Faculdade de Comunicação desde 1995. Inclusive, a partir de 1996, coordenei um projeto de pesquisa, que se chamava *A Construção de uma Política de Comunicação para a UFSM*, projeto financiado pelo CNPq e pela FAPERGS entre 1996 e 1997.

7) Você tinha conhecimento dos diferentes setores que trabalham com a comunicação na Universidade?

Sim, pois em 1995 por meio do Projeto de ensino e pesquisa *Universidade e Comunidade: Um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM*, financiado pelo CNPq entre 1995 e 1996. Implementamos 11 (onze) assessorias de Comunicação em Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM.

Acredito que haviam trabalhos anteriores, porém através desta pesquisa os resultados mostraram que apenas 8% dos coordenadores, chefes de departamento, diretores de Centro, Pró-reitores e outros membros da comunidade universitária da UFSM, que ocupavam na época cargos de chefia e foram entrevistados, se sentiam representados pela Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor,

8) Como você, isto é o seu cargo ocupado na UFSM, tomou parte no processo de construção da Política de Comunicação?

A Política de Comunicação aprovada de 2018 é resultado de todas estas ações anteriores, de práticas de descentralização já consolidadas por pelo menos duas décadas senão mais, e das quais eu faço parte, pratico, ensino, pesquiso desde 1994. Uma boa parte dos construtores da Política e especialmente a coordenadora, Profa. Jaqueline Quincozes Kegler, que foi minha bolsista de iniciação científica, orientada por mim no seu Trabalho de Conclusão de Curso de Relações Públicas e na Especialização que promovemos antes da aprovação do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM, em 2005.

09) Você é favorável à descentralização das práticas de comunicação da universidade ou não? Justifique sua resposta.

Sim, sou totalmente favorável, e considero que participei com atividades concretas, como professora e como gestora, da concretização e da institucionalização da descentralização das práticas de comunicação na e da UFSM.

10) Você gostaria de deixar algum comentário sobre a implementação da Política de Comunicação na UFSM? Dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, curiosidades, erros e acertos e desdobramentos. Fique à vontade para comentar pontos que chamaram a sua atenção.

Ao assumir a Coordenadoria de Comunicação da UFSM, em agosto de 2018, meu objetivo era implementar a Política de Comunicação na Coordenadoria de Comunicação da UFSM. Este trabalho foi feito em várias etapas. Cheguei para trabalhar em um local todo compartimentado. Tudo no mesmo andar, rádios Universidade e UniFM, TV Campus, e Agência de Notícias. Apenas a revista estava instalada em outro andar, todos no mesmo território, o prédio da Administração Central da UFSM, e quase sem diálogo entre um veículo e outro.

Frente ao observado elaborei diretrizes, junto com os demais servidores da Coordenadoria, que resumo em sete itens.

a) Diálogo com os Diretores dos Núcleos da Coordenadoria sobre a adequação das atividades das mídias institucionais ao Plano de Desenvolvimento Institucional, à Política de Comunicação da UFSM e ao Plano de Gestão.

b) Todos os Núcleos fizeram um levantamento de seus desafios e das possibilidades.

c) Foi estabelecido dia e horário para a Reunião de Pauta semanal, que passou a reunir Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, Unidade de Comunicação Integrada, Agência de Notícias, TV Campus, Revista Arco e representante das rádios. A partir destas reuniões foram sendo estudados os fluxos de comunicação e o papel de cada um na comunicação, procurando somar esforços. Todos os participantes passaram a utilizar o aplicativo *Trello*, que possibilita uma visão de todas as iniciativas e ações mais produtivas.

d) Cada Veículo Institucional elaborou o seu Perfil Editorial alinhado com os desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM, da Política de Comunicação e do Plano de Gestão.

e) Os servidores dos Veículos Institucionais levantaram subsídios para discutir e elaborar um Perfil Editorial para a Coordenadoria de Comunicação, que contemple as atividades de ensino, pesquisa e extensão e esteja alinhado com os desafios do PDI, da Política de Comunicação e do Plano de Gestão.

f) A primeira das reuniões abriu as discussões para pensar "Por que existimos"? Missão, visão e valores dos Veículos Institucionais hoje? Qual a sua articulação com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM?

g) Foram definidos como Critérios de Noticiabilidade, para todos os Veículos Institucionais de Comunicação da UFSM, os sete desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Importante assinalar que este trabalho foi realizado de maneira conjunta com a Unidade de Comunicação Integrada e a Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor. Paralelamente, a Unidade de Comunicação Integrada instalou o Comitê de Política de Comunicação e Grupos de Trabalho específicos como o GT Política Editorial, GT Site UFSM, GT Mídias Digitais e GT Identidade Visual da UFSM, entre outros, dos quais participei como coordenadora ou como membro.

Porém, muito importante assinalar que construímos uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e que esta construção objetivou e permitiu trilhar caminhos em busca de um alinhamento das atividades da Coordenadoria de Comunicação Social com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

APÊNDICE E – RESPOSTAS INTEGRAIS À ENTREVISTA COM A COORDENADORA DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA UFSM (2018-2019) SOBRE A CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA EDITORIAL PARA A COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL E VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO DA UFSM NO PERÍODO DE SUA GESTÃO

1) Nome:

Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello

2) Escolaridade:

Doutorado

3) Formação:

Graduação em Comunicação Social UFSM 1975

Graduação em Medicina Veterinária UFSM 1980

Mestrado em Medicina Veterinária UFSM 1992

Mestrado e Doutorado em Comunicação e Cultura na UFRJ (2000) e Estágio Pós Doutoral em Antropologia Digital na UCL (Universidade de Londres) em 2014.

4) Cargo exercido na Instituição:

Professora concursada desde 1994 e Professora Titular a partir de 2016

Diretora da Faculdade de Comunicação – FACOS (1995-1997)

Chefe de Departamento de Ciências da Comunicação (1997-1999; 2001-2004)

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM (2007-2013)

Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação da UFSM de agosto de 2018 a dezembro de 2019.

5) Como e porque surgiu a necessidade de construir uma Política Editorial?

A ideia de construir uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação da UFSM surgiu a partir do convite que me foi feito pelo então Reitor, Paulo Afonso Burmann, em agosto de 2018, para Coordenar a Coordenadoria de Comunicação da UFSM e implantar a Política de Comunicação da UFSM, aprovada em maio de 2018. Meu nome foi indicado por três ex-alunos na FACOS que, na época, ocupavam cargos ou prestavam serviços para a Reitoria e Administração Central: Flavi Lisboa Ferreira Filho (Pró-Reitor de Extensão), Aline Dalmolin (Assessora de Comunicação do Gabinete do Reitor) e Jaqueline Quincozes Kegler, que coordenou a elaboração da Política de Comunicação da UFSM aprovada em 2018.

6) Fale a respeito da proposta de construção da Política Editorial. Quais eram as constatações que havia na época da implementação.

A construção de uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM e de seus Veículos Institucionais faz parte do Planejamento que elaborei para implantar a Política de Comunicação na Coordenadoria.

O Plano para implementação da Política de Comunicação da UFSM na Coordenadoria de Comunicação foi traçado para ser cumprido em 10 etapas, que poderiam ser modificadas ao longo do caminho, pois o meu objetivo era trabalhar conjuntamente com os servidores da Coordenadoria.

- a) Diagnóstico das Atividades da Coordenadoria de Comunicação. Nesta etapa, procurei conversar com os Diretores de todos os Núcleos da Coordenadoria, anotar as maiores dificuldades e os pontos fortes.

- b) Escuta dos servidores da coordenadoria. Nesta fase ouvi, além dos diretores dos Núcleos, os servidores que quisessem contribuir espontaneamente.
- c) Identificação das questões técnicas imediatas, que estavam dificultando as atividades dos Núcleos e também das possibilidades de resolução.
- d) Identificação das Rotinas Produtivas da Coordenadoria – com as inúmeras entrevistas e escutas realizadas, incluindo o acompanhamento da programação dos Veículos foi possível ter uma ideia das rotinas produtivas do setor.
- e) Estabelecimento de Rotinas Produtivas alinhadas à Política de Comunicação da UFSM e ao PDI
- f) Identificação de Perfis Editoriais dos Veículos de Comunicação Institucionais
- g) Estabelecimento de fluxos entre as mídias institucionais e destas com a comunidade interna e externa, incluindo o alcance internacional.
- h) Acompanhamento da implantação da Política de Comunicação nos demais setores da UFSM através da Participação no Comitê e na participação em três grupos de trabalho.
- i) Estabelecimento de Reuniões semanais de Pauta reunindo os Núcleos e também representantes da Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor – ASCOM, UNICOM, e Pró-Reitoria de Extensão.
- j) Reuniões Semanais de Gestão – COORDENADORIA, ASCOM, UNICOM COM A ADMINISTRAÇÃO CENTRAL.

Além dessas etapas para a implementação da Política de Comunicação, havia também o pedido, por parte da Administração Central, para coordenar e, especialmente, mediar, a transferência da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, do 10º andar do edifício da Administração Central para o prédio da Casa de Comunicação.

7) Como você fez parte do processo de construção da Política Editorial? Quais setores participaram desse processo?

Como Coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, liderei o processo de construção da Política Editorial, de forma democrática e articulada. Conversava primeiro com o gestor de cada Núcleo e, a partir daí, cada Núcleo reunia seus servidores e fazia propostas. Estas reuniões dos Núcleos foram acompanhadas por reuniões da coordenadora com todos os gestores e, dessas propostas, foram tirados os princípios comuns da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e também a Política de cada um dos Núcleos. Ou seja, a Construção da Política Editorial foi planejada, articulada e elaborada de forma a ouvir a todos que quisessem colaborar.

8) Que itens da Política Editorial demonstram alinhamento com o PDI e com a Política de Comunicação?

Posso afirmar que todos os itens, pois tomamos como base para a construção da Política Editorial o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM – PDI (2016-20126) e a Política de Comunicação da UFSM, aprovada em 2018. Procuramos, em todos os itens da Política Editorial, o seu alinhamento com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM.

9) As demais universidades possuem Política Editorial para seus Veículos de Comunicação? Essas políticas foram consultadas?

Sim, foram pesquisadas as políticas editoriais e critérios de noticiabilidade de outras universidades. Encontramos políticas editoriais e critérios para a divulgação de notícias de alguns veículos de universidades. Alguns Veículos Institucionais de outras universidades públicas possuem políticas editoriais e sempre que encontramos documentos afins eles foram consultados. Porém, o mais completo que encontramos foi o da Universidade de Brasília.

10) Foi realizado um diagnóstico sobre a comunicação dos Veículos de Comunicação da Coordenadoria antes ou durante a formulação da Política Editorial?

Sim, foram realizados diagnósticos tanto antes como durante a formulação da Política Editorial.

11) Como foi realizado o diagnóstico?

O primeiro diagnóstico, de caráter qualitativo, foi feito pela coordenadora e gestores, por meio de entrevistas individuais e reuniões em grupo. Nas reuniões com os gestores sempre elaboramos um relatório o que nos permitiu manter a objetividade necessária para conseguir elaborar a Política Editorial.

O segundo diagnóstico foi realizado pela UNICOM. Este diagnóstico foi realizado por estagiários da UNICOM, nos diferentes Núcleos, tive acesso apenas ao diagnóstico do Núcleo de TV, que teve resultados muito similares ao diagnóstico realizado pela Coordenadoria de Comunicação.

12) Quais ferramentas utilizadas?

No diagnóstico feito pela Coordenadoria foram utilizadas entrevistas, reuniões e pesquisas das grades de programação e publicações dos Veículos dos diferentes Núcleos da Coordenadoria de Comunicação.

No diagnóstico feito pela UNICOM questionários e entrevistas. Não tive acesso a estes resultados de forma completa, apenas aos resultados do Núcleo de TV.

13) Quem conduziu (pessoal interno ou externo)?

O diagnóstico da Coordenadoria foi conduzido pela coordenadora e gestores de Núcleos.

14) Quais os públicos consultados?

Todos os servidores da coordenadoria que quiseram participar.

15) O processo de construção da Política Editorial e seu documento final foram divulgados na Universidade?

Sim.

16) Como foi feita a divulgação?

Em um primeiro momento a Política Editorial foi apresentada presencialmente à Administração Central, com a Presença do Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, ASCOM, UNICOM e outros setores da Universidade presentes na Sala dos Conselhos, no dia 11 de novembro de 2019.

Após a aprovação da Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, esta foi disponibilizada no site da UFSM. A proposta da coordenadora e dos gestores dos Núcleos era a divulgação em três momentos: Em um primeiro a apresentação para a Administração Central da UFSM, em um segundo a publicação no site da UFSM e em um terceiro momento elaborar e mandar imprimir um pequeno livreto contendo a política

completa, a ser distribuído para todos os setores da UFSM e também divulgado externamente para outras instituições. Porém, com a minha saída do cargo de coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, em dezembro de 2019, foram realizadas apenas a primeira e a segunda parte da Divulgação, ou, seja a apresentação para a Administração Central e a publicação no site da UFSM.

17) Houve um espaço para discussão da construção do documento pelos públicos da Universidade? Espaços on-line, presenciais ou ambos?

Sim, apresentamos vários relatórios do andamento da Política Editorial para o Comitê de Política Editorial e para a Administração Central em suas reuniões semanais.

18) Houve uma consulta pública formal do documento final antes de ser encaminhado para o Conselho Superior?

A Coordenadoria possuía autonomia para implementar a Política de Comunicação e a construção de uma Política Editorial fez parte da implantação da Política como uma base estrutural e fundamental. Quando finalizado o documento, contendo a Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e dos Veículos Institucionais da UFSM, foi apresentado para a Administração Central, em uma reunião com a presença do Reitor, do Vice-Reitor, Pró-Reitores entre outros membros da Administração Central no dia 11 de novembro de 2019.

19) Você considera que os diversos setores da UFSM têm conhecimento da Política Editorial dos Veículos de Comunicação da Coordenadoria de Comunicação Social? Como pode ser constatado este fato?

A Política Editorial foi elaborada ao longo de mais de um ano de minha gestão como coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM. Tomei posse em 14 de agosto de 2018 e trabalhei ininterruptamente na elaboração da Política Editorial da Coordenadoria e dos Veículos de Comunicação da UFSM até a sua apresentação formal para a Administração Central no dia 11 de novembro de 2019. A Política Editorial foi elaborada, construída e aperfeiçoada durante todo este período e foi publicada no site da UFSM. Faltou a última fase de divulgação que seria a sua impressão e distribuição aos diferentes setores da UFSM bem como distribuição para a imprensa local, regional e nacional.

20) Após a implantação da Política Editorial foi possível detectar algum impacto na comunicação dos Veículos com os seus públicos? Você poderia destacar alguns exemplos?

Sim, a Política Editorial teve diversos impactos, um dos quais, que pode ser observado com mais facilidade, é questão dos critérios de noticiabilidade. Possuir critérios de noticiabilidade permite explicar e justificar, aos diferentes setores da Universidade, qual notícia será divulgada com prioridade. Estes critérios estão claros nos princípios gerais da Coordenadoria e na Política Editorial específica de cada veículo.

21) O que a Política Editorial contempla? Quais os seus objetivos?

A Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação e dos Veículos Institucionais da UFSM cumpre o objetivo de ser um documento de referência para as ações, organização, produções e potenciais dos Veículos da UFSM. Assim, contribui para a

formação de um consenso sobre os propósitos comunicacionais da Agência de Notícias, das Rádios Universidade AM e UniFM, da Revista Arco e da TV Campus. Ao longo da construção da Política Editorial trabalhamos com diretrizes comuns a todos os Núcleos da Coordenadoria e seus Veículos. As três diretrizes são: Comunicação pública; Interesse público e pluralidade; e Participação pedagógica. Estas diretrizes tem como base os artigos 2º e 3º da lei de criação da Empresa Brasileira de Comunicação (EBC)²⁶ e os princípios expressos no Art. 3º do Capítulo II do Regulamento da Política de Comunicação da UFSM²⁷.

1 - Comunicação Pública: A Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM é um órgão executivo da administração, de acordo com a subseção IV e o Art. 31 do Regimento Geral de 2011²⁸. Trata-se de um conjunto de unidades de produção e veiculação de conteúdos conforme o Art. 14 do Regulamento da Política de Comunicação da UFSM. As unidades constituintes são: Agência de Notícias, Revista Arco, rádios Universidade AM e UniFM, e TV Campus. São concebidos como essenciais Veículos de diálogo e relacionamento entre a UFSM e a comunidade. A busca pela aproximação com a sociedade se reflete na definição de perfis editoriais, bem como de missão, visão e valores. Os princípios seguidos são os da administração pública citados no artigo 37 da Constituição de 1988²⁹, ou seja, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Segue-se ainda o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal³⁰. Os Veículos atuam conforme as diretrizes da Política de Comunicação estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFSM, dentre as quais se destaca a autonomia editorial, a qual resguarda aos “profissionais de comunicação às definições sobre ações, estratégias e conteúdo de caráter institucional, com vistas à comunicação pública.”³¹ (PDI, 2016, p. 186).

2 – Interesse público e Pluralidade: Por estarem vinculados a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), são meios de comunicação pública, que divulgam: informações de interesse público vindos de outros órgãos governamentais e da sociedade civil organizada sem fins lucrativos, e produções realizadas pela Universidade. Quanto à divulgação de informações de serviço público, estão a veiculação de campanhas educativas e a discussão com especialistas sobre temas relevantes, dentre os quais direitos humanos, economia, esporte, meio ambiente e sustentabilidade, saúde, vida rural e outros que são objeto de estudo na Universidade. O interesse público se trata de um fundamento, principalmente, para a produção da pauta, da apuração crítica, ética³², plural e transparente, e da escolha da linguagem adequada ao público heterogêneo dos Veículos. Ao divulgarem as produções da Universidade, promovem conseqüentemente a fixação de sua imagem e reputação. Tal publicidade tem como objetivo democratizar o acesso à Instituição, uma vez que conhecer as características e estruturas da Universidade cria oportunidades de aproximação dos potenciais usuários de seus cursos, pesquisas e demais realizações.

²⁶ Lei 11.652/2008 disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11652.htm

²⁷ Disponível em: <https://www.ufsm.br/wp-content/uploads/2018/08/Pol%C3%ADtica-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

²⁸ Disponível em: <https://www.ufsm.br/wp-content/uploads/2018/08/Regimento-Geral-UFSM.pdf>.

²⁹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

³⁰ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm.

³¹ Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prograd/wp-content/uploads/sites/342/2018/04/0510013d-1d91-47d4-bf67-1e3120598fa6.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

³² Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros está disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/01/codigo-de-etica-dos-jornalistas-brasileiros.pdf>.

Assim, evita-se a dependência de Veículos comerciais e se fortalece a credibilidade da Instituição para o público.

3 – Participação Pedagógica: Os Núcleos e Veículos Institucionais, que compõem a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, integram o contexto político-pedagógico da instituição pública universitária. Portanto, são espaços de formação tanto dos estudantes de graduação e pós-graduação da Universidade, no nível do ensino formal, quanto para diferentes membros da sociedade, considerando suas possibilidades de ensino informal. Os Veículos oportunizam efetivamente a associação de conhecimentos e habilidades aos indivíduos dentro das futuras áreas de atuação profissional. O vínculo dos acadêmicos com a Coordenadoria pode acontecer de diferentes maneiras (bolsistas, estagiários e voluntários), devendo ser regido por normas claramente delimitadas e contratos elaborados para cada uma das modalidades. Dessa forma, garante-se o comprometimento dos estudantes com o Veículo e se confere profissionalismo e seriedade à atividade. As horas de atuação na Agência de Notícias, na Revista Arco, nas rádios Universidade AM e UniFM e na TV Campus podem ser aproveitadas pelos discentes como Atividade Complementar de Graduação (ACG) mediante confecção de certificado pelos Veículos. Os Veículos podem também contribuir para programas de extensão encarregados de promover o agendamento de visitas de escolas e colégios à Universidade.

22) Você gostaria de deixar algum comentário sobre a implementação da Política Editorial? Dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, curiosidades, erros e acertos e desdobramentos. Fique à vontade para comentar pontos que chamaram a sua atenção.

Acredito que a comunicação estratégica na e da Universidade representa um importante elo entre a missão, a visão, os objetivos organizacionais e o envolvimento dos públicos. É a comunicação que proporciona espaços de interação e diálogo para a construção de relacionamentos, sentidos e significados compartilhados, resultando em comprometimento e participação. Na dimensão estratégica da comunicação, um dos principais públicos de interesse da organização é o público interno. Porém, atualmente, com os diferentes fluxos de comunicação possibilitados pela comunicação digital em rede, as estratégias de comunicação precisam incluir estratégias que acompanhem a visibilidade crescente das organizações e a possibilidade de entender que os públicos, que interagem com a organização, atuam como receptores e emissores simultaneamente, pois possuem o seu lugar de fala ampliado, especialmente pelas redes sociais digitais.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria (PDI 2016-2026) prospecta e permite uma visão abrangente da Instituição, constituindo-se no documento que caracteriza a identidade da instituição e busca nortear o caminho a ser seguido pela Universidade no cumprimento de sua missão institucional e no alcance dos seus objetivos para os próximos dez anos.

As práticas de comunicação que ocorrem na estrutura da UFSM necessitam contemplar o PDI, a Política de Comunicação e a Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação da UFSM. Foi com este objetivo que desenvolvemos a atividade de coordenadora da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, de agosto de 2018 a dezembro de 2019, vislumbrando os seus antecedentes, observando e investigando o contexto, a fim de traçar estratégias comunicativas alinhadas com o PDI, a Política de Comunicação, construindo uma Política Editorial para a Coordenadoria de Comunicação e seus Veículos Institucionais e contribuindo com a construção e manutenção da legitimidade da UFSM perante a sociedade.

Atualmente a Comunicação da UFSM encontra-se descentralizada como defendi em minha tese de doutorado (UFRJ, 2000) e acredito que esta estrutura é adequada para uma organização inteligente como a Universidade. Porém, as práticas de comunicação realizadas em diversos segmentos da UFSM parecem carecer de uma ligação institucional e institucionalizante entre as diferentes estruturas responsáveis pelas práticas de relacionamento da universidade com seus diversos públicos.

A ligação da comunicação descentralizada deve ser o uso constante da identidade institucional e da missão, visão e valores da UFSM e o alinhamento da comunicação ao PDI, Política de Comunicação, o que pode ser viabilizado e concretizado por meio de uma Política Editorial.

Ao completar quatro meses na coordenação da Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, em dezembro de 2018, escrevi em relatório ao Reitor: “Existe uma separação de atividades entre os Núcleos da Coordenadoria. As práticas de comunicação precisam ser atualizadas como, por exemplo, o uso de redações compartilhadas. As mídias institucionais (Rádios, TV, Agência de Notícias...), de uma forma geral, não estão alinhadas ao PDI, Política de Comunicação. As práticas de ensino, pesquisa e extensão da UFSM podem ser mais bem divulgadas, por meio de programas com formatos e narrativas inovadoras. As atividades precisam incorporar, de uma forma mais fundamentada e otimizada, a potencialidade didática da Coordenadoria, fazendo uma relação melhor elaborada entre técnicos, professores e alunos tanto em atividades da Coordenadoria como em atividades pedagógicas com os Cursos de Comunicação Social: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial”.

Porém, apenas um ano depois, ao deixar a Coordenação da Coordenadoria de Comunicação da UFSM, em dezembro de 2019, a situação era outra, em um ano construímos uma Política Editorial, que proporcionou um alinhamento das atividades da Coordenadoria com as Proposta do PDI e da Política de Comunicação. A Política Editorial da Coordenadoria de Comunicação resultou de uma construção coletiva dos membros da Coordenadoria e não significou a implantação de uma Política de Comunicação. Os documentos PDI e Política de Comunicação nos proporcionaram as bases para que fossemos traçando uma caminhada. Eu acredito que este trabalho ocorreu na Coordenadoria e que a Política Editorial possibilitou um alinhamento considerável das atividades dos Veículos com o PDI e a Política de Comunicação da UFSM. Sem dúvida são necessários ajustes durante a caminhada e esta Tese parece investigar justamente o alinhamento e trazer à tona o importante trabalho da Política Editorial, que proporciona a aplicação cotidiana do PDI e da Política de Comunicação da UFSM.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
Área de concentração: Comunicação Midiática
Linha de Pesquisa - Mídia e Estratégias Comunicacionais

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

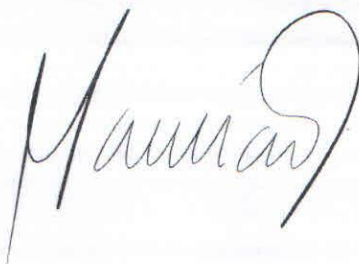
Eu, **MAURICIO DIAS SOUZA, SIAPE 2123751**, abaixo assinado, Coordenador da Coordenadoria de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria, autorizo a realização do estudo **POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NA UNIVERSIDADE: IMPLEMENTAÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NOS VEÍCULOS INSTITUCIONAIS DA UFSM (2018-2020)**, a ser conduzido pela doutoranda **Cristiane de Paula Bachmann** (pesquisador participante), sob a orientação da Professora Dra. **Eugenia Mariano da Rocha Barichello** (coordenador).

Fui informado, pelo responsável do estudo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

O estudo só poderá ser realizado se aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos e com termo de responsabilidade, previsto no artigo 61 do decreto n.º 7.724/2012, assinado pelo requerente.

Santa Maria, 22 de maio de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mauricio', is centered on a light-colored rectangular background.

MAURICIO DIAS SOUZA (SIAPE 2123751)
Coordenador de Comunicação Social

ANEXO B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Termo de confidencialidade

Título do projeto: Política de Comunicação na Universidade: implementação e alinhamento estratégico nos veículos institucionais da UFSM (2018-2020)

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dra. Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello (coordenadora) e Cristiane de Paula Bachmann (participante)

Instituição/Departamento: UFSM - Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone: (55) 32208579

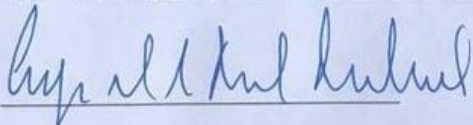
Local de coleta dos dados:
- Coordenadoria de Comunicação Social

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes desta pesquisa, cujos dados serão coletados por meio de questionários, a serem aplicados aos coordenadores da Coordenadoria de Comunicação Social, gestores da Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor, gestores da Unidade de Comunicação Integrada da Pró-Reitoria de Planejamento, gestores dos Núcleos de Comunicação Institucional dos Centros de Ensino e gestores da Assessoria de Comunicação do Curso de Relações Públicas.

Concordam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para execução do presente projeto.

As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação (POSCOM), situado na Avenida Roraima n.º 1000, Prédio 21, Sala 5130 - Cidade Universitária - UFSM, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do Prof. Dra. Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello. Após este período os dados serão destruídos.

Santa Maria, 22 de maio de 2022



Prof. Dra. Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello

Pesquisadora responsável

ANEXO C – PROJETO NA INTEGRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM		
PROJETO NA ÍNTEGRA		
Data/Hora: 08/04/2022 14:37		Autenticação: E057.E17B.5177.9969.F012.1FEA.71E9.A150
Consulte em http://www.ufsm.br/autenticacao		
Título: Política de Comunicação na Universidade: implementação e alinhamento estratégico nos Veículos Institucionais da UFSM (2018-2020)		
Número: 057785	Classificação: Pesquisa	Registrado em: 08/04/2022
Situação: Em trâmite para registro	Início: 08/04/2022	Término: 07/04/2023
Avaliação: Avaliado		Última avaliação:
Fundação: Não necessita contratar fundação		Número na fundação: Não se aplica
Supervisor financeiro: Não se aplica		
Proteção do conhecimento: Projeto não gera conhecimento passível de proteção		
Tipo de evento: Não se aplica	Carga Horária: Não se aplica	Alunos matriculados: Não se aplica
		Alunos concluintes: Não se aplica
Projeto Superior: 053259 - Estratégias e práticas de comunicação: visibilidade e legitimação das organizações no contexto da atual ecologia midiática		
Palavras-chave: Comunicação Midiática, Estratégias de Comunicação, Gestão da Comunicação, Política de Comunicação		
Resumo: A proposta desta pesquisa tem como tema a Política de Comunicação na Universidade delimitada na comunicação dos veículos institucionais da UFSM à luz do Planejamento Estratégico e da Política Editorial. A questão central proposta para problematizar o tema está definida na seguinte pergunta: Como se deu a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos veículos institucionais da UFSM? A justificativa para sua execução se dá pelo seu recorte inédito, que é analisar a Política de Comunicação e o alinhamento estratégico resultante deste processo. O objetivo geral deste estudo é investigar a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos veículos institucionais da UFSM. Os objetivos específicos são: a) Caracterizar o PDI (2016-2026) da UFSM, destacando os seus desafios; b) Caracterizar a Política de Comunicação da UFSM, de modo a descrever suas diretrizes; c) Descrever os Veículos Institucionais da UFSM e sua Política Editorial; d) Identificar, por meio de entrevistas, como ocorreu o alinhamento estratégico entre a Política de Comunicação da UFSM e as Políticas Editoriais da Coordenadoria de Comunicação e dos seus veículos institucionais. Referente à metodologia trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, podendo ser definida quanto aos objetivos como pesquisa exploratória, referente aos procedimentos trata-se de um Estudo de Caso.		
Objetivos: Objetivo Geral: investigar (como se deu) a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico nos veículos institucionais da UFSM. Objetivos Específicos: I. Caracterizar o PDI (2016-2026) da UFSM, destacando os seus desafios; II. Caracterizar a Política de Comunicação da UFSM, de modo a descrever suas diretrizes; III. Descrever os Veículos Institucionais da UFSM e sua Política Editorial; IV. Identificar, por meio de entrevistas, como ocorreu o alinhamento estratégico entre a Política de Comunicação da UFSM e as Políticas Editoriais da Coordenadoria de Comunicação e dos seus veículos institucionais.		

Página 1 de 2

Justificativa: A Política de Comunicação passou a ser formalmente um instrumento estratégico em algumas universidades federais do Brasil, mas apesar de sua importância, até mesmo como norteadora no processo de tomada de decisão dos gestores, a grande maioria das Universidades Federais ainda não possui uma Política de Comunicação estruturada, uma vez que, não é um processo simples, rápido e muito menos fácil, quando se leva em consideração a sua construção coletiva, com a participação de toda a organização. A própria UFSM, apesar das suas seis décadas de atuação e importância para Santa Maria e região, somente em 2018 institucionalizou uma Política de Comunicação. A construção coletiva de tal documento, a Política de Comunicação da UFSM, abrange os seus mais distintos públicos de interesse tendo em vista que um dos principais objetivos de tal processo é obter uma comunicação mais participativa e eficiente. No entanto, há poucas pesquisas que exploram o tema Política de Comunicação. A justificativa para sua execução se dá pelo seu recorte inédito, que é analisar a implementação da Política de Comunicação e o alinhamento estratégico resultante deste processo. Por último, mas não menos importante, vale ressaltar o vínculo pessoal que a autora possui com o tema, devido sua vivência profissional como servidora pública que atua na Coordenadoria de Comunicação Social desde 2018.

Resultados esperados: Ampliar o olhar científico sobre a Política de Comunicação da UFSM, uma das primeiras a ser consolidada no Brasil, no âmbito da IFES, ao passo de permitir sua qualificação no que tange sua implementação e alinhamento estratégico institucional.

PARTICIPANTES							
MATRÍCULA	NOME	VÍNCULO	CURSO/LOTAÇÃO	FUNÇÃO	C.H.*	INÍCIO	TÉRMINO
201960170	CRISTIANE DE PAULA BACHMANN	Aluno de Pós-graduação	PG - Comunicação - Doutorado	Pesquisador	30	08/04/2022	07/04/2023
2050756	EUGENIA MARIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO	Docente	DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO	Orientador	36	08/04/2022	07/04/2023
201960642	FABIO FRÁ FERNANDES	Aluno de Pós-graduação	PG - Comunicação - Doutorado	Colaborador	36	08/04/2022	07/04/2023
* carga horária semanal							
UNIDADES VINCULADAS							
UNIDADE	FUNÇÃO	VALOR	INÍCIO	TÉRMINO			
06.31.00.00.0.0 - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO	Responsável		08/04/2022	07/04/2023			
06.10.35.00.0.0 - CURSO-PROGRAMA PG EM COMUNICAÇÃO	Executor		08/04/2022	07/04/2023			
CLASSIFICAÇÕES							
TIPO DE CLASSIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO						
Classificação CNPq	6.09.00.00.81 - Comunicação Midiática						
Grupo do CNPq	069 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL						
Linha de pesquisa	09.01.03 - COMUNICACAO E MIDIA						
Quanto ao tipo de projeto de pesquisa	2.04 - Projeto de Tese						

Página 2 de 2