

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

A comunicação organizacional na UFJF:  
O funcionamento da assessoria de comunicação da Universidade e sua  
importância para o desenvolvimento da instituição

**Juiz de Fora  
Julho de 2010**

Hellen Katherine Martins dos Santos

A comunicação organizacional na UFJF:  
O funcionamento da assessoria de comunicação da Universidade e sua importância  
para o desenvolvimento da instituição

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial para obtenção de grau  
de Bacharel em Comunicação Social na  
Faculdade de Comunicação Social da  
Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Álvaro Americano

Juiz de Fora  
Julho de 2010

Hellen Katherine Martins dos Santos

A comunicação organizacional na UFJF:  
O funcionamento da assessoria de comunicação da Universidade e sua importância para o  
desenvolvimento da instituição

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Álvaro Americano

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado  
em 12/07/2010 pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Álvaro Americano – Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Letícia Barbosa Torres – Convidada

---

Prof. Dra. Marise Pimentel Mendes - Convidada

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

Juiz de Fora  
Julho de 2010

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por sempre acreditarem que eu conseguiria chegar nesse momento. Pelo incentivo que, mesmo à distância, foi essencial para que eu nunca pensasse em desistir. Devo tudo a vocês.

Ao Beto, por acompanhar cada etapa comigo, comemorando minhas vitórias e estando ao meu lado todos os dias, inclusive nas horas difíceis.

Ao Álvaro, por todo o suporte para a realização desse trabalho, pela confiança, pelas palavras sempre sábias e pelo bom humor cativante.

À Aldine, Cíntia e Maristela, pela cumplicidade e por seguirem comigo do início até o fim desses quatro anos, fazendo com que os ensinamentos ultrapassassem a sala de aula.

A todos que fizeram parte dessa trajetória e contribuíram, de algum modo, para que eu realizasse esse sonho.

## **RESUMO**

O mundo atual está repleto de organizações, desde as mais simples até as mais complexas. São elas que transformam indivíduos isolados em corpos maiores, capazes de modificar a vida em sociedade. Para possibilitar que esses corpos atuem em unidade é preciso integração. E para conseguir integração é preciso comunicação. No caso de uma instituição como a Universidade Federal de Juiz de Fora, imagina-se o quão estruturado precise ser o setor de comunicação para atender a seus públicos e objetivos. Esse estudo busca compreender os desafios que a UFJF traz para sua assessoria de comunicação, analisando o funcionamento desta e apresentando possibilidades para a realização de uma comunicação organizacional mais sólida e digna de sua importância para o desenvolvimento da instituição.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Organização. Planejamento de comunicação.

## SUMÁRIO

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                                                 | <b>6</b>  |
| <b>2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>                              | <b>9</b>  |
| 2.1 A COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....                                       | 9         |
| 2.2 A COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO.....                                              | 14        |
| 2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO.....                                                   | 18        |
| <b>3 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO: O CASO UFJF.....</b>                               | <b>24</b> |
| 3.1 A COMUNICAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES.....                                             | 25        |
| 3.2 A HISTÓRIA DA ASSESSORIA DA UFJF.....                                                | 29        |
| 3.3 IMAGEM INSTITUCIONAL.....                                                            | 34        |
| <b>4 A COMUNICAÇÃO NA UFJF HOJE: A DIRETORIA DE<br/>COMUNICAÇÃO.....</b>                 | <b>40</b> |
| 4.1 METAS E FERRAMENTAS ATUAIS.....                                                      | 40        |
| 4.2 ANÁLISE DA ASSESSORIA DA UFJF COM BASE EM TEORIAS DA COMUNICAÇÃO<br>EMPRESARIAL..... | 47        |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3 PROPOSTAS POR UMA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA<br>UNIVERSIDADE..... | 56        |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>                                                             | <b>62</b> |
| <b>6 REFERÊNCIAS .....</b>                                                          | <b>65</b> |
| <b>7 APÊNDICES.....</b>                                                             | <b>67</b> |
| <b>8 ANEXOS.....</b>                                                                | <b>81</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional caracteriza-se por um conjunto de métodos e técnicas que possibilitam o diálogo das empresas e instituições com seus públicos interno e externo. Com o passar do tempo, essas organizações começaram a perceber que a comunicação ultrapassa esse simples conjunto de métodos e interfere de forma expressiva nos resultados obtidos com todo o trabalho da instituição, devendo ser incorporada à estrutura desta. Isso porque, sendo as organizações complexas tão ricas e diversificadas, formadas por diferentes indivíduos, torna-se impossível pensar em alcançar resultados sem conseguir integrar todos os seus membros e alinhar suas expectativas, tarefas do setor de comunicação.

Bons exemplos desses complexos são as instituições de ensino superior. Além de toda uma estrutura física e financeira que possibilite cumprir seu papel educativo e social, essas organizações abrigam públicos especialmente diversos e dispersos, formados por docentes, discentes e funcionários. Além disso, reforça-se sua função social quando lembramos sua interação com o ambiente onde se encontra, não esquecendo, assim, de seu vasto público externo, a comunidade.

A partir dessa perspectiva, esse trabalho tem como objetivo analisar e questionar o funcionamento da assessoria de comunicação das instituições e, particularmente, da Universidade Federal de Juiz de Fora. A proposta visa apresentar conceitos e caminhos para que a comunicação organizacional na Universidade ocorra de maneira mais integrada a seus públicos e, principalmente, mais estratégica. A intenção não é propor uma fórmula mágica e perfeita para o trabalho de assessoria da UFJF, mas apresentar teorias e conceitos sobre comunicação empresarial que podem orientar esse trabalho.



A princípio, serão abordados os fatores organizacionais que tornam a comunicação imprescindível para o desenvolvimento da instituição. Em primeiro lugar, o ambiente interno, que agrupa o público interno da organização, sua estrutura, seus fluxos de comunicação e seus objetivos. Em seguida, o público externo, ou seja, a sociedade que sofre influência das atividades da organização e nela influencia também, ao se misturar com seus membros. Por fim, o planejamento de comunicação, que permite colocar em prática as ações em função desses ambientes. Essa primeira parte reflete o cenário em que se desenha todo o trabalho de qualquer organização.

No terceiro capítulo, será traçado um breve panorama histórico da assessoria de comunicação da UFJF, desde a sua criação até a implantação da Imagem Institucional, na gestão de 1994. Nessa etapa, será dada maior ênfase à estrutura de cada uma das fases, com destaque para algumas ferramentas adotadas e para as metas que embasavam a adoção desses canais. Vale ressaltar certa dificuldade de obter esses dados históricos, devido ao difícil acesso ao depoimento de algumas fontes participantes da época e à falta de registros. Do mesmo modo, destaca-se a necessidade fundamental para a realização do trabalho de visualizar e entender o caminho traçado pela comunicação da Universidade ao longo dos anos.

Já no quarto capítulo, serão apresentadas as ferramentas e metas da assessoria de comunicação da UFJF atualmente, realizada pela Diretoria de Comunicação. Considerando os conceitos teóricos, os fatos históricos e o funcionamento atual dessa assessoria, esse trabalho tem como objetivo destacar pontos polêmicos nessa comunicação, que podem estar influenciando expressivamente no desenvolvimento de um relacionamento sólido com toda a comunidade acadêmica e de uma imagem mais compatível com a identidade da instituição.

Para isso, com base em depoimento do próprio diretor de comunicação da

Universidade, serão avaliados os canais de comunicação utilizados hoje, os critérios para colocá-los em prática, os conteúdos produzidos nesses canais, os objetivos da assessoria e as estratégias de aproximação e relacionamento com seus públicos. Aspectos como a estrutura desse trabalho e o modo como essa assessoria busca renová-la também serão analisados.

Com esse perfil traçado, o último capítulo aponta possibilidades para a construção de uma assessoria de comunicação mais estratégica e mais alinhada à filosofia da Universidade. A partir das teorias e características diagnosticadas, serão apresentadas propostas de comunicação empresarial que visam cumprir o papel de informar, integrar e abrir portas para relacionamento. Com a apresentação dessas propostas pretende-se não apenas compilar o resultado da análise feita durante o projeto, mas registrar ideias que possam ser úteis aos assessores e futuros responsáveis pela comunicação na Universidade Federal de Juiz de Fora, sempre considerando que nenhuma delas poderia ser aplicada sem um devido planejamento.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Desde o início da humanidade, as organizações fazem parte da vida das pessoas. O ser humano está sempre ligado a algum tipo de sistema organizado, fazendo parte dele e contribuindo para que ele exista. Pode-se dizer que grande parte das necessidades básicas do homem, como alimentação, moradia, transporte e lazer, entre outras, são supridas através de organizações. A origem desse panorama é a percepção de que a interação de pessoas buscando um mesmo objetivo proporciona melhores resultados, não apenas pela qualidade destes, mas pelo uso coordenado de menores esforços.

Nesse contexto, a comunicação tornou-se, ao longo do tempo e de forma crescente, imprescindível no que diz respeito ao bom funcionamento das organizações. Ela passou a viabilizar a boa relação entre os diversos elementos que influenciam e são influenciados por esses sistemas organizacionais, fator fundamental para que se atinja os resultados esperados com sucesso.

O objetivo desse capítulo é, portanto, mostrar a importância de um sistema de comunicação bem elaborado para a eficácia dos processos e resultados das organizações, equilibrando seus vários públicos, o ambiente em que se encontra e seus objetivos.

### **2.1 A COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

As organizações se formam a partir da união de diferentes indivíduos em um mesmo

local e buscando um mesmo fim. Pode-se defini-las, então, por sistemas abertos complexos cujos integrantes são diferentes e individuais, formando uma unidade singular. Alexandre Matos (1978 apud KUNSCH, 1986, p.20) explica:

(...) o termo organização procede do grego *organon*, que significa “órgão”. Daí compreender-se sua destinação essencial, ou seja, preocupar-se com os órgãos (empresas, instituições ou entidades) criados pelos homens para desempenho de certas funções, com vistas a fins determinados.

Para que se atinja os resultados esperados, mediante o bom desempenho de suas funções, as organizações são, em sua maioria, estruturadas com base em regulamentos, papéis, autoridades, setores e ideologias. A dinâmica organizacional, que busca, constantemente, a coordenação de todos esses elementos, ocorre por meio da ligação entre eles e do relacionamento dos responsáveis por eles, isso é, seus integrantes, sem os quais esse complexo sistema não existiria.

Hoje, já se compreende que, para que esse ambiente se desenvolva de forma harmoniosa e lucrativa - entendendo que esse seja o verdadeiro índice de sucesso de uma empresa, e não apenas o lucro, como se acreditava antes - é indispensável o bom funcionamento da comunicação. É ela que possibilita a ligação entre todos os elementos organizacionais, permitindo que a dinâmica do trabalho ocorra de maneira positiva, sem lacunas ou mal entendidos.

A partir disso, tornam-se inúmeros os papéis da comunicação. Atualmente, algumas organizações já a colocam como instrumento vital para a existência, o processamento e a sobrevivência de todas as funções administrativas. Em muitos casos, ela já é vista como o guia que direciona os movimentos da empresa, como bem coloca Margarida Maria Kunsch (1986,

p.29):

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará num processo de entropia e morte.

Como "guia" administrativo, a comunicação deve, portanto, atingir todas as partes do sistema organizacional, mediante um tratamento adequado para cada uma delas, e sempre tendo como meta a troca de informações, a coordenação de atividades e o relacionamento, bases que possibilitam o andamento da empresa.

Para que isso aconteça, o departamento de comunicação em uma empresa ou organização não deve ser isolado, mas sim, deve estar interligado às funções administrativas, fazendo parte do cotidiano de todas elas, e associado à diretoria, atuando junto desta.

Segundo Kunsch (1986), a comunicação corporativa ocorre em dois tipos: o formal e o informal. O tipo formal agrupa todos os meios e canais de comunicação estabelecidos pela direção e pelo departamento de comunicação da empresa. Já o informal origina-se das relações sociais dos membros, promove lideranças, movimentos e, muitas vezes, mudanças.

Kunsch (1986) classifica, ainda, a comunicação de acordo com os fluxos em que ela ocorre no dia a dia da organização. Observa-se, assim, a presença de três fluxos simultâneos: o descendente, o ascendente e o lateral.

O fluxo descendente representa o processo de informações que ocorre de cima para baixo, ou seja, que parte da direção para os cargos e departamentos abaixo dela. Inclui-se, nesse fluxo, a filosofia, normas e diretrizes que formam o sistema organizacional, apresentadas, em sua maioria, através de canais formais.

Neste processo, destaca-se a importância de a comunicação formar um ciclo de informações confiáveis para todos os setores da organização. Para tanto, é preciso que a direção se preocupe em formalizar processos comunicacionais, fazendo das ferramentas utilizadas não apenas meios de informar esse público interno, mas também de motivá-lo. Trata-se de um fluxo importante para o bom relacionamento interno, essencial, portanto, para que outros processos tenham êxito. Francisco Gaudêncio Torquato (1986, p.47) confirma essa ideia:

O fluxo de comunicação descendente (...) responde pelo encaminhamento das mensagens que saem do top decisório e descem até as bases. (...) Os problemas mais comuns encontrados nesse fluxo dizem respeito às falhas na retroinformação do *top* para as bases sobre o desempenho das pessoas.

O contrário também acontece, isto é, integrantes situados em posições inferiores na estrutura organizacional fazem com que conteúdos e indagações cheguem até seus superiores. É o chamado fluxo ascendente da comunicação, quando as informações são passadas de baixo para cima, por meio de canais formais ou informais.

É importante que a cúpula diretiva e o departamento de comunicação busquem, juntos, ouvir e entender as informações originadas nesse fluxo. Muitas ideias são formadas e fomentadas nas bases da estrutura organizacional, e o papel da comunicação é fazer desse fluxo um aliado, motivando e orientando os funcionários, mediando seus objetivos e alimentando os processos comunicativos que se constroem nessas bases.

Nesse sentido, observa-se, de forma bastante expressiva, a necessidade de uma comunicação atuante dentro da organização. Isso porque através dela é possível aproximar todos os níveis, semeando, nos empregados, o sentimento de pertencimento ao local e participação nas decisões. Esse sentimento gera maiores comprometimento e produtividade e pode ser o

diferencial em momentos de crise interna, por exemplo.

Em primeiro lugar, são necessários os meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente. (...) Mais confiança, autonomia no nível intrapessoal, para que as relações possam se efetivar num clima de respeito mútuo. E procurar descobrir a natureza e os tipos de canais de comunicação melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura. (TORQUATO, 1986, p.30-31)

Além desses dois fluxos, o ambiente organizacional é formado também por um terceiro movimento comunicativo, referente às trocas de informações e ideias entre membros de um mesmo nível estrutural dentro da empresa. Esse movimento é o fluxo lateral, responsável pela disseminação de ideias no mesmo plano, principalmente por meio de canais informais. O bom aproveitamento desse fluxo resulta em um maior controle de esforços por parte da administração e um melhor uso da energia no trabalho. É preciso tratá-lo adequadamente, evitando fazer dele um obstáculo. Por outro lado, todo um esforço deve ser dispensado para a compreensão dessas redes informais, porque, na verdade, elas dão vazão aos fatores sociológicos e psicológicos existentes na coletividade. (TORQUATO, 1986, p.48)

A comunicação é, nesse ponto, o berço das mais diversas opiniões e deve estar, por isso, em equilíbrio com os outros fluxos. Isso significa que o sistema de comunicação implementado pela empresa deve lidar, de forma saudável, com os três fluxos comunicativos, para que um não se sobreponha ao outro, gerando desequilíbrio e descontentamento.

A grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. (...) constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando comportamentos normativos. (TORQUATO, 1986, p.28-29)

Tomando conhecimento do processo comunicativo dentro de uma organização, é

possível perceber que a comunicação organizacional é o ponto central que liga e coordena todo esse trânsito de informações apresentado. Por esse motivo, ela deve manter-se integrada, sólida e ativa, promovendo o equilíbrio entre os interesses dos diferentes componentes da empresa e atuando de acordo com ele. Suas funções devem ser, portanto, mais do que informativas, integrativas.

## 2.2 A COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO

Apesar de apresentarem um ambiente interno bastante complexo, as organizações, em si, não estão isoladas em seus sistemas, estruturas e resultados. Ao contrário, toda organização está situada em um espaço ainda maior, sendo deste apenas uma parte. Trata-se do ambiente externo, ou seja, o local, a sociedade, a imprensa e todos que são afetados pelo seu trabalho de alguma forma.

Por ser parte desse ambiente, não seria possível ignorá-lo como participante influente e ativo no desenvolvimento da organização. A comunicação encontra, assim, mais um de seus papéis dentro de sua função integrativa. Kunsch (1986, p.40) acredita que “(...) não se pode mais pensar numa comunicação interna fechada e restrita ao universo institucional, mas composta de um conteúdo que leva em conta as interferências do ambiente externo.”

Nesse contexto, a comunicação auxilia a organização a manter, também com o ambiente externo, uma relação construtiva, não só pelas influências que dele sofre, mas também pelas mudanças que nele promove. Kunsch (1986, p.59) reforça essa ideia:



As organizações, para sobreviver, necessariamente precisam relacionar-se com seu meio ambiente, não só influenciando e causando impacto sobre ele, mas, sobretudo, sendo influenciadas e sofrendo seus impactos. (...), o ambiente é uma força gritante que ninguém pode desconhecer.

Uma organização, mesmo considerada uma unidade única cujos esforços visam o mesmo objetivo, tem, em seus integrantes, indivíduos diferentes, que se influenciam e, certamente, são influenciados de forma bastante particular. Seus comportamentos são afetados não apenas no ambiente de trabalho, e muito do que é absorvido em momentos fora do expediente acaba sendo levado para ele. “Conscientes de que as influências da audiência são também grandes (por vezes até maiores) fora do universo empresarial, a empresa não irá esperar demais da eficácia de seu veículo, evitando-se frustrações ou expectativas acima do devido” (TORQUATO, 1986, p.24).

É a comunicação que busca, ao máximo, administrar uma boa relação também com o ambiente externo, mostrando, com clareza e responsabilidade, o trabalho e o papel da organização para com a sociedade, bem como abrindo espaços e canais para que ela possa se manifestar. Dessa forma, o departamento de comunicação deve representar o respeito à comunidade e à cultura local, conseguindo um maior controle dos focos de influência, aumentando a confiança e reduzindo a chance de interpretações errôneas através de uma boa relação.

Certamente, a influência não ocorre apenas de fora para dentro. A organização, como sistema aberto, também atua em seu ambiente, modificando-o em função de suas necessidades e objetivos. Fica cada vez mais claro que as organizações têm efeitos sobre o meio ambiente e a comunidade.

Longe de ignorá-los, a comunicação visa garantir reações e constantes inovações, afastando da organização a imagem de insensibilidade diante dos problemas externos. Por agregar à sociedade, mas, ao mesmo tempo, dela retirar, as organizações ganham um papel que exige atenção às mudanças e satisfação sobre os resultados. A comunicação é responsável por essa tarefa.

Ao citar um trecho de uma apostila de treinamento de recursos humanos da Mercedes-Benz, Kunsch (1986, p.29) afirma:

(...) sendo a organização um sistema aberto, há primeiramente que se considerar a comunicação de fora para dentro (*input*) e de dentro para fora (*output*). É fundamental entender a organização como fazendo parte de um sistema mais amplo, do qual depende e em função do qual ela existe.

O bom funcionamento da comunicação com o ambiente externo reflete na imagem da organização. O reforço dessa boa imagem é outra responsabilidade do departamento de comunicação, que procura alimentar, constantemente, uma visão positiva da organização por parte de todos os seus públicos.

Para tanto, a comunicação se responsabiliza, ainda, pela criação da chamada identidade organizacional. Essa identidade deve guiar todos os passos do trabalho empresarial e deve ser difundida, representando a filosofia e os conceitos que regem esse trabalho. É a maneira como a organização decide mostrar sua personalidade e aparecer para o público.

Uma identidade bem estruturada, de forma clara, não deixa dúvidas sobre o que e como a empresa realiza seu trabalho. Quanto mais forte for a identidade da organização, mais coerentes serão os comentários a ela relacionados.

Como resultado de uma identidade bem formulada, baseada em atitudes e ideias

honestas, tem-se a imagem, isto é, o que é passado e interpretado pela opinião pública.

Em primeiro lugar, a publicidade institucional parece ganhar corpo no quadro das crescentes transformações sociais, quando já não basta marcar presença no mercado de consumo com marcas de produtos. (...) As campanhas institucionais, além de conferirem uma identidade, estabelecem a personalidade organizacional por meio de uma gama de atributos, celebrando o caráter da instituição. (TORQUATO, 1986, p.84)

É possível perceber que, nessa linha de atuação, referente ao bom relacionamento com o ambiente externo, são inúmeras as atividades exercidas pela comunicação de uma empresa. Programas de responsabilidade social, campanhas de utilidade pública, promoção de atividades de interesse público e realização de eventos são alguns exemplos de situações criadas pelo setor de comunicação para integrar o ambiente externo - e, conseqüentemente, o interno - e divulgar a organização de forma positiva.

Além disso, a comunicação atua no sentido de implantar uma cultura de bom tratamento para com a imprensa, elemento externo de grande importância, cujo objetivo coincide com um dos objetivos da comunicação organizacional: atender às necessidades de informação do público consumidor.

As empresas sabem que o bom relacionamento com a imprensa, quando é sério e independente, pode oferecer apoio indireto às suas iniciativas, assim como nas críticas ela será criteriosa e imparcial. Isso ocorre se a comunicação é freqüente, numa política de portas abertas. (VILLELA, 2008, p. 58)

Acrescentam-se, nesse ponto, estratégias institucionais que fogem de ações concretas. Isso significa ir além do cumprimento de tarefas já previstas para a assessoria de imprensa - entrevistas, *releases*<sup>1</sup>, contatos diretos, entre outros. Para Marilene Lopes (2000, p.9), “o bom

---

<sup>1</sup> Documentos divulgados por assessorias de imprensa para informar algum fato que envolva o assessorado.

relacionamento entre executivos e jornalistas é interessante tanto para a empresa quanto para a imprensa. Como bom relacionamento, devemos entender o apoio mútuo no desempenho dos papéis sociais de ambas as partes”.

Trata-se, assim, de visualizar a imprensa como um canal de comunicação com o público e, certamente, como uma parte deste. Marilene Lopes (2000, p.11) ressalta a importância dessa visão para o desenvolvimento da organização:

Afinal, somente através de uma política de portas abertas e de transparência – com todos os públicos, e de um trabalho contínuo de comunicação é que uma empresa constrói os alicerces de credibilidade, essenciais para obter o respeito dos formadores de opinião dos diversos públicos com os quais se relaciona.

A comunicação deve ser capaz de plantar, em todos os setores, essa percepção, fazendo com que funcionários e diretoria busquem cultivar um bom relacionamento com os jornalistas. Conseguir implementar essa “política de portas abertas” na filosofia institucional, e não apenas com a imprensa, mas com toda a sociedade, é abrir o caminho para uma organização mais integrada, fortalecendo sua imagem dentro e fora do ambiente de trabalho.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Apresentou-se, até aqui, como a comunicação se faz importante no dia a dia de uma organização. Mais do que apenas informar, ela exerce a função de integrar pessoas, metas, cultura, meio ambiente e valores, promovendo entre eles um relacionamento harmonioso que

torne as bases da organização mais sólidas.

Vale citar que a simples existência de uma comunicação organizacional formalizada não é capaz de resolver todos os problemas que podem surgir. As ações comunicativas devem estar associadas aos fenômenos que ocorrem dentro e fora da organização, tendo como base a análise de todo o universo organizacional.

Isso significa que o departamento ou setor de comunicação, além de estar em posição expressiva na estrutura organizacional, mediando seus objetivos, deve estar alinhado às características e sentimentos de todo o ambiente que envolve. Suas ações não devem ser tomadas de forma aleatória, correndo riscos ou com base em experimentações. Para evitar isso, é necessário planejar.

Assim, o planejamento do processo comunicativo é imprescindível no inter-relacionamento da organização social (emissor) com seus públicos (receptor), exigindo técnicas apropriadas e a utilização de instrumentos adequados para cada segmento de público que se quer atingir. (KUNSCH, 1986, p.38)

No **Dicionário Aurélio** (1993, p.426), encontra-se o seguinte significado para o verbo planejar: "1. Fazer o plano ou a planta de; projetar, traçar. 2. Tencionar, projetar." Na comunicação, planejar vai além desses objetivos. O planejamento de comunicação é essencial para o sucesso de toda a empresa. É ele que possibilita que as ações sejam conduzidas de forma coerente e adequada à realidade da organização. Pode ser visto, portanto, como um mapa, que direciona o desenvolvimento e mostra todos os envolvidos ao longo do caminho. Sem esse mapa, é como se a comunicação estivesse seguindo no escuro, sem estratégias, planos ou projetos. Segundo Kunsch (1986, p.55), "Quem planeja, está mais atento e acompanha tudo. Isto permite à organização uma maior integração com seu universo ambiental, dando mais condições de

sobrevivência e vitalidade de um sistema organizacional aberto”.

Planejar conduz os esforços de todos os integrantes para um mesmo objetivo, de maneira mais adequada e racional, sabendo onde se está indo e preparando-se para as possíveis surpresas. Com um planejamento, a comunicação pode atuar mais e melhor, evitando improvisações, exercendo mais controle sobre as situações, minimizando custos e incentivando o trabalho em equipe, o que resulta em integração interna, maior satisfação e, por conseguinte, uma melhor imagem.

No entanto, para que as decisões sejam tomadas de acordo com as mudanças e particularidades do universo organizacional, é preciso compreender que o planejamento não deve ser algo pronto, acabado, estático. Pelo contrário, planejar trata-se de uma função contínua e dinâmica, que depende de pesquisas, análises e estudos. Sendo o ambiente organizacional e seu ambiente externo sistemas tão complexos e interligados, é natural que, para conseguir acompanhá-los, a comunicação não possa parar nunca, adaptando-se e readaptando seu planejamento sempre que preciso.

Para Kunsch (1986), o ato de planejar exige um levantamento bastante específico de informações, características, obstáculos, problemas, públicos e opiniões, em meio à descrição de objetivos e metas, levando em conta o ambiente e as pessoas que fazem parte dele. Somente através desse levantamento é possível diagnosticar os problemas e verificar se eles estão sendo causados pela área de Comunicação da empresa ou por alguma outra área de ordem administrativa. Somente o planejamento possibilita esse diagnóstico avançado e dá a chance de a organização, sempre em parceria com seu setor de comunicação, cortar um possível mal pela raiz.

O planejamento de estratégias, programas e projetos de comunicação empresarial requer

uma minuciosa leitura do meio ambiente. Incorrem em grave erro os comunicadores e profissionais que planejam suas atividades sem atentarem para as oportunidades, riscos, ameaças e tendências do macro-ambiente. (KUNSCH, 1986, p.97)

Colocar em prática ações não planejadas e sem uma base ou referência é pisar em terreno muito incerto, o que não é recomendável a nenhuma organização. O planejamento é, portanto, função básica da comunicação institucional, e é importante que a própria organização conscientize-se de que, por mais dispendiosa que seja essa função, ela não deve ser descartada ou ignorada.

Do mesmo modo, é importante reforçar a igual necessidade de que a organização perceba que, não só o planejamento, mas todas as funções exercidas pela comunicação institucional são nada menos que indispensáveis para o desenvolvimento saudável e sustentável da corporação. Segundo Torquato (1986, p.91-92), em muitas empresas, ainda não está implantado o conceito de comunicação organizacional como subsistema de apoio, incluído no orçamento no patamar de investimentos, e não despesas.

Em suma, a questão de comunicação nas organizações é tratada como despesa, não como investimento. O vício de omissão é evidente, parece justificado pela ignorância, (...). O nosso claro posicionamento é a favor da colocação dos gastos da comunicação no campo dos investimentos, e não no das despesas.

Resume-se, portanto, a comunicação como mola das organizações, uma vez que estas dependem, de forma inegável, do bom relacionamento e da boa imagem que somente uma comunicação bem estruturada pode conseguir.

Vale, ainda, ressaltar que, no próprio composto da comunicação organizacional, deve-se procurar a integração de todos os seus ramos, isso é, não é possível mais isolar suas diversas áreas em trabalhos que se limitem a cada uma delas. “Acreditamos na comunicação integrada, ou

seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente.” (KUNSCH, 1986, p.107)

Observa-se, assim, outra tarefa da comunicação corporativa: a de buscar colocar em prática no ambiente institucional o conceito de comunicação integrada, conjugando o exercício de suas atividades - Jornalismo, Editoração, Relações Públicas, Publicidade, Propaganda, Vendas, etc. - em prol de um mesmo objetivo, sem deixar de lado a promoção de capacitação para que cada um possa atuar da melhor forma. A ocupação desordenada das assessorias de comunicação nos últimos anos, (...) além de um processo de formação que engatinha nas escolas de comunicação estão entre outros tantos fatores que provocam tantas confusões nos profissionais atuantes (...). (LOPES; VIEIRA, 2004, p.25)

Destaca-se, nesse sentido, que o ideal é que o planejamento de comunicação, além de estar integrado à organização como um todo, seja elaborado com base na união de funções do próprio meio comunicativo, fazendo da interdisciplinaridade uma exigência dos tempos atuais. “O retorno sobre investimentos em comunicação é muito superior quando aplicado por um sistema integrado, que detenha as linhas de coordenação dos programas” (TORQUATO, 1986, p.38).

Enfatiza-se aqui, e com certa insistência, a necessidade de esta comunicação integrada estar ligada às funções administrativas e associada, de forma expressiva, à diretoria. Defende-se a ideia de Torquato (1986, p.92) de que “a comunicação é uma função-meio, usada para gerar consentimento. Como função-meio, legitima-se como poder. Trata-se de mais um poder organizacional”.

Esse poder indica ainda a necessidade de essa estrutura comunicacional não estar subordinada a pressões e interesses variados, que não sejam da organização como um todo.



Torquato (1986, p.96) chama a atenção para esse ponto, quando conclui:

Uma estrutura de comunicação, para obter eficácia, deve estar localizada num ponto livre de síncope – perdas e quedas – sístoles, pressões e contrapressões. (...) não se subordinar a interesses políticos, nem se sujeitar às pressões do meio ambiente, porque seu escopo, mais do que o de todos os setores organizacionais, tem como parâmetro fundamental o ajustamento das partes com a finalidade do equilíbrio.

Entende-se, portanto, que a comunicação, para ter êxito em suas atividades e cumprir com maior facilidade sua função de equilíbrio, deve estar, além de integrada à estrutura geral, localizada em um ponto específico da organização, de forma que possa atuar junto de seu topo decisório.

### **3 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO: O CASO UFJF**

Falamos, anteriormente, da importância do setor de comunicação no que se refere ao desempenho de atividades estratégicas para as organizações. Não é de hoje que fala-se para a necessidade de que estas extrapolem seus muros e não se isolem em formatos tradicionais de hierarquia. Fica claro que a comunicação é o eixo que possibilita a integração de todos os fluxos organizacionais, sejam eles internos ou externos, e viabiliza o bom relacionamento de todos os elementos do universo institucional.

Em se tratando de uma instituição de ensino superior, conclui-se que a comunicação é igualmente imprescindível, principalmente ao funcionar como meio de integração. Trata-se de um tipo de organização composta por públicos interno e externo numerosos e variados que participam ativamente dos fluxos comunicativos e buscam participação no meio a que pertencem. Além disso, esses públicos se mostram em constante mudança, exigindo, assim, acompanhamento, atenção e reciclagem, para que a comunicação não se torne obsoleta diante das rápidas transformações da atualidade.

Este capítulo analisa, portanto, o papel da comunicação nas instituições de ensino superior e aborda, de forma mais específica, a origem do setor de comunicação na Universidade Federal de Juiz de Fora. Vale ressaltar que não há registros formais desse histórico e nem sempre os assessores de antigas gestões estão disponíveis a tempo do trabalho ser realizado. Por isso, muito se aproveitou da dissertação de mestrado da professora da Faculdade de Comunicação Christina Ferraz Musse – **Universidade, Comunicação e Construção da Identidade Institucional na Era da Globalização: O Caso da UFJF** – já que uma parte de sua pesquisa dedica-se a mostrar a evolução da assessoria de comunicação dentro da UFJF.

### 3.1 A COMUNICAÇÃO PARA AS UNIVERSIDADES

A definição de organização como a união de diferentes indivíduos em prol de um objetivo comum não deixa dúvidas de que uma instituição de ensino superior é um bom exemplo desse tipo de sistema complexo. Uma universidade apresenta todas as características desses sistemas, com seus diferentes públicos interagindo a partir de diferentes fluxos que, certamente, precisam estar integrados para funcionarem de forma positiva.

Observa-se, no entanto, que as universidades apresentam uma peculiaridade no que tange ao "objetivo comum" pelo qual seus integrantes, unidos, trabalham: elas são centros de produção de conhecimento. Esse resultado final também exige certas peculiaridades do departamento de comunicação, já que este deve manter-se alinhado aos objetivos da organização.

As exigências em relação ao papel desempenhado pelas instituições tornaram-se mais evidentes a partir do momento em que estas se solidificaram como transmissoras do saber. A universidade passou a ser exemplo para o ambiente onde se encontra, e a sociedade espera dela atitudes e resultados positivos, condizentes com sua filosofia.

Espera-se de seu departamento de comunicação o mesmo que se espera de qualquer comunicação organizacional eficiente: parte integrante e integrada ao sistema, funcionando junto à administração e de acordo com o planejamento da diretoria e de suas unidades. Esse modelo não é simples de ser colocado em prática em nenhuma organização. No caso de uma universidade, é ainda mais visível a necessidade da presença de uma comunicação bem estruturada na prática, em respeito ao seu papel de formação dentro da sociedade, como mostra

Eugênia Mariano Barichello (2005, p.1).

Numa época em que os meios de comunicação reorganizam a sociedade, supõe-se que a universidade precisaria utilizar-se de dispositivos para torná-la visível e legítima perante o seu tempo. Para tanto, sua produção e oferta de informação deveriam seguir determinadas estratégias de enunciação, de forma a garantir uma circulação adequada na mídia, bem como o reconhecimento das mensagens pela esfera da recepção, completando o ciclo comunicativo entre universidade e sociedade.

Nesse sentido, a comunicação é mais do que elemento integrativo, mas elemento de influência sobre os públicos da organização. A visibilidade da universidade é construída, atualmente, a partir de sua relação comunicacional com a sociedade, já que, de acordo com Barichello (2005, p.2), “A situação da universidade no contexto da sociedade é fundamental para a análise do tipo de comunicação que ela coloca em operação, considerando a evolução da instituição como decorrente de tensões e interações geradas por esse relacionamento”.

Do mesmo modo, inclui-se nessa perspectiva o fato de que qualquer instituição de ensino superior deve estar ciente de que o avanço, a ampliação e a diversificação de meios e conteúdos são processos necessários e recorrentes. Em um primeiro momento, observa-se um movimento de dispersão do conhecimento, que não mais se restringe ao campus universitário. A universidade, que antes era hegemônica na produção do saber, lida hoje com outras fontes de educação e cultura utilizadas por seus públicos, que não mais se restringem ao que é ensinado nas salas de aula. A universidade acaba por dividir e competir com outros organismos a tarefa de produzir e transmitir conhecimento.

Além disso, pode-se indicar que a instituição tende a desterritorializar-se na atualidade, quando os espaços educacionais são multiplicados e disputados por diversas esferas de controle, como a mídia, as empresas e outras formas de educação permanente. (BARICHELO, 2005, p.6)

Essa nova realidade vem reforçar o papel da comunicação. Isto porque, segundo Barrichello (2005, p.8):

Criam-se novos fluxos de transmissão do conhecimento e novos formatos organizacionais das instituições de ensino. Criam-se, também, novas mediações e interlocuções entre as instituições e a sociedade, nas quais a atuação dos meios de comunicação é peça fundamental e legitimadora de um processo permanente de identificação.

Somam-se a esse processo as inovações tecnológicas, às quais os diversos públicos pertencentes ao meio universitário acompanham com velocidade cada vez maior. Observa-se um envolvimento crescente e bastante sólido com as novas mídias sociais e com as novas ferramentas de comunicação, mais abrangentes em termos de atratividade, o que deve levar a uma busca por programas mais inovadores de comunicação. A universidade precisa dessa atualização e dessa constante renovação, para que alunos, professores, funcionários e comunidade em geral sintam-se motivados a interagir com o departamento de comunicação. “As inovações tecnológicas têm de ser incessantemente incorporadas, por que, senão, a comunicação universitária será sempre a "prima pobre" em relação à das empresas.” (KUNSCH, 1992, p.110)

Ainda neste ponto, lembra-se da importância singular da comunicação, e da própria reciclagem desta, para a divulgação da produção científica gerada dentro da universidade. É essencial que o dever de democratizar as conquistas, tornando-as acessíveis à sociedade, seja tratado como missão pela cúpula diretiva e, conseqüentemente, pelo setor de comunicação.

Maria de Lourdes Fávero (1989, p.52 apud KUNSCH, 1992, p.78) afirma que "da mesma forma que a universidade deve se voltar e se preocupar com a criação, a produção de conhecimento, a busca de saber, necessita também pensar em como disseminar competentemente esses conhecimentos". Imagina-se, assim, que a comunicação de uma instituição de ensino

superior deva incluir, entre seus muitos outros papéis, o de transmissor da produção universitária, não apenas em respeito à sociedade, mas também como reconhecimento e motivação àqueles envolvidos na dinâmica universitária.

Acreditamos ser de fundamental importância que exista na universidade uma política definida para a divulgação interna de sua produção científica, entre professores/pesquisadores, alunos e funcionários. A tarefa de democratização de novos conhecimentos deve sempre começar na própria casa. Ocorre que muitas vezes os relatórios de pesquisas e de atividades que os professores são obrigados a apresentar aos seus departamentos não ultrapassam os limites dos compromissos burocráticos. E, assim, a comunidade acadêmica nem sempre fica a par de conteúdos relevantes dos trabalhos ali desenvolvidos. A existência de um plano de comunicação interna possibilita criar uma sistemática que solucione problemas dessa natureza. (KUNSCH, 1992, p.51)

Com base nessas colocações, conclui-se que introduzir um setor de comunicação na estrutura organizacional de uma universidade e colocá-lo em prática de modo eficaz não é tarefa simples. A solução que deve servir de base para tal tarefa é o planejamento de comunicação.

Vimos que o planejamento de comunicação é essencial para qualquer organização que deseje trabalhar de forma coerente e integrada, alimentando uma boa e sólida imagem e obtendo resultados precisos. Um plano implantado a partir dessas premissas tem grandes chances de se consolidar e ter continuidade dentro da organização.

No caso de uma universidade, sabe-se, porém, que a alternância de poder dentro da instituição traz, por vezes, trocas de metas, mudanças de projetos e alterações que podem resultar em novos rumos na estrutura comunicacional e na própria imagem da instituição. É preciso bom senso para que este processo não se torne desgastante, como explica Kunsch (1992, p110):

Embora se saiba que isso de fato ocorre com frequência nas organizações universitárias, onde, a cada mudança da cúpula, se trocam também as chefias de primeiro e segundo escalões, que desfazem tudo e introduzem os seus próprios conceitos, num incessante começar-e-recomeçar. Ora, os projetos de comunicação de uma universidade têm de ser

vistos como opções institucionais conscientes e não como iniciativas individuais, que facilmente caem por terra.

Que não gere confusão o fato de a universidade manter um planejamento consciente com a desatualização deste. Assim como em qualquer organização, o planejamento de comunicação deve ser dinâmico, para acompanhar as mudanças com as quais se depara o tempo todo, sem deixar, porém, de se estabelecer em cima de políticas claras que visem atender ao principal papel de uma instituição de ensino superior: o interesse público.

Essas peculiaridades, e não apenas elas, fazem da universidade um tipo de organização bastante complexa em sua estrutura e muito rica em termos de conteúdo. Ao instituir a comunicação como um elemento ativo nesse sistema, que seja reflexo de sua filosofia, a instituição de ensino superior constrói sua imagem de forma mais confiante e cresce de modo mais saudável, fazendo da integração uma realidade entre suas unidades e seus públicos.

### 3.2 A HISTÓRIA DA ASSESSORIA DA UFJF

A Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF, foi criada em dezembro de 1960, a partir de uma lei que tornava federais as cinco faculdades com curso reconhecido na cidade: Engenharia, Ciências Econômicas, Direito, Medicina e Farmácia e Odontologia. Posteriormente, foram criados cursos de Letras, Filosofia, Serviço Social, Educação, Educação Física e Comunicação, além dos Institutos de Ciências Biológicas, Ciências Humanas e Letras e de Ciências Exatas.

Em 1999, a Universidade inaugurou o Centro de Ciências da Saúde, reunindo os cursos de Enfermagem, Medicina e Fisioterapia. Atualmente, a UFJF apresenta 16 unidades acadêmicas, agregando 36 cursos de graduação, 55 de especialização, 23 de mestrado e nove de doutorado, sem contar com cursos técnicos e de ensino médio e fundamental, oferecidos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e pelo Colégio João XXIII.

A instituição agrupa mais de 18 mil alunos e mais de dois mil servidores, entre professores e técnicos-administrativos ([www.ufjf.br](http://www.ufjf.br)). Esse extenso público interno está ainda distribuído em uma imensa área de mais de um milhão de metros quadrados, considerando apenas a área do campus universitário.

Para integrar, não apenas esse público interno, mas também a comunidade a ela ligada, a UFJF contou, durante quase toda a sua história, com um departamento de comunicação. É importante destacar que esses registros não estão formalizados e muito se depende de depoimentos dos assessores para que se construa um panorama histórico.

Na gestão do professor Márcio Leite Vaz, de 1981 a 1985, o então professor do Curso de Jornalismo do Direito, ex-diretor do Departamento de Educação e Cultura da UFJF na época, Irven Cavalieri, propôs à administração a criação de um setor específico de comunicação. Segundo a professora Christina Musse, em sua dissertação, o projeto não teve boa aceitação e conseguiu-se, assim, a instituição de uma Equipe de Comunicação Social, assumindo a chefia com mais três jornalistas. O trabalho acontecia de maneira informal, no prédio da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários – PROAC - e seu primeiro produto foi o jornal mensal **UFJF em Notícias**.

Em 1986, a Assessoria de Comunicação Social – ACS – foi incluída no estatuto da UFJF, na gestão do reitor Sebastião Marsicano Ribeiro. No projeto, desenvolvido por Cavalieri, a



ACS estava vinculada ao reitor da UFJF. A partir de então, uma série de mudanças foram implantadas na comunicação da Universidade, sob a consultoria do professor da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, Manuel Carlos Chaparro. O projeto, porém, não teve prosseguimento por conta de problemas administrativos.

Já em 1988, a Assessoria passou a ser chefiada pela professora do Departamento de Comunicação da UFJF, Maria Lúcia Campanha da Rocha Ribeiro, que assumiu, na época, para reconstituir a imagem da Universidade, já que, naquele momento, todas as atividades de comunicação estavam inativas. A primeira iniciativa foi resgatar o projeto do boletim **UFJF em Notícias**, com circulação semanal, que passou a ser distribuído com o jornal local **Tribuna da Tarde**, na primeira semana de cada mês. Do mesmo modo, os serviços foram aprimorados, possibilitando uma maior visibilidade da instituição, com envio diário de *releases* e mais intercâmbio com outras instituições.

Em 1989, a professora Nelma Sandra Fróes, já da Faculdade de Comunicação, passou a chefiar a Assessoria da UFJF. O foco da comunicação passou a ser a maior aproximação da Universidade com a comunidade juizforana. A Assessoria passou a funcionar ao lado do gabinete do reitor, podendo, assim, ter uma atuação mais intensa. Conforme relatado no trabalho da professora Musse, alguns projetos foram iniciados nessa época, mas, por falta de recursos, não puderam ser concretizados com êxito.

Com a mudança de Reitor, em 1994, a chefia da Assessoria de Comunicação passou a ser exercida pela professora Christina Ferraz Musse. Nesse momento, a assessoria trabalhou na tentativa de contratação de uma consultoria externa, que pudesse auxiliar no diagnóstico institucional da Universidade. Porém, nenhuma proposta orçamentária foi aprovada.

Até 1998, durante todo o mandato do professor René Gonçalves de Mattos, a

assessoria trabalhou na produção ininterrupta do boletim **Em Tempo**, dirigido ao público interno e a parceiros da UFJF. Outro impresso que circulou durante algum tempo foi o jornal **Universidade**. Menos factual, o **Universidade** trazia análises sobre assuntos da instituição, sendo enviado a professores e funcionários. Porém, foi extinto com poucas edições.

O mesmo aconteceu com o **Jornal Mural Grafite**, destinado a alunos, com distribuição quinzenal e extinto em pouco tempo. Segundo a professora Musse (APÊNDICE A), o trabalho com funcionários, professores e aposentados era bem mais marcante. “Acho que nós trabalhamos pouco com os alunos nessa gestão”. (APÊNDICE A)

Para Musse, o destaque dessa fase da assessoria de comunicação foi a criação de uma logomarca para a Universidade, que, até então, contava somente com um brasão utilizado com logomarcas momentâneas em determinados eventos. A logomarca vem auxiliar a consolidação da imagem da Universidade na cidade, facilitando, por consequência, o trabalho da assessoria. Apesar disso, ela ainda não é totalmente aproveitada, já que muitos setores e departamentos na instituição possuem logomarcas próprias, desvinculadas da oficial.

De 1994 a 1998, a UFJF esteve presente em diversos fóruns estaduais e nacionais, discutindo a criação de políticas públicas de comunicação para o sistema de ensino superior e, ao mesmo tempo, mostrando o trabalho da instituição para diversas partes do país. Esse trabalho político da época foi outro ponto muito marcante para a professora. “Os reitores acreditavam num risco de privatização, aos poucos, do sistema público de ensino superior. Então, os reitores se preocupavam em mostrar para a população em geral que as universidades prestavam serviços”. Musse (APÊNDICE A) acredita, ainda, que esses momentos possibilitaram discussões inéditas sobre a importância da comunicação para as instituições de ensino superior. “Acho que foi a primeira vez que a comunicação começou a ser discutida por esses reitores como ferramenta de

impacto político para dar visibilidade e garantir a sobrevivência das instituições públicas, num cenário que era visto como ameaçador a sobrevivência delas”.

Segundo Musse (APÊNDICE A), outro registro importante no que tange à comunicação da época era o trabalho realizado junto à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, a Andifes, cuja atuação era muito grande. O órgão reunia reitores para tentar viabilizar a publicação de artigos e revistas de diversas Universidades. O assessor da própria Associação estava sempre em contato com a UFJF, buscando espaços em jornais de circulação nacional.

Não havia, porém, como medir o impacto da participação da UFJF nessas discussões políticas para seus próprios alunos e funcionários. “Acho que a gente não conseguia dar uma visibilidade total nem para os alunos, nem para os servidores. Talvez mais os professores” (APÊNDICE A).

Outra iniciativa de destaque da época foi o **Minuto no Campus**, que, em parceria com a Universidade Federal de Lavras e outras instituições, viabilizou a veiculação de um pequeno programa, transmitido pela Globo Minas e, mais tarde, apenas pela TV Panorama. O conteúdo abordava o aspecto da prestação de serviços à comunidade.

No geral, ações políticas, eventos e ferramentas dessa fase da comunicação da UFJF tinham sempre uma ênfase maior na divulgação da extensão. “O nível da extensão era um norte mesmo, mostrar como a Universidade pode ajudar prefeitura, comunidades carentes, pessoas sem capacitação profissional. Dava-se muita relevância às ações de extensão” (APÊNDICE A). Musse explica, porém, que isso não exclui a produção científica, já que a assessoria procurava manter um equilíbrio, sem perder contato com professores e pesquisadores. “A gente buscava os professores e eles ligavam para a assessoria também querendo divulgar. Mostrava-se as vantagens

para as comunidades, com conhecimento e melhoria de produção” (APÊNDICE A).

Durante toda essa trajetória, nenhuma pesquisa de clima institucional ou de imagem foi realizada antes de dar início às atividades da Assessoria. Certamente, o problema de recursos financeiros pontuou todo esse caminho e é importante notar que, segundo Musse, muitas propostas eram aprovadas para outros setores da Universidade, mas a comunicação ainda não conseguia ser colocada como prioridade na canalização desses recursos, dos quais dependia toda a sua estrutura.

A falta de recursos humanos é também apontada como um fator que dificultava a execução precisa de determinadas ações. A ausência de um método de avaliação científico era um empecilho, inclusive, para a realização de um planejamento de comunicação adequado. “Você faz um planejamento prevendo ações que você não sabe, de fato, se aquele gasto vai funcionar como despesa ou como investimento” (APÊNDICE A). Tudo na assessoria era feito com base na percepção, na observação e nos diálogos no ambiente de trabalho e com profissionais de comunicação de outras instituições.

### 3.3 IMAGEM INSTITUCIONAL

A partir de 1998, teve início o primeiro de dois mandatos da reitora Margarida Salomão. Na busca por uma assessoria que fugisse da divulgação de atividades realizadas pela Reitoria, a professora deu início a uma nova concepção de comunicação para a época, chamada de Imagem Institucional. Coordenada pelo professor Márcio Guerra, a Imagem funcionou na

Universidade até o fim do segundo mandato da reitora, em 2006.

De acordo com Guerra, a Imagem reuniu três técnicos-administrativos, dois jornalistas e, aproximadamente, 40 bolsistas para o trabalho de assessoria com dois focos diferenciados. Montou-se, a princípio, uma estrutura para “fazer com que a imagem da Universidade correspondesse, no primeiro mandato, com o mote de romper limites” (APÊNDICE B). Já no segundo mandato, quando os limites já haviam sido rompidos, o objetivo era consolidar essa imagem como uma universidade imprescindível para o desenvolvimento da cidade e região, fazendo com que funcionários se sentissem motivados em trabalhar para uma instituição essencial para a comunidade.

Para isso, segundo Guerra, acrescentou-se à assessoria um forte trabalho de divulgação da produção científica da UFJF, que incentivava professores e pautava a imprensa, fazendo a Universidade aparecer de forma bastante positiva. Os próprios docentes eram estimulados a divulgar suas produções e, de acordo com o ex-coordenador, isso era passado aos alunos na sala de aula. “Nós tínhamos um corpo técnico-administrativo e docente muito desmotivado. A gente fez um trabalho muito grande para motivar essas pessoas” (APÊNDICE B).

Projetos que buscavam o relacionamento com a comunidade, como o **Boa Vizinhança**, que envolvia os bairros vizinhos com atividades de acesso à saúde, arquitetura e língua inglesa, e o **Domingo no Campus**, que reunia crianças no campus da Universidade para oficinas de arte e esporte, também foram implantados. “Muitas coisas foram feitas para aproximar a população, para que essa população que é vizinha e participe da Universidade de alguma forma pudesse abraçá-la” (APÊNDICE B). Seguindo essa linha de aproximação com a comunidade, foi criada, em 2005, a Central de Atendimento, que funciona até hoje, dando assistência aos públicos da Universidade.

Internamente, os boletins informativos de papel, produzidos nas próprias faculdades, foram extintos. Segundo Guerra, essas produções pecavam pela qualidade, e a assessoria visava investimento e criação de um forte vínculo com a comunicação eletrônica, virtual, principalmente com os funcionários, que não possuíam o hábito de entrar no site da UFJF.

A criação do site já vinha sendo ensaiada desde 1996, quando um grupo de bolsistas da antiga assessoria começou, de maneira muito informal, a dar os primeiros passos dessa realização. As conversas, porém, não evoluíram, pois a Pró-Reitoria de Planejamento da época ficou responsável pela página virtual, que acabou saindo da esfera da Comunicação. Em 1998, a Imagem Institucional conseguiu retornar com o projeto, criando uma nova *home page*, de melhor acesso do que a anterior.

Para Guerra, estimulou-se a visita ao site “Porque era lá que eles iam encontrar a notícia, não iriam mais receber jornais ou papéis que não eram gerenciados pela assessoria anterior” (APÊNDICE B). A estrutura do site, inclusive, é usada até hoje.

Na opinião do professor, o destaque da *home page* na época era a coluna “Perfil do Servidor”, que apresentava características e gostos dos servidores. A reação positiva do funcionário ao se ver na Internet possibilitava a realização de um trabalho bastante positivo de comunicação interna com esse público. O “Perfil” era mudado de quatro em quatro dias e todos os dados dos servidores e suas opiniões sobre a instituição eram repassados para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos.

Segundo Guerra, essa foi uma época de grande valorização da UFJF, quando o trabalho da instituição ficou conhecido no estado e no país. O objetivo era, claramente, um contato maior com o público externo, mostrando porque a UFJF tinha como metas “romper limites e o compromisso público” (**Relatório das Gestões UFJF**).

Como instituição pública, a UFJF apresenta quatro públicos de grande importância: alunos, professores, funcionários e comunidade. Observa-se, em primeiro lugar, que, apesar de muitas ferramentas serem implantadas e medidas serem tomadas visando o maior contato com cada um desses públicos, não houve nenhuma pesquisa que embasasse as mudanças implementadas pela Imagem Institucional, tampouco que mostrasse quais eram as reais necessidades da Universidade na época, do mesmo modo como ocorreu na administração anterior. De acordo com Guerra, eram feitas avaliações não científicas, “mas avaliações mais empíricas, vendo retorno na própria Central de Atendimento, no telefone, por email”.

Por mais que essas respostas não sejam apenas de caráter quantitativo, já que era observada a satisfação das pessoas informalmente, nenhuma medição era feita para que fosse possível avaliar os resultados de forma científica. Apurações de dados como a classificação etária dos participantes e o número de pessoas que tinha acesso a esta ou àquela ação, se compiladas, serviriam para orientar o trabalho de assessoria da época.

Além disso, com base nos conceitos sobre planejamento de comunicação apresentados no primeiro capítulo, imagina-se que o ideal é que seja desenvolvida uma estratégia comunicativa para cada tipo de público, adequando a linguagem e viabilizando, dessa forma, uma metodologia que expresse os resultados dessas estratégias e seus pontos positivos e negativos.

Esse planejamento inclui o conhecimento aprofundado do público-alvo, para, a partir de suas características e do ambiente onde se encontra, elaborar a melhor estratégia de comunicação e o melhor método de avaliação. O que se percebe, porém, é que os projetos eram implantados porque acreditava-se neles. De fato, havia o contato dos públicos com a instituição, mas não se sabia quais eram seus resultados concretos.

Em certo momento, Kunsch (1992, p.23) reafirma a importância do relacionamento

da instituição pública com a comunidade, ao deixar claro que a universidade “deve ser cada vez mais receptiva ao debate e criar novos canais de relacionamento com a sociedade, mediante um serviço de comunicação bem montado e planejado”.

Iniciativas existentes na época, como o **Boa Vizinhança** e o **Domingo no Campus**, aparecem como tentativas de aproximar os alunos e a comunidade em geral com a instituição. Não era possível, mais uma vez, determinar a precisão desse papel, já que não havia pesquisas formais antes, tampouco métodos de avaliação científica posteriores que comprovassem o cumprimento dos objetivos traçados pela assessoria da Universidade na época.

Do mesmo modo, a extinção dos informativos de papel, por exemplo, foi realizada de forma aleatória, visando o maior contato com as mídias eletrônicas. Estimular esse contato e torná-lo um hábito era uma mudança que deveria ter sido muito bem planejada. Isso porque o acesso a computador e Internet ainda não era dado a todos, o que poderia excluir parte desse público do círculo de informações da Universidade. Os bons resultados observados com relação ao espaço “Perfil do Servidor”, no site, também eram informais e não havia nenhum dado concreto que comprovasse a ineficiência total dos meios de comunicação não virtuais. Talvez fosse necessário buscar meios para qualificá-los e não abandoná-los.

Além da busca por uma relação mais estreita com a comunidade, segundo Guerra, o foco dado na divulgação da produção científica era uma das molas da comunicação realizada pela Imagem Institucional. Nesse sentido, a comunicação motivava funcionários, professores e comunidade ao apresentar a qualidade do conhecimento produzido na instituição, ações que ampliam a meta da assessoria de comunicação anterior e que, segundo o professor Guerra, faziam com que esses públicos se sentissem orgulhosos de fazer parte da Universidade. Ainda segundo o professor, a divulgação da UFJF também era feita no portal da Andifes, onde a Universidade



chegou a apresentar sua experiência de assessoria, considerada exemplar para outras instituições.

A ideia, porém, não parecia viabilizar canais de comunicação mais estreitos, que possibilitassem mais participação e que fossem além do que era publicado no site, isso é, além do conteúdo originado pelo fluxo de comunicação descendente da Universidade. Canais que estimulassem, inclusive, a relação com o público discente fora do contato com professores em sala de aula, um vácuo já deixado pela gestão anterior, como constatou a professora Christina Musse.

Considera-se que entender esse panorama histórico e a assessoria implantada, não só pela Imagem Institucional, mas por todas as assessorias que atuaram na UFJF, é de fundamental importância para que seja possível analisar a comunicação realizada pela assessoria da instituição atualmente. Isso porque muito do que é visto e colocado em prática nos dias de hoje é resultado da política de comunicação adotada durante esses anos.

## **4 A COMUNICAÇÃO NA UFJF HOJE: A DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO**

Conforme mostrado, desde sua criação, a assessoria de comunicação da UFJF nunca deixou de existir. Apesar de todas as dificuldades, sempre foi um setor, de algum modo, atuante na rotina da instituição.

Em 2006, teve início o mandato do professor Henrique Duque como reitor da UFJF. A mudança de gestão trazia novos rumos para a Universidade, já que entrava uma administração com metas políticas diferentes da anterior. Com isso, uma nova equipe também assumiu a gerência da assessoria da Universidade, sob o comando do professor da Faculdade de Comunicação Rodrigo Barbosa, dando continuidade a alguns projetos e alterando outros. A primeira mudança começava pelo nome da assessoria, que passou a se chamar Diretoria de Comunicação, atualmente sob a direção do professor da Faculdade de Comunicação Kléber Ramos, que até início de 2008 atuava como coordenador de imprensa.

Com este capítulo, pretende-se analisar o funcionamento da comunicação na UFJF atualmente, tendo como base os conceitos destacados anteriormente e mostrando de que forma ela consegue estabelecer relações com seus diversos públicos.

### **4.1 METAS E FERRAMENTAS ATUAIS**

A Diretoria de Comunicação tem sede em uma ampla sala localizada no Prédio da Reitoria da Universidade, dentro do próprio campus. O setor conta com mais de trinta bolsistas,

distribuídos entre as equipes de Projetos e Eventos, Cerimonial e Divulgação, além da Central de Atendimento, que passou a ser um setor vinculado à Diretoria e com o qual esta divide espaço.

O setor de Projetos e Eventos é responsável pela programação e divulgação dos mais diversos eventos realizados na Universidade, incluindo confecção de *banners*, *flyers* e panfletos em geral. Já o setor de Cerimonial cuida do evento em si. Finalmente, o setor de Divulgação é responsável pela produção de informação, não só sobre eventos, mas sobre a UFJF em geral e para todos os seus canais de comunicação.

O objetivo da Diretoria de Comunicação é realizar a comunicação institucional da Universidade. Ramos (APÊNDICE C) afirma que o conteúdo produzido pela Divulgação alimenta os interesses da imprensa, através de *releases*, e as três ferramentas de comunicação utilizadas atualmente: o site, já adotado pela assessoria anterior, mas, modificado com o início da nova gestão; a **Revista Novo Tempo**, criada em 2008; e o **Jornal da UFJF**, mais recente canal, criado em 2010.

Para o professor, “O site é referência, pois tem um alcance ilimitado, por estar na Internet. Ele atinge todo tipo de público, público interno, funcionários, professores, alunos, público externo, todos que têm interesse nos assuntos da Universidade” (APÊNDICE C). Ele defende que a página é considerada como um dos melhores sites de universidades atualmente, apresentando conteúdos que somam até 1800 acessos.

Após algumas reformas, a página da Universidade é, hoje, separada por diversos setores da instituição e seus regimentos, na coluna da esquerda. À direita, diversos links importantes estão reunidos abaixo de um banner rotativo, que apresenta os eventos e acontecimentos em destaque. No centro, estão as notícias sobre os mais diversos assuntos relacionados à UFJF, distribuídas por data, umas com mais destaque que outras. Não há

separação das notícias por assunto ou de acordo com o público de interesse – alunos, funcionários ou professores - o que torna a busca um pouco complicada. Na página de cada texto, está disponível um espaço para comentários.

Já a **Revista Novo Tempo** é distribuída para funcionários e professores, na instituição e através de mala direta. Apesar de a distribuição ser, basicamente, ao público interno, Ramos (APÊNDICE C) explica que o objetivo é focar em assuntos de interesse externo também, como “pesquisas e obras interessantes, que favorecem a comunidade”. Sua periodicidade, porém, não é regular, sendo publicada bimestral ou trimestralmente, de acordo com o conteúdo que se pretende encaixar. A **Revista Novo Tempo** também está disponível para visualização no site da UFJF.

A **Revista** é bem trabalhada esteticamente, mas, em termos de dinamismo, apresenta textos e entrevistas longos e pouco atrativos. Percebe-se que o grande foco das reportagens são as conquistas da administração para a Universidade, tentando-se dar cunho social a elas através de uma propaganda da Universidade. Esse foco pode ser percebido em reportagens como as publicadas na edição de março de 2010: “UFJF implanta novo sistema de vigilância com mais de 200 câmeras”, “Nova estrutura da Faefid garante a realização do Pan escolar em JF”, “UFJF estuda implantação de cotas sociais para alunos de escolas públicas”. Poucas matérias fogem desse padrão.

No ano de 2009, a Diretoria produzia o **UFJF Acontece**, um *newsletter*<sup>2</sup> cujo conteúdo era totalmente focado nos funcionários, trazendo curiosidades e assuntos de interesse deles. O informativo semanal era enviado por email aos técnicos-administrativos e também estava disponível no portal da Universidade.

Neste ano, o **UFJF Acontece** foi substituído pelo **Jornal da UFJF**. Para Ramos, o

**Jornal** é uma evolução do *newsletter*. “Além de ser distribuído por email para todos que estão na nossa base de dados, ele é impresso também, num formato interessante e diferente, que não é nem tablóide, e num papel bom. É um tipo de jornal que a pessoa não descarta à toa” (APÊNDICE C). A expectativa é de que um exemplar atinja mais de uma pessoa, fazendo a informação circular melhor. Ele também fica disponível no site da instituição.

O **Jornal da UFJF** é um veículo de comunicação institucional mais rápido. A publicação quinzenal possui 4 páginas e é distribuída em todo o campus, atingindo, assim, alunos e professores que não possuem acesso à **Revista**. A razão da mudança, segundo Kleber (APÊNDICE C), foi a “vontade de atingir um público maior”, não sendo realizada, para isso, nenhuma pesquisa de caráter científico.

De acordo com o diretor, o público-alvo do **Jornal** inclui os quatro públicos da Universidade, mas a pauta varia de acordo com o período, pois é escolhida com base no que de factual tem mais peso no momento.

O conteúdo, analisado aqui até sua 3ª edição, não deixa de apresentar as conquistas da administração, porém de modo mais sutil, dando maior espaço para curiosidades, fatos históricos e textos de interesse dos estudantes, como a coluna “Oportunidades”, “Canto de Página” e “Agenda”. Contudo, em nada se assemelha ao que era apresentado pelo informativo **UFJF Acontece**, o qual substituiu. O antigo *newsletter* apresentava espaços que aproximavam os funcionários e possibilitavam uma relação mais estreita com a instituição. Colunas como “Comemorando Aniversário” não encontraram espaço no substituto.

Para avaliar a eficiência e fazer possíveis reajustes nessas três ferramentas de comunicação, a Diretoria conta com uma avaliação informal, que o diretor Ramos (APÊNDICE

---

<sup>2</sup> Boletim informativo, de distribuição virtual e regular a assinantes, que aborda assuntos do assessorado.

C) chama de “observação e retorno, a satisfação que nós temos quando as pessoas envolvidas nos retornam dizendo o impacto que foi aquela notícia naquele período”. Ele explica que a repercussão está nos resultados colhidos com número de inscritos em um processo seletivo, número de funcionários escritos em um curso de capacitação e número de acessos ao site, por exemplo.

O único meio de avaliação mais concreto utilizado pela Diretoria é o *clipping*<sup>3</sup> diário, pelo qual é possível ver o impacto dos acontecimentos da Universidade na imprensa, confirmando-se um bom aproveitamento dos *releases* enviados aos veículos. O *clipping* é feito com recortes dos principais jornais da cidade e alguns jornais de circulação nacional, em conjunto com a análise de alguns sites, que constitui o *clipping* eletrônico. O resultado permanece disponível no portal da UFJF, na página da Diretoria de Comunicação.

A divulgação da produção científica da Universidade está distribuída nos três canais citados. Parte da pesquisa na Universidade é divulgada no site e algumas recebem destaque na **Revista Novo Tempo** ou no **Jornal da UFJF**, despertando, segundo Ramos, o interesse eventual da própria imprensa nacional. Não há nenhuma estratégia de comunicação externa específica que permita acesso de forma mais direta e canalizada a esse tipo de informação.

A Diretoria é responsável por toda a demanda de comunicação da Universidade, em qualquer setor, desde a divulgação de eventos das unidades até o atendimento à imprensa local. Para isso, conta com um planejamento anual, em que se registram todas as metas, gastos e recursos humanos necessários. O diretor deixa claro que esse planejamento é flexível, isso é, sofre mudanças de acordo com os acontecimentos acadêmicos, locais ou mesmo nacionais, como foi o caso da alteração de data da prova do Enem, em 2009.

A respeito da visibilidade da UFJF, bem como do relacionamento com a área acadêmica, o diretor de comunicação destaca o retorno de um contato mais estreito com o portal da Andifes. Segundo ele, percebeu-se o pouco destaque da Universidade na página da Associação assim que a nova gestão teve início, contrariando o depoimento do professor Guerra. “Todo o material que a gente posta no site, a gente também envia para a Andifes e ela, por sua vez, coloca isso no seu portal e isso chega a todas as instituições do Brasil. É um alcance muito importante, uma conquista importante, que nós afinamos agora” (APÊNDICE C).

Em se tratando de ferramentas virtuais, é interessante abordar o uso de mídias sociais na ampliação do relacionamento com o público discente. Consideram-se, aqui, três mídias sociais mais utilizadas pelos jovens – de acordo com pesquisa divulgada pelo Ibope Nielsen Online ([www.g1.com](http://www.g1.com)): Orkut, Facebook e Twitter. Os dois primeiros são sites de relacionamento virtual, em que é possível deixar recados, fotos e informações sobre eventos. Já o Twitter trata-se de uma rede social na qual é possível que seus usuários recebam atualizações pessoais de outros contatos em tempo real e de forma curta.

Desses três canais de comunicação, a UFJF se utiliza apenas do Twitter, criado em 2009 e já agrupando mais de mil seguidores, jovens em sua maioria. Apesar desse bom número, que representa a eficiência da ferramenta junto aos jovens, além de um grande interesse pelos assuntos da Universidade, a página ([www.twitter.com/UFJFnoticias](http://www.twitter.com/UFJFnoticias)) não é atualizada como deveria. Até o momento dessa pesquisa, a UFJF reunia 826 atualizações, em quase totalidade repetições das notícias divulgadas no site. Não foi observado nenhum contato mais direto com os usuários seguidores desse perfil, o que é considerado o grande diferencial do uso dessa ferramenta pelas empresas e organizações, a possibilidade de falar diretamente com seu público

---

<sup>3</sup> Processo de seleção de notícias que resulta num conjunto de recortes de interesse de quem os coleciona.

de interesse. Em 21 de junho de 2010, a última notícia divulgada tinha sido em 18 de junho de 2010.

O diretor considera, inclusive, que a maior dificuldade da assessoria da UFJF, atualmente, seja o contato maior com os estudantes. Isso acontece devido ao volume de universitários, à dispersão destes e à geografia do campus, que distancia bastante os cursos. “Essa é a grande dificuldade que a gente tem, mas a gente sempre procura melhorar, utilizando ferramentas, às vezes, sem periodicidade, mas, eventualmente. A gente utiliza de folhetos, panfletos, comunicação direta e eventos” (APÊNDICE C).

A meta dessa gestão da assessoria de comunicação, segundo Ramos, é fazer a comunicação institucional, cuidando da imagem da Universidade. “O objetivo é levar ao nosso público todas as atividades que são desenvolvidas dentro da Universidade, visando a inserção dessas pessoas nesses assuntos, visando informar e conseguir, com isso, sucesso de todas as maneiras” (APÊNDICE C). Para o diretor, o enfoque dado pela comunicação não deve ser pessoal, mas apresentar o que vem sendo feito pela administração acaba tendo reflexos na imagem pessoal do Reitor.

O que se percebe é que a nova administração deu continuidade a determinadas metas da comunicação anterior, mas mudou visivelmente o foco do público externo, a comunidade, para o público interno, sem, para isso, realizar qualquer pesquisa de avaliação. Nota-se isso devido à extinção dos projetos de relacionamento com a comunidade, sem levar em conta o sucesso ou não de suas ações, e à inclusão de ferramentas de comunicação voltadas para funcionários, professores e alunos, sem também buscar o que realmente interessa esses públicos.

Isso não quer dizer que mudanças não sejam bem vindas dentro de uma assessoria de comunicação. Conclui-se desse cenário que essas mudanças só não foram realizadas da forma



mais adequada dentro do que se espera de uma comunicação institucional que busque exercer, de fato, sua função integrativa, o que pode resultar em um subaproveitamento das estratégias aplicadas.

#### 4.2 ANÁLISE DA ASSESSORIA DA UFJF COM BASE EM TEORIAS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação da UFJF vem sendo pontuada por uma série de ações que colocam em prática o uso de diversas ferramentas – site, **Revista Novo Tempo**, **Jornal da UFJF**, muito discretamente, mídias sociais, entre outros. A análise dessas ferramentas e o modo como elas têm sido utilizadas e apresentadas mostram, em grande parte, inovação e vontade de aproximar um público-alvo tão extenso, como o de uma instituição de ensino superior. Defende-se, contudo, o uso mais planejado dessas ferramentas, isso é, uma comunicação mais estratégica. Para isso, alguns pontos serão considerados.

Atualmente, a Universidade utiliza três canais principais de comunicação com seus públicos. Destes, o portal da UFJF aparece como a principal ferramenta da instituição. É referência de notícias para o ambiente acadêmico e seu conteúdo está acessível a todos os públicos. Além disso, reúne os outros dois canais de comunicação – a **Revista Novo Tempo** e o **Jornal da UFJF**, disponíveis para visualização na página *online*.

Sem querer propor uma análise visual mais profunda, pode-se dizer que a página é, de fato, limpa e de leitura bastante fácil (ANEXO A). Em se falando de estratégia comunicacional,

porém, a distribuição dos *links* das matérias de forma aleatória causa confusão para localizar algum assunto. Não há uma canalização de temas ou um meio de o público, seja ele funcionário, professor, aluno ou a própria população, encontrar, de forma mais concentrada, assuntos de seu interesse. Ainda quando se utiliza o campo “Buscar” para encontrar algum assunto específico através de palavra-chave, os resultados incluem todo o *clipping* disponível *online*, dificultando ainda mais a busca pela matéria.

O diagnóstico de públicos-alvo, para atendê-los de modo mais efetivo de acordo com o que lhes interessa, deve fazer parte do planejamento de comunicação. Não é possível nivelar quatro públicos tão extensos e tão diferentes. A informação pode até ser a mesma – em alguns casos, não há como fugir disso -, mas o veículo e a linguagem devem ser adequados.

O mapeamento dos públicos e a descrição das prioridades da organização em relação a eles possibilitarão um posterior plano de comunicação, que ajudará a manter ou aumentar ainda mais a convivência entre a organização e seus públicos. Cada organização tem seus públicos específicos. (...) O principal de tudo isso é a conscientização, por parte das organizações, do que representa identificar devidamente os seus públicos, para ampliar sua convivência com o mundo ambiental interno e externo. (KUNSCH, 1986, p.85)

No primeiro capítulo, foram apresentados três fluxos comunicativos simultâneos dentro de uma organização: o fluxo ascendente, o descendente e o lateral. O ideal é que os canais utilizados pela Diretoria, que não tem, de fato, foco específico em nenhum dos públicos da instituição, atendam a esses fluxos, para que não se tornem apenas um meio de a administração “falar”. No site, o espaço para comentários, disponível abaixo de cada matéria, é uma forma tímida de dar voz aos fluxos ascendente e lateral. Porém, como a Diretoria não realiza nenhuma pesquisa estratégica, não é possível afirmar que essa seja a melhor maneira de os quatro públicos participarem dos assuntos junto à administração e discutirem questões entre si.

Excluem-se, neste ponto, os espaços de participação informais citados pelo diretor Ramos – telefone, conversas e atendimentos na Central de Atendimento. Não se objetiva afirmar também a total ineficácia dos três veículos utilizados. Fala-se da necessidade de espaços de comunicação formalizados e ativos para cada um desses públicos, em que estes possam se manifestar sobre assuntos que vão além do que é escolhido pelo setor de comunicação para entrar no site, na **Revista** ou no **Jornal**.

É importante questionar se há predominância da comunicação unilateral, se ela é eminentemente de “mão única”, descendente, de cima para baixo, ou seja, dos dirigentes para os professores, alunos e funcionários. Deve-se verificar se existe uma participação dos professores, alunos e funcionários na elaboração da comunicação interna. (...) É preciso ver como funciona a comunicação horizontal entre as pessoas do mesmo nível de funções, e se essa se dá de maneira burocrática e formal ou converge para uma coordenação de esforços. (KUNSCH, 1992, p.87)

O que se percebe é que a assessoria atual está bastante direcionada a mostrar as conquistas e ações da administração, acreditando que este seja o melhor caminho para que seus públicos sintam-se orgulhosos de estar na instituição, como afirma Ramos (APÊNDICE C). Vale reforçar, então, a diferença entre uma assessoria de comunicação de uma universidade e uma assessoria de comunicação do reitor desta Universidade. Estabelecer um sistema de comunicação integrativo em uma instituição de ensino superior vai além das realizações do gabinete. É preciso entender que o público também gera mídia e busca um relacionamento com o local a que pertence e, principalmente nos dias de hoje, isso está mais visível. Como defende Torquato (1986), é preciso descobrir que tipos de canais são melhores para as ligações com as diversas posições da estrutura organizacional. Acredita-se que a existência de um canal para um determinado público e com conteúdo vindo deste, seja *online* ou por meios tradicionais, é que semeia o sentimento de pertencimento à instituição, pois representa incentivo ao fluxo

ascendente, em especial, internamente. Esse sentimento é essencial para a integração, que deve ser meta de qualquer setor de comunicação organizacional.

O impasse na comunicação interna é uma hipótese cada vez mais remota quando ela se abre à participação interna dos funcionários. Ou seja, ela é dirigida pelos especialistas em comunicação – os relações-públicas, os jornalistas, os publicitários, os marqueteiros – que abrem as pautas, espaços de reportagem, de opinião e de crítica aos trabalhadores. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2006, p.73)

Um fator importante abordado por Kunsch (1992) sobre a comunicação nas universidades é a necessidade de atualização e reciclagem desta, já que o dinamismo é marca dos dias de hoje, principalmente em se tratando de comunicação. Conforme já foi dito, os públicos hoje, além de buscarem informação de diversas formas, são participativos e ativos na construção dessas informações.

Observa-se, assim, um contato muito restrito com as ferramentas de comunicação que tem auxiliado algumas organizações atualmente a chegar até seus públicos e a eles dar voz: as mídias sociais. Essas mídias têm como característica usuários, em sua grande maioria, jovens e são opções que viabilizam ativar os três fluxos comunicativos. Isso faz delas um caminho que, se bem usado, pode ser bastante eficiente na integração com o público tão disperso como o universitário. Redes sociais seriam, inclusive, um ótimo meio de ter um contato mais próximo com os estudantes, público citado pelo diretor Ramos como o mais difícil de a assessoria atuar, o que sempre acontece com ações eventuais.

O Twitter é, até agora, a única tentativa da Diretoria de adoção dessas mídias. Mesmo assim, a ferramenta é muito pouco aproveitada, pois não é diariamente atualizada, apresenta repetições do conteúdo encontrado no site e não dá abertura para nenhuma forma de interação com seus seguidores. Aponta-se, nesse sentido, para uma perda de oportunidade, já que tratam-se

de ferramentas de comunicação de mínimos gastos financeiros. Não se fala em abandonar os mecanismos tradicionais, mas somá-los a essa nova tendência.

O que se quer mostrar nesse ponto é que, com certeza, não basta ter um cadastro em uma rede social, seja ela qual for. É preciso pensar em como mudar o relacionamento com os públicos através desses meios. A assessoria de comunicação precisa se renovar à medida que mudam os veículos.

Aplicando isso à realidade universitária, diríamos que se faz necessário que essa organização complexa não só pense em planos estratégicos aptos a dar atendimento às demandas sociais e às novas exigências, mas, ainda, se prepare para saber administrar as mudanças rápidas e urgentes que estão ocorrendo. (KUNSCH, 1992, p.99)

E, novamente, esse tipo de estratégia tem origem em pesquisa, que por sua vez, deve originar o planejamento de comunicação.

Outra necessidade que a comunicação empresarial com os seus grandes públicos internos acaba impondo é medir, de forma científica, a eficiência e a credibilidade, entre outros aspectos, dos veículos de comunicação. As enquetes artesanais não conseguem trazer informações que revelem, com exatidão, o grau de satisfação dos leitores e que possam levar ao reforço ou mudanças de estratégias, conteúdos, formatos, periodicidade, entre outros. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2006, p. 29)

É interessante destacar também, e de modo positivo, o retorno de uma relação mais efetiva com o portal da Andifes, trabalhada na gestão do professor René Gonçalves e da professora Margarida Salomão e diagnosticada, nessa gestão, como um ponto fraco. É inegável a importância de ter visibilidade no portal da Associação, junto a outras instituições de ensino superior. O trabalho político é menor do que na gestão de 1994, já que trata-se apenas de envio de *releases* ao portal, mas a ação é louvável e, segundo Ramos, rende frutos para a Universidade.

A Diretoria posiciona essa ação como estratégica para a comunicação institucional.

No entanto, pouco se divulga internamente sobre a importância do portal e sobre os destaques da Universidade junto a ele. A ação parece estar um pouco solta em meio às atividades de comunicação do setor e nunca se procurou saber sobre seu impacto em alunos, funcionários e professores, tampouco sobre seus resultados práticos para o desenvolvimento da UFJF.

Vimos no segundo capítulo que Kunsch (1992) destaca a importância de existir uma política de comunicação definida para a disseminação da produção científica de uma instituição de ensino superior, já que este é um dos elementos que compõe o tripé de seu trabalho e também em respeito à sociedade. O que se vê é que esse tipo de conteúdo está distribuído nos canais de comunicação da UFJF, sem o devido suporte e destaque que merece por ser um dos produtos mais importantes de uma universidade. Como já foi ressaltado, esse tipo de informação não está ausente, mas aparece dissolvida no grande concentrado de conteúdo referente aos feitos da Reitoria.

A administração da informação científica envolve a sequência de todo um processo até que esta chegue no consumidor final. Por isso, não é tão simples, como talvez se possa imaginar, produzir comunicados científicos e enviá-los para a imprensa, sem um suporte que possibilite notícias mais aprofundadas, a disponibilidade da fonte para o atendimento, além do registro de dados sobre os conhecimentos produzidos na universidade. Por conseguinte, havendo uma sistematização das atividades voltadas para esse fim, será necessário contar com profissionais habilitados em jornalismo científico e em outras áreas, que terão que atuar conjuntamente, para que se concretizem os objetivos desejados. (KUNSCH, 1992, p.97)

O compromisso de uma universidade pública com a sociedade vai além da divulgação de suas descobertas científicas. Não basta apenas informar o que tem sido feito. Coloca-se em questão o fato de que a comunicação é responsável pela identidade da Universidade, e essa identidade origina uma imagem na mente de seus públicos. Imagem que não se constrói, nem destrói apenas com informação. É preciso estabelecer uma ligação mais estreita, formalizada,

com essa comunidade, que é, ao mesmo tempo, influenciada pelas ações da organização e influência para seu sucesso. A comunicação precisa criar situações para se integrar com esse público, fazê-lo presente no ambiente organizacional, através de projetos e eventos que façam parte do calendário acadêmico – os extintos **Boa Vizinhança** e **Domingo no Campus** são bons exemplos. Essa é uma lacuna bastante significativa observada no setor.

Numa visão estratégica, percebe-se um grande potencial nas ferramentas adotadas pela UFJF, que sedimentam uma estrutura bastante positiva para a comunicação. As mudanças existiram ao longo do tempo e continuam existindo e, mesmo que de forma lenta, a evolução dessa estrutura é visível. Mas acredita-se que essas ferramentas são ainda possibilidades pouco aproveitadas e utilizadas de forma aleatória, sem um plano adequado e sem a mínima garantia de satisfação. Segundo o diretor Ramos (APÊNDICE C), não é difícil fazer essa avaliação de forma informal porque “Nós não estamos falando de um veículo de circulação nacional, estamos falando de um veículo institucional que tende a atingir o nosso público imediato, alunos, professores e funcionários”. Porém, o que se vê é que a atenção aos públicos ainda é dispersa, por falta de uma solidificação das reais necessidades de cada um deles e da organização como um todo. A linha de trabalho voltada para a comunicação interna, sem projetos específicos de relacionamento com a comunidade, e o planejamento de comunicação realizado sem pesquisas são provas disso.

O planejamento de comunicação deve identificar os fatores que influenciam o comportamento entre a empresa e seus públicos, levando em consideração a opinião pública. As campanhas devem ter ações conjuntas de promoção, eventos, divulgação, informação e propaganda. (VILLELA, 2008, p.89)

Ainda com relação à inclusão da pesquisa de clima no planejamento de comunicação,

os meios de avaliação informais não auxiliam na construção de um cenário acadêmico mais concreto, no qual a comunicação possa se apoiar. Constatase, inclusive, uma contradição, já que a assessoria atual realiza um planejamento anual de comunicação, como coloca Ramos (APÊNDICE C), mas não realiza nenhum tipo de pesquisa, base de qualquer planejamento em qualquer setor de uma organização.

É importante ressaltar que o *clipping* produzido pela Diretoria de Comunicação possibilita posicionar a Universidade perante a imprensa, mas não deve ser visto como mecanismo de avaliação do trabalho de comunicação da Universidade, já que entende-se que este vai muito além do envio de *releases*. O envio de *releases* é, inclusive, uma pequena parte do trabalho de assessoria de imprensa, que está incluso no que se entende por uma comunicação empresarial integrada.

O que queremos é apenas demonstrar, em linhas gerais, como algumas áreas – que chamaremos de sub-áreas - do setor de comunicação social (relações públicas, assessoria de imprensa, publicações, propaganda e comunicação científica) podem se integrar, direcionando a comunicação na universidade numa perspectiva globalizante e ao mesmo tempo especializada. A assessoria de imprensa será a sub-área encarregada de administrar as informações jornalísticas e o relacionamento entre a universidade e os órgãos de comunicação. Além disso, deverá dar todo apoio logístico às demais sub-áreas. (KUNSCH, 1992, p.94)

De qualquer forma, o resultado compilado do *clipping* da UFJF não é utilizado de maneira significativa para as decisões da Diretoria de Comunicação, já que o que ainda se destaca na rotina do setor são as opiniões aleatórias, de acordo com Ramos (APÊNDICE C). Defende-se, nesse sentido, uma maior valorização do *clipping*, com análise de conteúdos e resultados que possam auxiliar efetivamente na comunicação institucional e fujam um pouco da tradicional tarefa rotineira de assessoria de imprensa.



Novamente, a intenção não é afirmar um total fracasso da estrutura comunicacional atual, mas sim constatar que esta poderia estar mais alinhada com resultados se fosse percebido o poder e a importância de uma comunicação bem elaborada em todas as suas etapas.

Além disso, acredita-se em integração como objetivo de toda comunicação empresarial e em relacionamento como base desta. E relacionamento não é só informação vinda de cima para baixo, seja através de que ferramenta for. Relacionamento é criar vínculo e situações para que os dois lados participem e convivam, isto é, para que os fluxos de comunicação aconteçam e sejam vistos como colaboradores essenciais no sucesso da instituição. Defende-se uma comunicação verdadeiramente estratégica, com menos ações pontuais, como, segundo Ramos (APÊNDICE C), vem ocorrendo, e mais projetos legitimados.

Para nós, um serviço de comunicação, em qualquer tipo de organização e, no nosso caso, na universidade, só terá consistência e continuidade se for construído sobre bases sólidas, com políticas definidas e com o efetivo apoio da cúpula dirigente e de todos os públicos envolvidos. Programas parciais ou iniciativas esporádicas poderão até ter êxito temporário, mas sempre estarão sujeitos à interrupção pura e simples. (KUNSCH, 1992, p.85)

Porém, essa visão estratégica da comunicação empresarial não é possível sem que seus responsáveis estejam plenamente capacitados para realizá-la. O que se observa é a prática de uma ideia errônea que vem acompanhando todo o histórico da assessoria na Universidade: o fato de professores, funcionários e alunos serem formados ou graduandos em Comunicação Social os torna automaticamente capazes de estarem ocupando um cargo na assessoria de comunicação da Universidade.

Contudo, a Comunicação é muito ampla e apresenta áreas que, por mais que trabalhem integradas, possuem suas características particulares. As teorias sobre comunicação

organizacional deixam clara a necessidade de capacitação desses profissionais. É preciso que diretores e funcionários estudem literaturas sobre o tema e experiências positivas em assessorias de outras instituições. Do mesmo modo, bolsistas também precisam de capacitação para ajudar no trabalho, mas nunca para substituir um profissional da área.

#### 4.3 PROPOSTAS POR UMA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA UNIVERSIDADE

Tudo que foi exposto até aqui possibilitou que fosse traçado um perfil atual da assessoria de comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, com base nas teorias de comunicação empresarial apresentadas. Muito se foi falado também a respeito da necessidade de uma comunicação coordenada e alinhada à estrutura da Universidade que, por ser uma organização cujos públicos são tão complexos e dispersos, precisa de uma base forte que promova integração desses fluxos.

A intenção, agora, é apresentar propostas para delinear, em linhas gerais, uma estrutura de comunicação mais integrada, que propicie maior intercâmbio entre as atividades, e mais estratégica, que tenha uma visão real de objetivos e foque em resultados concretos. Não se pretende com isso formular um modelo de comunicação imutável e acabado. O objetivo é apresentar ideias abrangentes de possibilidades de ações que podem ser colocadas em prática para que a assessoria se torne um setor mais efetivamente útil às metas da Universidade.

É importante frisar que, conforme já foi demonstrado, propostas dessa natureza

devem passar por um cuidadoso processo de pesquisa, avaliação e planejamento antes de serem colocadas em prática, pois acredita-se que nenhuma ação de comunicação pode ter total êxito sem esses três pilares. Ressaltam-se, ainda, fatores financeiros como essenciais para a realização desses projetos, bem como o apoio da cúpula diretiva para que estes se concretizem e permaneçam ativos na rotina da instituição.

Partindo, então, para sugestões, sem esquecer esses requisitos, propõe-se, a princípio, a criação de um setor que integre todas as atividades de comunicação de modo formalizado, como uma Pró-Reitoria de Comunicação. Isso significa proporcionar a esse setor autonomia de gastos que pudessem ser aplicados em pesquisa e posteriores planejamentos, numa perspectiva mais especializada da comunicação. Seriam estabelecidas, assim, sub-áreas, que trabalhariam juntas de forma globalizante, mas setorizadas, em função dos objetivos da instituição. O intercâmbio de áreas como relações-públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, artes gráficas e publicidade é essencial para a prática de uma comunicação verdadeiramente integrada, já que acredita-se que, nos dias de hoje, não é mais possível ver cada um desses nichos de forma isolada dentro de uma organização.

Acrescenta-se a essa estrutura uma sub-área que concentre as atividades ligadas à disseminação e divulgação da produção científica, que se trata, inclusive, de um ramo especializado do jornalismo. Essa sub-área serviria de apoio essencial para as outras sub-áreas e possibilitaria o destaque e tratamento merecidos na elaboração desse tipo de informação, incluindo tarefas como sistematização de um banco de dados, com informações sobre todo o conhecimento gerado pela Universidade, maior contato com o cientista e mais acesso a documentos importantes em função do interesse específico de cada pesquisa. Esse tipo de trabalho seria uma forma de valorizar o que é produzido pela instituição e o investimento

realizado por ambos os lados – a universidade e o pesquisador.

Com relação às ferramentas utilizadas com público interno, a proposta seria baseada em pesquisa prévia de reconhecimento de cada um de seus públicos, seus gostos e opiniões a respeito da Universidade. A partir dessas informações, seriam elaborados canais de comunicação diferenciados para alunos, professores e funcionários, em parceria com outros tipos de estratégias de relacionamento.

Sejam virtuais ou não, imagina-se que essas ferramentas abririam espaço para a participação de cada um de seus públicos-alvo. Isso significa incluir no corpo de cada uma delas momentos de interação com o setor de comunicação que as produz; espaços que poderiam ser ocupados com opiniões, fotos, artes diversas, conversas e textos sobre assuntos que fujam um pouco do ambiente universitário e se aproximem do dia a dia fora da instituição; ferramentas de comunicação que proporcionem não só informação sobre a Universidade, mas relacionamento com esta, tendo em vista a construção de um público que seja verdadeiramente capaz de “vestir a camisa” da instituição. Nesse ponto, vale citar também o planejamento de políticas em conjunto com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, a PRORH, como ação fundamental para o crescimento dessa relação.

O site, como para qualquer organização, deveria continuar sendo referência em informações sobre a Universidade, porém, com algumas modificações em termos de organização de conteúdo. Isso incluiria um espaço específico para o armazenamento de divulgação científica, com dados e contatos que seriam, como já foi citado, desenvolvidos pela sub-área de jornalismo científico. Além disso, o portal apresentaria uma divisão de conteúdo mais específica, por temas ou públicos de maior interesse, visando, assim, maior dinamismo e atratividade das matérias. Acrescenta-se, ainda, um sistema de busca mais desenvolvido e facilitado e a presença eventual

de enquetes e votações sobre assuntos da Universidade ou do próprio sistema de comunicação, o que significa uma maneira de interação com o público que acessa o site e uma forma de medir a aceitação de novidades e ações.

Como estratégias de relacionamento, poderíamos incluir nesse panorama o uso efetivo de mídias sociais e a promoção de eventos. O primeiro aparece nos dias de hoje como aplicação de ferramentas de comunicação inovadoras que possibilitam, de forma rápida e eficiente, construir uma via de mão dupla dentro da comunicação. O Twitter é um bom exemplo desse tipo de mídia, mas não se pode excluir os sites de relacionamento, que proporcionam debates e enquetes entre seus usuários.

É importante salientar que essa eficiência depende de um bom uso dessas novas mídias, com atualizações diárias e criativas, diálogo com os públicos e possibilidade de respostas, fazendo com que a comunicação passe a dividir o nível de serviços com o nível pedagógico. Para que isso aconteça, não basta realizar um cadastro nesse tipo de canal, é preciso capacitar a instituição e seus públicos para o uso destas inovações.

A promoção de eventos também caberia no patamar de estratégias de relacionamento e talvez seja um dos pontos mais importantes nesse sentido. Proporcionar momentos lúdicos, de aprendizado e integração aos seus diversos públicos auxilia na construção de uma relação confiável e duradoura com estes. Entende-se que promover oportunidades como estas, com periodicidade certa, formalizadas no calendário da instituição e envolvendo alunos, professores, funcionários e a comunidade em torno, mostra uma organização preocupada com integração, o que só traz benefícios para a imagem desta. E é papel do setor de comunicação cuidar dessa imagem, elaborando, de modo integrado, planos que estreitem essas relações.

Finalmente, seria incluída no planejamento de comunicação a elaboração de um

projeto que envolvesse a Universidade e seus públicos com a questão ambiental. Acredita-se que essa seja uma questão cada vez mais impossível de ser ignorada pelas organizações. A forma como a Universidade se relaciona com seu meio ambiente é uma grande frente de batalha da comunicação institucional e, em especial no caso de uma instituição de ensino, é importante que a assessoria trabalhe nessa frente de forma clara e educativa.

Propõe-se, portanto, que a Universidade tenha uma ação específica, isolada ou junto às outras ferramentas de comunicação, que envolva e deixe ao alcance da sociedade a relação da Universidade com o ambiente onde se encontra. Imagina-se, dependendo de resultados de pesquisas, a inserção de um projeto permanente ou de um espaço que possibilite não só dar satisfação sobre o impacto ambiental das atividades da administração, mas também capacite e conscientize professores, alunos, funcionários e comunidade local a terem um posicionamento ecologicamente correto na Universidade e fora dela.

Vale reforçar que essas propostas têm como base todo o trabalho teórico realizado, levando em conta os aspectos destacados sobre comunicação nas organizações e, em especial, nas universidades. Além disso, é importante lembrar sobre a necessidade de pesquisas e métodos formais antes de tornar palpáveis tais propostas. Coloca-se a pesquisa como fator essencial e insubstituível na tomada de decisões de comunicação institucional, e acredita-se que não seja possível obter total êxito nessas decisões sem esse tipo de consulta.

Propõe-se, inclusive, que a pesquisa faça parte do planejamento de comunicação, tornando-se peça rotineira no trabalho de assessoria da Universidade para que esta possa atuar de modo verdadeiramente estratégico junto aos objetivos de todas as suas unidades. Para isso, inclui-se nessa estrutura momentos periódicos de capacitação dos profissionais dessa assessoria, para que haja a reciclagem necessária e o aproveitamento total das ações colocadas em prática.

Por fim, seria acrescentada nesse projeto uma política de maior posicionamento da UFJF a respeito dos assuntos locais e nacionais mais relevantes, como forma de torná-la referência na participação de discussões. Junto a essa estratégia, seria proposta a criação de um canal de comunicação externa específico para a transmissão de notícias em nível nacional. Este seria um mecanismo que, com base no estudo feito, ajudaria a pautar a Universidade na mídia nacional, não só sobre suas conquistas e realizações, mas também sobre sua opinião a respeito de assuntos que afetam a sociedade.

## 5 CONCLUSÃO

A comunicação é parte essencial da estrutura das organizações sociais, devido à complexidade e diversidades destas. Aspectos institucionais importantes, como objetivos estratégicos, relacionamento com públicos e manutenção da boa imagem, não conseguem se consolidar se não estiverem bem apoiados em um setor de comunicação atuante, que não apenas ocupe um espaço na organização, mas que esteja comprometido com o bom funcionamento de toda a sua estrutura. Fica claro que esse bom funcionamento não abrange apenas fatores financeiros, já que existem pessoas, expectativas, relacionamentos e influências compondo toda essa rede organizacional.

Aplicando esses conceitos à realidade universitária, esse trabalho se propôs a analisar o trabalho atual da assessoria de comunicação na Universidade Federal de Juiz de Fora a partir de suas metas e do uso de suas principais ferramentas. Tomou-se a Universidade como um sistema complexo, levando em conta seus desafios como instituição de ensino, sua diversidade de públicos e seu papel na sociedade.

Vale a pena registrar que esse trabalho não pretende ser conclusivo, já que constantes inovações e renovações são indispensáveis dentro da comunicação organizacional. Não há dúvidas de que é ela que garante a construção de uma instituição mais democrática. Buscou-se traçar um perfil dessa comunicação, cujas evoluções estruturais ao longo do tempo são bastante visíveis, visto o histórico apresentado, e apontar alternativas que a tornem mais estratégica.

Com isso, foi possível diagnosticar alguns pontos fracos nesse trabalho de comunicação, visto durante todo o tempo como realização da assessoria de comunicação da instituição como um todo, e não de seu reitorado. Essa percepção faz com que a assessoria tenha



funções que vão além da simples transmissão de informações a respeito das conquistas da administração.

Nesse sentido, acredita-se que falta à comunicação da UFJF uma estrutura mais integrada, que trabalhe alinhada não só aos objetivos e à política da instituição, mas também ao conceito de comunicação integrada e aos setores que podem a ela acrescentar, como a Pró-Reitoria de Recursos Humanos. O abandono do individualismo de tarefas e do isolamento das diversas áreas de comunicação traz consigo um novo conceito de comunicação organizacional, que evita desperdício de esforços e dispersão de recursos humanos. Percebe-se que falta à Universidade colocar em prática essa verdadeira comunicação empresarial, isso é, a somatória de todas as atividades de comunicação, elaborada de forma multidisciplinar.

Aposta-se em uma comunicação mais integrada também com seus públicos, que permita dar voz a professores, alunos e funcionários e fuja da predominância do fluxo descendente, tão observada no conteúdo divulgado. Esse tipo de incentivo valoriza a produção vinda destes públicos e fortalece o sentimento de pertencimento à instituição.

Em segundo lugar, sentiu-se a necessidade de uma ação mais efetiva de relacionamento com seus públicos, tanto em suas ferramentas de comunicação, como em estratégias de aproximação, como eventos e uso efetivo de mídias sociais. Ver a comunicação organizacional como possibilidade de contato com o público e com a própria comunidade é colocar em prática um instrumento poderoso de renovação comunicacional dentro da Universidade.

Essas duas características são resultados de um cenário que se mostra presente em toda a história da assessoria de comunicação da Universidade. É imprescindível destacar que a ausência de pesquisa é um aspecto que marca todas as fases da comunicação institucional da

UFJF. Em nenhum momento a comunicação conseguiu um patamar de importância suficiente para receber investimentos em métodos científicos de avaliação e pesquisas de clima e satisfação. Essa etapa tem sido simplesmente excluída do processo de planejamento de comunicação, o que incorre em uma contradição, já que não é possível realizar um planejamento com o mínimo de segurança sem dados básicos com relação ao ambiente e ao público interno.

Esse trabalho buscou mostrar, portanto, que a falta de pesquisa origina uma série de outras lacunas na assessoria, entre elas a atuação de uma comunicação pouco estratégica junto aos interesses da Universidade como um todo. Encara-se este como o maior problema da comunicação desenvolvida atualmente na Universidade, e a pesquisa permite identificar a necessidade de a assessoria basear suas ações em um planejamento elaborado de acordo com a complexidade da organização em questão.

Fica claro que não há organização que sobreviva sem comunicação. Isso significa que, para cumprir sua função integrativa e informativa, a comunicação organizacional precisa levar em conta os interesses da administração e, igualmente, dos públicos pertencentes ao ambiente acadêmico, dentro e fora deste. E estes interesses não devem ser medidos apenas com instrumentos informais, pois isso leva a própria Universidade a trilhar caminhos muito instáveis. A comunicação precisa receber a colocação merecida na estrutura da instituição e isso inclui encarar a necessidade de pesquisas e avaliações como investimento em melhorias para a comunidade acadêmica, tanto quanto os realizados em infra-estrutura.

## 6 REFERÊNCIAS

BARRICHELLO, Eugênia Mariano. **Universidade e Comunicação**: o papel da comunicação organizacional frente aos paradoxos da nova ordem mundial. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/Clipping/2005/Universidade%20e%20comunica%C3%A7ao.pdf>. Acesso em 28 maio 2010.

KUNSCH, Margarida Maria. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Ed Summus, 1986.

---

KUNSCH, Margarida Maria. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade**. São Paulo: Ed Loyola, 1992.

LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca. **Jornalismo e Relações Públicas**: uma perspectiva conciliatória possível. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2004.

LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Ed. Makron, 2000.

MUSSE, Christina Ferraz. **Universidade, Comunicação e Construção da Identidade Institucional na Era da Globalização**: o caso da UFJF. 2001. Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação – Programa de Pós-graduação em Comunicação e Cultura, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2006.

REZENDE, Eduardo. **Gerenciamento de marcas**: como planejar e criar marcas competitivas. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Ed. Summus, 1986.

VILLELA, Regina. **Quem tem medo da Imprensa?** Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna, 2008.

**Sites:**

<[www.ufjf.br](http://www.ufjf.br)> Acesso em: 7 junho 2010.

<[www.g1.com](http://www.g1.com)> Acesso em: 18 junho 2010

## 7 APÊNDICES

### 7.1 APÊNDICE A

Entrevista com a professora da Faculdade de Comunicação da UFJF Christina Ferraz Musse, realizada em 15 de junho de 2010.

P: Quando e como começou seu trabalho na assessoria de comunicação da UFJF?

R: Eu estive à frente da assessoria de comunicação da UFJF no período de 1994 a 1998. Eu trabalhei com o professor René Gonçalves de Mattos e nós tínhamos uma assessoria de comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Posteriormente, de 1998 a 2002, eu trabalhei com a professora Margarida Salomão, como assessora de comunicação do gabinete da reitoria. Nesse ambiente, a primeira coisa que marcou foi a confecção da logomarca da Universidade. Até então existia um brasão. Eu, na época, participando dessa palestra em um evento financiado pelo MEC, trouxe para o grupo do professor René a ideia de que seria interessante que a gente tivesse uma logomarca que funcionasse bem nos cartões, outdoors, folders etc. Contratamos uma equipe de design que fez essa logomarca que está sendo usada até hoje. Fizeram um manual de uso para que houvesse uma padronização. É interessante porque a gente não tem noção de como a coisa cresce e depois todos passam a usar.

Na época, nós tentamos fazer com que fosse contratada uma consultoria, para dar um rumo mais profissional à assessoria de comunicação da Universidade. De imediato, não foi aprovado pelo grupo que se pagasse uma consultoria. Mais tarde, já nos últimos anos da gestão do René, nós tivemos uma consultoria também inovadora, que foi uma engenheira de produção do Instituto Nacional de Tecnologia, sediado no Rio de Janeiro. Ela veio trabalhar conosco a questão da qualidade na assessoria de comunicação. Isso durou pouco, mas foi muito interessante tentar introduzir na comunicação alguma norma de qualidade.

P: Os recursos eram limitados em geral ou eram limitados para a comunicação, por não haver ainda a visão da importância da comunicação para a Universidade?

R: Eles já tinham uma visão da importância da comunicação, mas os recursos eram limitados mesmo. Nós nunca tivemos impedimento com o professor René, mas as verbas que eram discutidas eram do gabinete, a gente não era uma unidade muito autônoma. Para fazer qualquer coisa, você tinha que ter o aval de um grupo de pró-reitores e, ao mesmo tempo, o recurso. A receita vinha mais do gabinete, para eventos inclusive. Eu tinha muita limitação para viabilizar essas ações de comunicação. Não havia um orçamento próprio que eu pudesse saber quanto eu teria disponível por ano. Eu não podia fazer um planejamento muito correto, ficava sempre dependendo do gabinete, de negociar. Acho que o pessoal hoje tem mais autonomia.

P: Quantas pessoas trabalhavam na equipe de comunicação da época?

R: Eu trabalhava com bolsistas. Eu tinha uma funcionária técnica-administrativa, dois jornalistas e bolsistas, em número muito menor que atualmente. A gente lutava para conseguir bolsistas também. Na época que tivemos mais bolsistas, eram cinco. A gente tinha uma estrutura muito enxuta, era uma sala da reitoria da Universidade, vizinha ao gabinete, com poucos computadores. Então, as instalações eram simples, precárias, não havia muita gente e nós terceirizávamos alguns serviços.

P: Qual era o foco da comunicação na época?

R: A gente tentou focar muito, num trabalho com a Pró-reitoria de Recursos Humanos, a questão do público interno. Como a questão da internet ainda estava engatinhando, inclusive dentro da Universidade, a gente tinha um boletim que ficou durante os quatro anos do René, que era o *Em Tempo*. Ele teve circulação semanal, depois passou a circular duas vezes por semana. Ele tinha formato ofício, sem cor, quatro páginas e um retorno muito bom. As pessoas gostavam muito, colocavam nos seus murais. Era distribuído para toda a Universidade, institutos, Hospital Universitário. Então, a gente trabalhava muito o público interno através de cerimoniais, organizando eventos em parceria com unidades acadêmicas e trabalhando com esse jornal. Depois, nós tivemos a edição com o jornal **Universidade**. Um jornal que saiu poucas vezes, três ou quatro, e era mandado para casa de professores, funcionários e aposentados. Tinha uma boneca gráfica diferente, feita com contratação externa. Era um jornal mais chique, menos factual e mais análises em cima de situações da Universidade. Alunos não tinham acesso a ele. Eu acho até que nós trabalhamos pouco com os alunos nessa gestão. Em termos internos, houve muita política de eventos, mas não acho que tenha sido o mais marcante.

P: O que foi mais marcante?

R: Como assessora, eu acho que foi dar não só uma visibilidade interna, as pessoas conhecerem mais a Universidade, mas também dentro de um contexto político. Naquela época, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, a Andifes, era muito ativa. O governo, de certa forma, penalizava muito os reitores. A Andifes era um órgão de reuniu reitores das universidades públicas e eles achavam que a comunicação era uma ferramenta importante para que as pessoas conhecessem o trabalho das universidades. Eles queriam a valorização da marca das universidades públicas como universidades de qualidade do patrimônio brasileiro. Então, todos os assessores de todas as instituições federais de ensino superior formamos um Fórum Nacional de Assessores de Comunicação, que subsidiava os reitores através da Andifes. Fazíamos reuniões com os jornalistas da Andifes, para que a gente publicasse artigos e revistas das Universidades e para que elas se situassem nacionalmente. De 1997 a 1998, eu presidi esse Fórum. Fora isso, nós criamos também um Fórum Mineiro de Assessores de Comunicação, sempre com o foco em sensibilizar as pessoas quanto à relevância das universidades nas cidades onde elas estão. Na época, os reitores acreditavam num risco de privatização do sistema público de ensino superior. Então, eles se preocupavam em mostrar para a população em geral que as universidades prestavam serviços. Toda a política dos reitores era essa e para isso eles precisavam de ações de comunicação que dessem visibilidade às suas políticas.

P: E qual era o conteúdo dessas ações?

R: Focava-se muito as ações de extensão da Universidade. Nas pesquisas, mostrava-se as vantagens para as comunidades, com conhecimento e melhoria de produção. Mas o nível da extensão era um norte mesmo, mostrar como a Universidade pode ajudar prefeitura, comunidades carentes, pessoas sem capacitação profissional, como a Universidade produz conhecimento que gera retorno para a comunidade. Dava-se muita relevância às ações de extensão. O trabalho político foi muito interessante, feito tanto pelo Fórum Mineiro, como pelo Fórum Nacional. Acho que foi a primeira vez que a comunicação começou a ser discutida por esses reitores como ferramenta de impacto político para dar visibilidade e garantir a sobrevivência das instituições públicas, num cenário que era visto como ameaçador à sobrevivência delas. Foi uma época muito rica e de muitas experiências interessantes, quando uma universidade ajudava a outra.

Outro projeto muito interessante que a gente conseguiu, a partir da Universidade de Lavras, que viabilizou um programa, veiculado gratuitamente na Globo Minas, era o Minuto no Campus. Primeiro, foi só em Lavras. Depois, essa ideia foi comprada pelos assessores de todas as outras federais. A gente fazia a produção dos filmes que eram veiculados na Globo Minas, chegamos a fazer oito desses produtos. Depois, na gestão da professora Margarida, eu consegui que ele voltasse, mas só em Juiz de Fora, através da TV Panorama. A gente produzia aqui, com duas bolsistas. Era exatamente para mostrar a Universidade para fora.

Claro que a gente fazia o básico, *releases*, *clipping*, alguns cerimoniais. Mas o interessante é que eu participava das reuniões com o reitor. A comunicação tinha uma importância política, junto à administração. Acho que foi um momento em que houve essa valorização. Atendia-se muito as demandas das unidades acadêmicas. Hoje cada uma tem sua própria assessoria, mas na época a gente tinha que atender isso.

P: Com relação a esse trabalho político, o público interno tinha noção desse trabalho que a Universidade estava fazendo nacionalmente?

R: Acho que a gente passava dando visibilidade em termos de notícias, participação em fóruns. Mas eu acho que a gente não conseguia dar uma visibilidade total para alunos e servidores. Talvez mais os professores. Eu acredito que a visibilidade nossa na mídia local resultou em matérias boas com relação à Universidade. Por isso, eu acredito que, no geral, as pessoas até possam ter notado alguma mudança política, de ação, de proximidade com o poder público. Mas, nós nunca fizemos, de fato, uma pesquisa de clima que pudesse quantificar a percepção que as pessoas, funcionário, professor e estudante, tinham sobre a instituição. Eu acredito que, depois, com outras ações desenvolvidas nas outras gestões, a Universidade só vem colhendo frutos dessa ação. Acho que cada vez mais as pessoas notam que ela é muito presente na vida de todos. Acho que hoje a imagem da UFJF está mais próxima do público em geral e o aluno tem mais orgulho de estudar nessa Universidade. Hoje, a Internet ajudou muito a facilitar o acesso à informação na Universidade. Nós começamos um site, mas não houve prosseguimento na época. Acho que os setores da Universidade hoje dão muito mais valor, pedem um bolsista de comunicação porque sabem que é importante ter visibilidade para conseguir verbas e retorno.

P: O conteúdo das ferramentas utilizadas abordava a produção científica de forma expressiva?

R: A gente falava da administração, certamente, mas sempre falava de pesquisadores. A gente tentava equilibrar. Na época, tentamos fazer também um guia de fontes da Universidade, mas não conseguimos viabilizar isso. O que a gente fazia era mandar *releases* sobre o que os professores estavam fazendo. A gente buscava os professores e eles ligavam para a assessoria também querendo divulgar. Sempre mantínhamos um contato com eles. Eu acho que a comunicação cresceu muito nesses últimos anos na Universidade. Do que ela começou, pequena, restrita, e para onde ela conseguiu chegar foi um grande avanço. E isso é fruto do trabalho de todas as gestões, que trouxeram uma colaboração. Todos tiveram uma marca importante de trabalho na Universidade, de começar a fazer coisas mais profissionais e a investir mais também na política de eventos. Acho que houve uma amplitude de ações que firmaram a Universidade como fonte de produção e renovação de conhecimento.

P: Havia alguma pesquisa antes de decidir colocar em prática essas ações? Em que era baseado isso?

R: A gente tentou fazer uma pesquisa antes com essa consultoria, mas não conseguimos contratar por uma questão política mesmo, na época não foi considerado prioridade fazer a contratação dessa consultoria. Então, eu tive que agir muito por discussão com outros assessores e muito pelo “achismo” mesmo. Conversando com pró-reitores, com reitor, com jornalistas e elencando algumas ações que a gente considerava importantes. Nós colaborávamos com o planejamento estratégico da instituição, mas eu acho que faltou realmente uma pesquisa mais sistematizada para saber se é isso que as pessoas queriam e qual era o retorno. A gente ficava muito com o retorno no telefone, alguém que dizia ter gostado da matéria, alguém que pedia alguma coisa. Nós nunca chegamos a fazer uma pesquisa de clima, que seria muito importante internamente e também uma pesquisa na cidade, pra ver como as pessoas de Juiz de Fora veem a Universidade. A marca é conhecida suficientemente? Quem conhece?

P: Essa falta de pesquisa atrapalhava na hora de realizar o planejamento de comunicação?

R: Acho que sim, porque você faz um planejamento prevendo ações que você não sabe, de fato, se aquele gasto vai funcionar como despesa ou como investimento. Porque se você consegue realmente um retorno da aceitação da marca da Universidade, de conhecimento, de conquistas políticas, você sabe o que está fazendo. Talvez as pesquisas só viessem ratificar o que eu já fazia. Mas eu sentia falta de ter uma base realmente em cima da qual eu pudesse dizer “Porque eu vou fazer outdoor? Porque eu vou fazer boletim?” Eu me baseava muito em conversas que eu tinha em Congressos. Porque aqui mesmo, na Universidade, havia pessoas que apoiavam o jornal e outras que achavam aquilo uma bobeira. Você ficava realmente sem uma motivação, uma razão, algo pensado, estruturado. Você fazia porque diagnosticava que era necessário fazer alguma coisa através de conversas com funcionários. Você ia tentando captar quais eram as necessidades, mas baseada na sua observação, na sua percepção. Isso fora o *clipping*, que dava uma noção de como a mídia estava. O monitoramento era só do que saía impresso, porque rádio e TV não era possível monitorar.

P: Qual foi a maior dificuldade da comunicação na época, a seu ver?



R: Pra mim, foi infra-estrutura. Falta de pessoal e falta de recursos. Tinha-se muitas ideias, havia muito boas ideias e eu acho que a gente conseguiu fazer muita coisa. Mas, a estrutura, como eu falei, era muito enxuta. Acho que não faltou vontade política, desejo de discutir, desejo de fazer. Em trabalho coletivo, a gente viabilizou muita coisa. Foi uma grande experiência que me marcou muito. Acredito que a gente tinha falta de pessoal, de estrutura e falta de autonomia para gerir recursos.

E a gente não priorizou o trabalho com alunos. Era muito feito pela Pró-Reitoria de Extensão e a gente até ajudava eles. Mas eu não me lembro de um trabalho direcionado aos alunos. O público externo foi uma linha muito marcante, mostrar a Universidade para fora e tentar que, mostrando para fora, repercuta nas pessoas que estão aqui para sentir esse retorno.

P: Como você vê a mudança na comunicação com a mudança de administração?

R: Eu não acho que deve haver mudança. Nas reitorias, mesmo havendo políticas diferentes, algumas coisas são mais realçadas, mas eu não tenho visto rupturas na área de comunicação. Até parece que vai havendo uma continuidade e uma amplitude das ações da comunicação. Acho que nenhum reitor ocupou o cargo e agiu contrariamente à área de comunicação, cortando, diminuindo, retaliando, pelo contrário. Eu tenho visto os reitores só ampliarem a comunicação. Me parece que, no caso da UFJF, os reitores têm aproveitado as boas experiências do antecessor e até ampliado, logicamente destacando determinadas áreas, determinadas questões de interesse. Mas eu não vejo ruptura, aqui não.

## 7.2 APÊNDICE B

Entrevista com o professor da Faculdade de Comunicação da UFJF Márcio Guerra, realizada em 26 de maio de 2010.

P: Quando e em que contexto a Imagem Institucional começou a funcionar na UFJF?

R: Ela começou logo no primeiro mandato da professora Margarida Salomão, em 1998, e foi até 2006. Quando a professora Margarida foi eleita, algumas pessoas da Faculdade de Comunicação haviam apoiado ela e, então, ela pediu que essas pessoas fizessem um projeto de comunicação, para ela estudar e ver qual que mais se encaixava com o que ela queria para o projeto dela. Imediatamente, ela pediu para trabalhar comigo com uma concepção nova: ela não queria ter uma assessoria de comunicação, ela queria ter uma secretaria de imagem, com uma nova percepção da assessoria. Ela queria uma assessoria focada na produção da universidade. Assim, a gente montou a estrutura para fazer com que a imagem da universidade correspondesse, no 1º mandato, com o mote de romper limites; e, em um outro momento, quando a gente já tinha rompido esses limites, a proposta era consolidar essa imagem como uma universidade imprescindível para o desenvolvimento da cidade e região. Trabalhamos com isso no 2º mandato.

P: A meta era mostrar a Universidade como uma instituição de qualidade?

R: Sim, não só de qualidade, mas pertencente a essa comunidade. Havia uma separação da comunidade com a Universidade. A ideia era aproximar e, ao mesmo tempo, em termos de comunicação interna, fazer um discurso que fosse contraponto ao que vinha sendo dito, na época, pelo Ministro da Educação Paulo Renato e pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, que depreciavam o funcionário público e não investiam nas universidades. Foi um período muito difícil porque Paulo Renato e Fernando Henrique talvez tenham sido, na história da república, os piores ministro e presidente para as universidades. Em função disso, nós tínhamos um corpo técnico-administrativo e docente muito desmotivado. A gente fez um trabalho muito grande para motivar essas pessoas a acreditarem que, à medida que elas se motivassem e trabalhassem bem em prol dessa causa de mostrar o quanto a universidade era importante para a comunidade, nós estaríamos revertendo o discurso que vinha de Brasília. Essa foi a estratégia adotada também na comunicação interna.

P: Quais eram as ferramentas utilizadas?

R: Primeiro, nós começamos a identificar os locais de produção na Universidade, mostrar aos pesquisadores e professores que era importante eles revelarem aquilo que estavam fazendo. Até então, por conta desse discurso e por conta de uma rotina de divulgar muito mais as atividades da administração do que da universidade como um todo, não havia o hábito de divulgar as pesquisas. Começamos a incentivar essas pessoas, a pautar a imprensa e a ter uma visibilidade assustadora. Os próprios pesquisadores começaram a ter interesse em divulgar porque viam que a Universidade passou a ser focada de outra maneira. A imprensa começou a procurar também. Ficou muito marcado isso. A gente estabeleceu, também, alguns projetos estratégicos, como o **Boa Vizinhança**, que envolvia os bairros vizinhos, com projetos na área de saúde, de arquitetura,

de inglês, para oferecer vários acessos às cooperativas populares. Muitas coisas foram feitas para aproximar a população, para que essa população que é vizinha e partícipe da Universidade de alguma forma pudesse abraçá-la.

Internamente, acabamos com os boletins informativos de papel. Começamos a investir fortemente na comunicação eletrônica, virtual. Tivemos que fazer um trabalho forte com os funcionários porque eles não tinham o hábito de entrar no site da Universidade. Acrescentamos, assim, um link, o “Perfil do Servidor”, onde a gente perguntava várias coisas a respeito de gostos pessoais, e, ao final, duas perguntas estratégicas: o que você faz na Universidade e o que ela representa para você. Assim, apresentávamos o trabalho da pessoa, estimulando-a a pensar sobre o que ela faz, vendo a dimensão da importância de seu trabalho. Aproveitávamos, na entrevista, para mostrar onde seria publicada no site e apresentar o site. Criou-se com eles o vínculo com a mídia eletrônica a partir daí.

P: E foi muito difícil criar esse vínculo?

R: Não, porque, a partir do momento em que a gente começou a divulgar, estimulamos a visita ao site porque era lá que eles iam encontrar a notícia, não iriam receber mais jornais ou papéis, que não eram gerenciados pela assessoria anterior. Começamos a estimular para que essas publicações não circulassem mais, pois pecavam pela qualidade. Nós queríamos outro tipo de comunicação, centralizada e, ao mesmo tempo, mais pública.

P: E os alunos? Tinham o hábito de entrar no site?

R: Tinham, pois já vinham com uma cultura maior. A partir do momento em que tínhamos professores e funcionários ligados, eles começaram a falar para os alunos. A gente mandava para os diretores, ao final de cada mês, o número de *releases* enviados de cada unidade acadêmica. Isso estimulava também, pois os alunos foram se envolvendo.

P: Quantas pessoas trabalhavam na Imagem Institucional?

R: Eu, três técnicos administrativos, dois jornalistas contratados e, aproximadamente, 40 bolsistas, entre efetivos e voluntários.

P: Na sua opinião, qual era a maior dificuldade da comunicação na UFJF nessa época?

R: Conviver com uma percepção diferente da imprensa ao que a gente pautava. Às vezes, havia uma grande pesquisa, que eu considerava uma boa pauta, e a imprensa desconhecia. E às vezes uma notinha virava notícia. É uma dificuldade da própria valoração que a imprensa tem e que, você, que está muito envolvido, tem. O mais legal era trabalhar com uma pessoa que acredita na comunicação, que é a Margarida Salomão. Em certos momentos, eu opinava junto a ela antes de pró-reitores, tamanha relevância que ela dava à comunicação. Com isso, ganhei espaço para montar, por exemplo, a Central de Atendimento. Tudo começou a fazer parte de uma política de comunicação da Universidade, que não era só o conceito de informação, era imagem, um conceito novo.

P: Quando vocês decidiam colocar essas novidades em prática, era feita alguma pesquisa ou

planejamento antes? Ou tinha um meio de avaliação depois?

R: A gente não fazia pesquisa antes, a gente implantava as coisas porque acreditava nelas, era o sentimento que a gente tinha por tudo que a gente havia avaliado da história do setor de divulgação da UFJF. E, posteriormente, a gente fazia avaliações, não científicas, mas avaliações mais empíricas, vendo retorno na própria Central de Atendimento, no telefone, por email. A gente percebia o grau de envolvimento. E, também, nessas comunicações que a gente tinha com setores de liderança, diretores, chefes de secretaria, a gente estava sempre dando uma “sondada” para saber como estava.

P: O que você vê na comunicação atual que é resultado do trabalho da Imagem?

R: A estrutura de site, os banners de entrada da Universidade e a Central de Atendimento, um ganho extraordinário para a Universidade e uma fonte inesgotável de avaliação do grau de satisfação e operacionalidade da própria instituição, entre outras. Infelizmente, algumas coisas foram abandonadas, mas outras permanecem.

P: E qual a diferença que você vê entre a meta da comunicação na época da Imagem Institucional para a meta da comunicação atualmente?

R: Eu acho que a meta anterior era divulgar a Universidade e, hoje, acho que voltamos a uma divulgação da reitoria. Isso parece visível.

P: Você concorda que, a cada troca de gestão, a comunicação deve ser, necessariamente, reformulada?

R: Não deveria ser. Como em qualquer instituição pública, tudo que está dando certo deveria ser mantido. Eu acho que quando o sistema está dando certo, você pode mudar pessoas, mas a estrutura não deveria ser mudada, só porque mudou o gestor, porque era oposição. Não necessariamente você tem que dar uma cara nova para algo que está dando certo. Você pode manter e aprimorar. Mas acabar com algumas coisas só é justificável se elas não estiverem dando certo. Por exemplo, o **Domingo no Campus**, um projeto interessante de aproximação com a comunidade. Nós tínhamos um índice de depredação do campus bem expressivo, com pichações etc. Com o projeto, a gente trouxe as crianças para dentro do campus. O projeto era de recreação aos domingos, em que havia uma presença marcante das pessoas todos os domingos, com oficinas de arte, esportes. Rapidamente, os meninos, que antes destruíam, passaram a ter um relacionamento, começaram a adotar a Universidade como deles. Acho que isso foi uma perda lamentável para a estrutura de visibilidade da Universidade e aproximação dela com a comunidade. Claro que ela tem outros ganhos com a gestão atual, mas eu acho que essas ações não precisavam ter acabado.

P: Como você vê o relacionamento da UFJF com alunos?

R: Acho que perde-se oportunidades. Por exemplo, o novo Restaurante Universitário foi inaugurado sem nenhum impacto, em que os alunos pudessem ser gratos àquilo. Não vejo um

sentimento de envolvimento, me parece algo distante, como se fosse um comunicado oficial, um novo cumprimento de meta. Quando, na verdade, isso é nosso. Acho que o enunciado poderia ser diferente.

P: Na época da Imagem Institucional, havia algum contato com a Andifes? Como era a relação com a Associação?

R: Sim, havia contato com a Andifes. Inclusive chegamos a apresentar a experiência da UFJF, que foi considerada exemplar para outras assessorias.

P: Quais eram as ações da Imagem específicas para criar um sentimento de pertencimento à instituição no público interno?

R: A estratégia principal era dar visibilidade ao que a UFJF produzia, via mídia, fazendo com que os servidores, professores e alunos se sentissem orgulhosos de fazer parte da instituição. Além disso, o site estimulava a busca de informação por esse meio.

### 7.3 APÊNDICE C

Entrevista com o diretor de Comunicação da UFJF Kléber Ramos, realizada em 27/05/10.

P: Quando e como foi implantada a Diretoria de Comunicação da UFJF?

R: A assessoria de imprensa da Universidade existe em quase todas as gestões. Quando a Reitoria funcionava no Centro da cidade, a assessoria funcionava lá. Sempre foi respeitado por todos os reitores que toda chefia de assessoria, no caso agora uma Diretoria, fosse ocupada por um professor da Faculdade de Comunicação. Ela teve outros nomes e hoje é a Diretoria de Comunicação. Eu entrei no final de 2007, início de 2008, como coordenador de imprensa, sob direção do professor Rodrigo Barbosa. Em 2009, ele foi para a Prefeitura e nós assumimos.

P: E qual é o foco da comunicação da Universidade atualmente?

R: Nós fazemos a comunicação institucional da UFJF. Temos setores ligados à Diretoria de Comunicação. O primeiro deles é a Central de Atendimento, que exerce um papel fundamental no atendimento de todas as demandas de todas as pessoas, e aqui incluo alunos, professores, funcionários, bolsistas, comunidade, aposentados e pensionistas. Todos que vêm resolver algo na Universidade passam pela Central de Atendimento. A Central é hoje uma referência de atendimento na UFJF e vinculada à Diretoria de Comunicação. Além disso, temos uma Coordenação de Projetos e Eventos, que atende às demandas de toda a Universidade com relação aos eventos e a toda programação que desenvolvem, e pedem nosso apoio para a realização, como organização do evento, layout, panfletos, divulgação, banner etc. Há também a Coordenação de Cerimonial que cuida do evento em si, participando também das refeições de grau e fazendo todo o cerimonial da Universidade. E nós temos o setor de Divulgação, que é um setor diretamente ligado a mim, onde nós temos bolsistas e jornalistas que fazem toda a produção da demanda de informação para alimentação do site, da **Revista Novo Tempo**, do **Jornal da UFJF** e para os *releases* da imprensa, além de atendimento à imprensa e atendimento aos setores que dependem do nosso apoio para a divulgação de seus eventos.

P: Quantos bolsistas e quantos jornalistas atuam nesse setor?

R: Nós temos, hoje, treze na Divulgação, aproximadamente oito em Projetos e, também aproximadamente, oito em Cerimonial, fora o pessoal do Apoio Estudantil<sup>4</sup>. Além dos bolsistas de Letras, que fazem as revisões dos textos produzidos aqui diariamente.

P: Você citou 3 ferramentas: o site, a **Revista** e, mais recentemente, o **Jornal**. Qual é o foco de cada uma dessas ferramentas?

R: O site é nossa referência, pois tem um alcance ilimitado. Ele atinge todo tipo de público, público interno, funcionários, professores, alunos, público externo, todos que têm interesse nos assuntos da Universidade. Nós temos também um canal importantíssimo para falar com a área

<sup>4</sup> Programa de auxílio aos estudantes, através do oferecimento de bolsas de moradia, alimentação e transporte.

acadêmica que é o portal da Andifes. Todo o material que a gente posta no site é enviado para a Andifes que, por sua vez, coloca no seu portal e isso chega a todas as instituições do Brasil. É um alcance muito importante, uma conquista importante, que nós afinamos agora. Logo que nós assumimos, nós percebemos que estávamos sem destaque no portal e corrigimos esse canal, uma falha da comunicação. Então, o site é uma parte importantíssima, nós temos conteúdo com 1800 acessos. As notícias com menos acessos, em um dia, têm 300, 200 e poucos acessos. O site conta com links importantes e atende de maneira bastante eficiente. Hoje é tido como um dos melhores sites das universidades. A nossa página é vista como uma página não só bonita, limpa, interessante, mas bastante eficiente.

A **Revista Novo Tempo** tem, normalmente, uma periodicidade de 3 em 3 meses ou 2 em 2 meses. Às vezes, nós temos que esperar porque tem um assunto acontecendo e, para não ficar velho, a gente aguarda um pouco e encaixa esse assunto. A gente procura atingir o público interno, ela é distribuída por mala direta para funcionários e professores. A gente imagina que várias pessoas vão ter acesso a um exemplar. Procuramos focar em assuntos que interessam também ao público externo, como pesquisas interessantes e obras interessantes que favorecem a comunidade. Ela começou em 2009.

Ano passado, nós tínhamos um *newsletter*, o **UFJF Acontece**, produzido durante todo o ano de 2009. Ali, nós fizemos um trabalho importante com os funcionários, os técnicos administrativos. Era como se fosse um *house organ*<sup>5</sup>, um jornal da casa, onde a gente tratava de assuntos de interesse dos técnicos e matérias curiosas. A gente consegue unir as pessoas através desse tipo de informação. Agora, nós partimos para o **Jornal da UFJF**. Seria uma evolução do **UFJF Acontece**. Esse jornal, além de ser distribuído por email para todos que estão na nossa base de dados, é impresso num formato interessante e diferente, que não é nem tablóide, e num papel bom. É um tipo de jornal que a pessoa não descarta à toa. Dá vontade de pegar e ler. A gente também tem a expectativa de que várias pessoas tenham acesso a um exemplar. Ele é bonito, fácil, rápido, são 4 páginas, e distribuído na Universidade.

P: Qual é o foco do conteúdo dele?

R: Ele é focado nos servidores, professores, alunos e também o pessoal externo. A pauta varia de acordo com o período. Se estivermos em uma fase efervescente de pesquisa, então ele vai ter um peso na pesquisa. A pauta é feita em cima do que está acontecendo de mais importante na Universidade.

P: O que levou à substituição do **UFJF Acontece** pelo **Jornal da UFJF**? Houve alguma pesquisa?

R: Foi a nossa vontade de atingir um público maior, atingir mais pessoas. Com o **Acontece**, nós atingíamos apenas os técnicos-administrativos, por email. Dessa forma, a gente atinge mais pessoas e com isso atinge professores. É uma comunicação mais rápida, a *Revista* demora um pouco mais. O **Jornal** é mais factual, mais rápido. E a **Revista** não vai para os alunos.

P: Como é feita a avaliação para conferir se uma ferramenta de comunicação está dando certo?

---

<sup>5</sup> Veículo de uma empresa ou entidade que pode assumir diferentes configurações dependendo do público a que se destina.

Há alguma pesquisa antes ou algum método de avaliação depois?

R: Não é difícil fazer essa avaliação. Nós não estamos falando de um veículo de circulação nacional, estamos falando de um veículo institucional que tende a atingir o nosso público imediato, alunos, professores e funcionários. Não é muito difícil. Essa avaliação é informal, não há critério científico. Ela é de observação e de retorno. O que eu chamo de retorno é a satisfação que nós temos quando as pessoas envolvidas nos retornam dizendo o impacto que foi aquela notícia naquele período. E também a solicitação de demandas de outras pessoas que viram uma determinada matéria e desenvolvem algum outro projeto por causa daquela matéria e querem pleitear um espaço na próxima edição. A repercussão está também nos resultados colhidos, quanto a número de inscrições, por exemplo. Algumas vezes, pedem até para não repetir ou retirar uma notícia porque não conseguem mais atender. Tudo isso mostra que os resultados estão sendo alcançados. O número de acessos no site também é uma forma de avaliação, com os comentários feitos.

P: Como você avalia o relacionamento da Universidade com seus públicos hoje?

R: Hoje, isso é muito melhor do que antes. As ferramentas estão se tornando muito eficientes, a gente tem procurado seguir nesse caminho, da eficiência, para poder cumprir nossas metas. Nós fazemos a comunicação institucional, o nosso objetivo é levar ao nosso público todas as atividades que são desenvolvidas dentro da Universidade, visando a inserção dessas pessoas nesses assuntos, visando informar e conseguir, com isso, sucesso de todas as maneiras: no número de inscritos em um processo seletivo, no número de inscritos em um vestibular, no número de funcionários que participam de um curso de capacitação etc. Sempre cuidar da imagem da instituição de uma maneira geral.

P: Qual é o ponto que você considera fraco na comunicação atualmente?

R: É sempre muito difícil falar para os alunos, por causa da dispersão. A geografia do Campus é complicada. Alguns cursos estão geograficamente distantes. Às vezes, há projetos que visam aproximar. A gente sempre trabalha no sentido de tornar muito eficiente a comunicação com o aluno, o que não é fácil. Essa é a grande dificuldade que a gente tem, mas procuramos melhorar, utilizando ferramentas, às vezes, sem periodicidade, mas, eventualmente. A gente utiliza de folhetos, panfletos, comunicação direta e eventos. Nós estamos na expectativa da inauguração da Praça Cívica, pois ali será uma grande oportunidade de estreitar esse relacionamento com alunos, que é o mais difícil, pelo volume e pela dispersão.

P: Qual é, na sua opinião, a importância da comunicação para a Universidade no que se refere a divulgar a produção científica?

R: A importância da comunicação para a instituição é fundamental, é enorme. Nós resolvemos o problema de todos os setores da Universidade que querem externar suas atividades e conseguir retorno com isso. A gente faz isso com eficiência, com rapidez, a gente resolve os problemas. Hoje, nós temos uma estrutura que atende muito melhor, muito bem a todas as demandas e a gente não faz restrição a ninguém, a nenhum setor, a nenhum assunto. Se é de interesse, nós



procuramos sempre desenvolver para que o sucesso seja alcançado. Com relação à divulgação das atividades de pesquisa, a gente resolve muito essa questão pelo site, mostrando o que está sendo desenvolvido de pesquisa na Universidade. Com o reforço da **Revista**, a gente consegue registrar isso muito bem, chegando até mesmo a chamar a atenção da grande imprensa nacional, com esses projetos. Não vou falar apenas de pesquisa, mas outros projetos importantes. Por exemplo, a nova estrutura que está para ser inaugurada na Faculdade de Educação Física. A partir de junho, ela se transforma em referência do esporte no Brasil, será o mais moderno e completo complexo esportivo universitário do país, estando apta a receber competições internacionais. Temos possibilidade de manter aqui um centro de treinamento para a Copa de 2014. Essa divulgação tem sido feita, chamando a atenção da imprensa nacional, pois é um ganho importante. O trabalho de comunicação da Universidade é hoje muito eficiente, a gente consegue desenvolver a comunicação e colher os frutos, a gente tem retorno disso.

P: Existe algum planejamento para todo esse trabalho?

R: Existe um planejamento anual. Ali nós colocamos o que pretendemos desenvolver, inovar, continuar, planejamentos de gastos, número de edições, e procuramos seguir isso. Até planejamento de pessoal está no planejamento de comunicação. A gente faz reuniões também com a equipe de pró-reitores para ouvi-los, críticas, sugestões, demandas, o que eles gostariam que fosse enfatizado e não está sendo, dificuldades, atividades que não atingiram bem o público, o que não teve o sucesso esperado. A gente está sempre procurando aperfeiçoar, melhorar, porque nós temos o compromisso de resolver o problema dos setores. Se o setor tem uma demanda e tem que atingir um público, nós temos que fazer isso com eficiência.

P: Esse planejamento anual costuma sofrer alteração?

R: Sim, às vezes muda no mês seguinte. É quando ocorre uma crise, uma situação que faz você mudar toda a estratégia. Às vezes acontece uma crise, que derruba todo o nosso planejamento. Aquilo passa a ser prioridade e não estava planejado. Por exemplo, no ano passado, com relação ao Enem. Você faz um planejamento, com previsão, às vezes segue e às vezes ele é modificado por algum acontecimento inesperado.

P: Você acha que a mudança de gestão na Universidade deve significar, necessariamente, uma mudança no andamento da comunicação?

R: Não acho, mas acontece. É uma coisa política, nós temos política dentro da Universidade. Eu não acho que deveria mudar. Mas ninguém consegue dizer que o trabalho principal da comunicação da UFJF não seja o institucional. Não pode ser diferente. Mudam pessoas, mudam ferramentas, mudam estratégias, mas não muda o foco, que é exatamente a comunicação institucional, a imagem da instituição e a divulgação das suas atividades. Fatalmente, o gestor vai colher seus frutos a partir do enfoque institucional, por que ele está por trás dessas ações vitoriosas. Então, fatalmente ele aparece. Mas, eu nunca trabalho com o enfoque pessoal, porque estou em uma instituição que não é uma empresa privada. Eu sempre acho que, quando a gente está tratando da imagem da instituição, e essa imagem é positiva, o gestor colhe seus frutos, porque ele é o responsável por tudo isso. É uma consequência. Acho que pode mudar tudo, mas

sempre vai permanecer a necessidade da comunicação institucional.

P: Como a UFJF trabalha hoje para plantar nas pessoas um sentimento de pertencimento à instituição?

R: Isso depende de ações da gestão. A Diretoria não tem o poder de fazer a pessoa “vestir a camisa” se não houver um motivo para isso. Graças a Deus, essa gestão está dando motivos para isso. Hoje, a atual administração valoriza o pessoal, no sentido de fazer ações concretas de valorização de pessoal, como treinamentos constantes, acesso à pós-graduações, plano de saúde para funcionários. O índice de aprovação está registrado nas urnas, tivemos, em médias, 85% de aprovação dessa gestão. Isso mostra que essa equipe conseguiu realizar coisas importantes e ações que valorizaram a satisfação de estarmos em uma instituição que hoje se preocupa com o bem estar dos seus funcionários. Apoio estudantil, possibilidade de construção de moradia, o novo Restaurante Universitário, a reforma das calçadas, isso tudo aumenta a produção, porque aumenta a satisfação, aumenta sua vontade de estar fazendo. Nosso papel é mostrar isso, mas é papel da gestão criar condições para isso. Quando a gente mostra, a gente colhe resultados positivos. As pessoas estão satisfeitas e hoje têm orgulho.

## 8. ANEXOS

### 8.1 ANEXO A

Página principal do site da Universidade Federal de Juiz de Fora

The image shows the homepage of the Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) website. At the top, there is a header with the UFJF logo and the text "UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA". Below the header, there is a navigation menu with various links such as "Apelo Estudantil", "Mobilidade Acadêmica", "Educação a Distância", "Relações Internacionais", "Portal da Transparência", "Estágio", and "Links".

The main content area features several news items:

- Central de Atendimento disponibiliza até dia 9 terminais para inscrição no Enem** (28 de Junho de 2010): Os candidatos ao Vestibular 2011 da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) devem ficar atentos. As inscrições para o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) terminam no próximo dia 9 e podem ser feitas no site [www.feej.gov.br](http://www.feej.gov.br). Pela primeira vez, a UFJF disponibiliza a primeira fase do Vestibular 2011 pelo Enem. A nota passa [...]
- Visitas agendadas ao Jardim Botânico serão realizadas em julho** (28 de Junho de 2010): Diferentes escolas e a comunidade em geral já estão agendando visitas à área onde se localiza o Jardim Botânico da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). As visitas, que serão guiadas, devem ser agendadas previamente pelo telefone (32) 2102-3224 entre 9h e 12h. Serão formados grupos e realizado um percurso de aproximadamente uma hora, guiado [...]
- Pós-graduação em Linguística recebe inscrição para seminário até dia 30** (28 de Junho de 2010)
- Prazo para enviar trabalhos da Semana de História termina dia 30** (28 de Junho de 2010)
- Professor do ICE representa a UFJF nos Estados Unidos** (28 de Junho de 2010)
- Pesquisa inédita no HU ganha prêmio em conferência Internacional** (28/06/2010)
- Enem se torna obrigatório para candidatos do Vestibular da UFJF** (25/06/2010)
- Prova prática de concurso acontece neste domingo; confira resultado da 1ª** (25/06/2010)

On the right side, there is a large banner for the "PROCESSO SELETIVO UFJF 2010 CURSOS A DISTÂNCIA" with the text "INSCRIÇÕES em 27 JUNHO NO SITE: [www.cead.ufjf.br](http://www.cead.ufjf.br) na seção 'Editais e Formulários'". Below the banner are navigation buttons for "Anterior" and "Próximo".

At the bottom right, there is a grid of icons for various services: siga, M.A.L.@ufjf, Biblioteca, novo! Calendário, central de atendimento, siga HU, concurso publico, ipTV, and Cardápio RU.

At the very bottom, there is a dark banner with the text "VESTIBULAR E PISM".

## 8.2 ANEXO B

Página da edição de junho de 2009 do *newsletter* UFJF Acontece

## Comemorando aniversário

publicada em: 30 de Junho de 2009 - visualizada pela 236ª vez



Anteriores: semana 1 a 7 de julho



Nathalle Reis Raboral (02/07)

Graduada em Comunicação pela UFJF.  
Assistente de Administração da Gerência de Controle e Remunerações desde outubro do ano passado.  
Atualmente, faz aula de idiomas pelo Projeto de Universalização da Língua Estrangeira da Universidade.  
Nasceu em Carangola (MG), mora em Juiz de Fora há 20 anos.  
Casada, possui três filhos: João Pedro, de 9 anos, Maria Teresa, de 3, e o caçula Emanuel, de 1 ano.

Carlos Augusto Duque (05/07)

Graduado em Engenharia Elétrica pela UFJF em 1996, possui mestrado e doutorado, pela PUC-Rio, e pós-doutorado, pela Universidade Estadual da Flórida, na área de Processamento de Sinais.

Trabalha há 22 anos no Departamento de Circuitos Elétricos da Universidade.

Atualmente leciona as disciplinas: Eletrônica Digital e Microprocessadores, pela graduação, e Processamento de Sinais e Filtros Digitais, pela pós-graduação. Além disso, tem pesquisas e contribuições na área de Processamento de Sinais, aplicado a Sistemas de Potência e a Qualidade de Energia Elétrica, e de Instrumentação e Automações Industriais.

Natural de Juiz de Fora, é casado e pai de dois filhos: Tales, de 12 anos, e Tiago, de 19.



1º de julho

Adeilson Geraldo de Almeida Resende

Wilson de Souza Melo

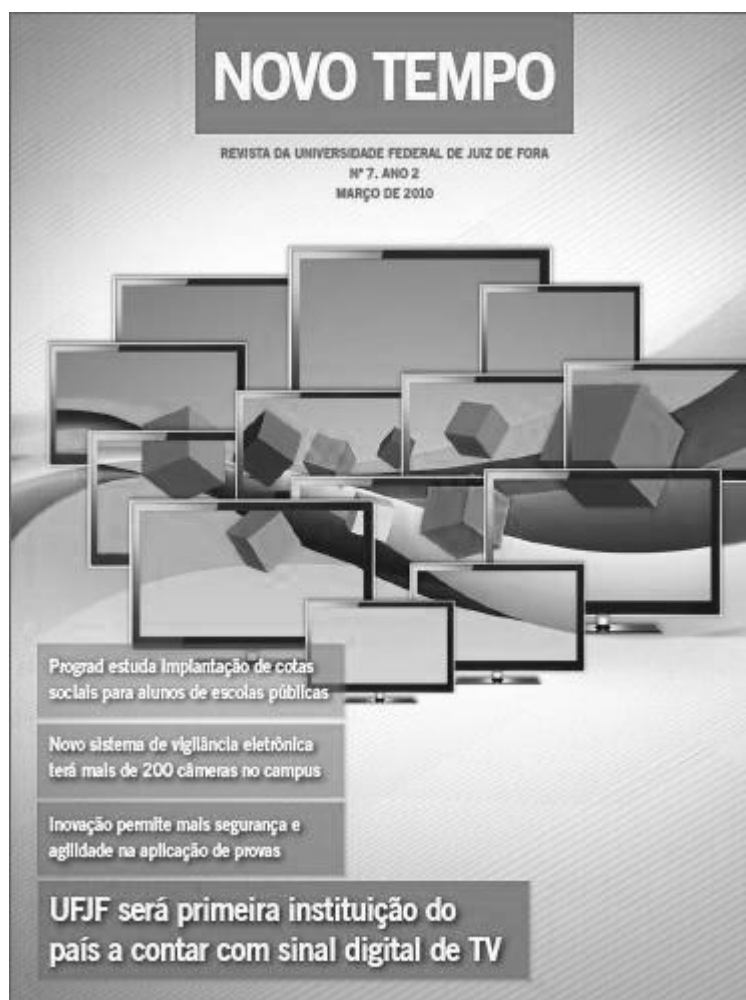
Luiz Antonio Valle Araújo

Orlando Vieira de Souza

Cláudio Lima Braga

### 8.3 ANEXO C

Capa da edição de março de 2010 da *Revista Novo Tempo*



## 8.4 ANEXO D

Capa da 3ª edição do *Jornal da UFJF*

**UFJF**  
Nº 3 - 2011  
FÓRUM DE INOVAÇÃO

*Jornal da*

**AVANÇOS NA PESQUISA REVELAM  
NOVO POSICIONAMENTO DA UFJF** #403

**UFJF TERÁ NOVO ESPAÇO DE  
INTEGRAÇÃO**  
Com 1.100 m<sup>2</sup> de arquitetura contemporânea, o novo Centro de Vivência abrigará eventos, palestras, lançamentos e lançamentos. A área será acessada por duas linhas de integração.



**NOVOS LABORATÓRIOS AMPLIAM  
CONDIÇÕES PARA PESQUISA**  
Na microbiologia, ecologia molecular e técnicas para análise genética com novos métodos, fragmentação de DNA, de bactérias, recombinação de tipos celulares no qual o material e cultura inovadoras.



**TRABALHOS DE ESTUDANTES DO  
IAD GANHAM AS RUAS**  
Resultado de suas pesquisas de investigação de alunos, projetos e apresentações em eventos públicos, projetos em empresas, eventos e no próprio campus.



## 8.5 ANEXO E

Sede da atual assessoria de comunicação da UFJF, onde funciona a Diretoria de Comunicação.

