



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



CARLA FERNANDA BRANDÃO BARBOSA LOBATO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS MULTICAMPI: ESTUDO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
UM SETOR DE COMUNICAÇÃO NA UFES EM ALEGRE**

**VITÓRIA-ES
2020**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



CARLA FERNANDA BRANDÃO BARBOSA LOBATO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS MULTICAMPI: ESTUDO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
UM SETOR DE COMUNICAÇÃO NA UFES EM ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^a Dr^a Fabricia Benda de Oliveira

Coorientadora: Prof^a Dr^a Simone Aparecida Fernandes Anastácio

**VITÓRIA-ES
2020**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

L796c Lobato, Carla Fernanda Brandão Barbosa, 1982-
Comunicação organizacional em universidades federais multicampi : Estudo para a implementação de um setor de comunicação na UFES em Alegre / Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato. - 2020.
131 f. : il.

Orientadora: Fabricia Benda de Oliveira.
Coorientadora: Simone Aparecida Fernandes Anastácio.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Comunicação na administração pública. I. Oliveira, Fabricia Benda de. II. Anastácio, Simone Aparecida Fernandes. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



CARLA FERNANDA BRANDÃO BARBOSA LOBATO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS MULTICAMPI: ESTUDO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE
UM SETOR DE COMUNICAÇÃO NA UFES EM ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 24 de setembro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA



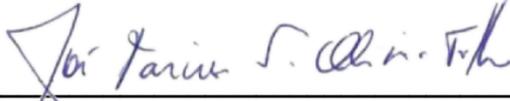
Prof^a. Dr^a. Fabrícia Benda de Oliveira
Orientadora - PPGGP/UFES



Prof^a. Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio
Coorientadora - PPGEEDUC/UFES



Prof^a. Dr^a. Ariadne Marra de Souza
Membro Interno - PPGGP/UFES



Prof. Dr. José Tarcísio da Silva Oliveira Filho
Membro Externo - PPGCOM/UFRR

**Aos meus pais, que investiram na
minha educação, e à Deus, que de nós
cuidou.**

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela companhia terna e constante.

À minha família. Primeiramente ao meu marido, Paulo Alexandre, que segurou as pontas em casa infinitas vezes (Te amo!). Aos meus meninos, Lucas e Levi, por aquele carinho gostoso e inesperado quando a mamãe estava cansada. Obrigada por não terem quebrado um braço e nem a casa!

Às minhas queridas mãe e sogra, que se revezaram em cuidar dos meninos e, conseqüentemente, de mim.

À minha irmã, Tati, que depois de duas perdas duras que tivemos em poucos anos assumiu sozinha o cargo de irmã dessa pessoa estressada aqui.

À tia Marta, por ser incansável em suas orações.

Aos meus demais familiares, pai, sogro, sobrinhos, cunhada... amo vocês!

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública, por existirem e nos possibilitarem crescer.

À então Superintendente de Comunicação da Ufes, Thereza Marinho, por sua disposição mesmo em meio ao corre-corre do dia a dia.

Aos servidores de Alegre e São Mateus que, a trancos e barrancos, tentam cuidar com carinho da comunicação em suas unidades.

Aos 29 gestores de comunicação das universidades que participaram desta pesquisa, por dispensarem tempo e atenção ao nosso questionário.

À Direção 2016-2020 do CCENS. À Diretora Neuza por me ajudar nos contatos com a PRPPG e se dispor no que mais fosse necessário. À Vice-Diretora Simone por ser mais que minha chefe... se tornou minha coorientadora e, o mais importante, amiga. Vocês são pioneiras!

À professora Fabricia, orientadora compreensiva, presente, otimista, sempre disposta a ouvir e contribuir com este trabalho.

Aos professores do programa de mestrado em Gestão Pública de Alegre que, mesmo cansados depois de um dia de trabalho, nos aguentavam à noite.

Aos meus colegas de mestrado (Ângela, Fritz, Janaína, José Roberto, Naiade e Nilceia), por todas as risadas boas que demos, todos os lanches e papos “zero” polêmicas no zap... tudo se tornou mais leve com vocês. Estou contando com aquele nosso baile!

Aos demais amigos e colegas. Em especial à Clemiuda, Kezya, Cinthia e Marianne, meninas especiais que a Ufes colocou na minha vida.

Muito obrigada mesmo. Saudade... acaba logo Corona!

RESUMO

LOBATO, Carla Fernanda Brandão Barbosa. **Comunicação organizacional em universidades federais multicampi: estudo para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre**. 2020.133f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ES, 2020.

Introdução Nos últimos anos, houve um aumento significativo de vagas nas universidades brasileiras. Boa parte desse crescimento se deve ao movimento expansionista promovido pelo programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Nesse processo de reestruturação muitas universidades federais passaram a operar em mais de um município, numa estrutura multicampi. Contudo, verificou-se que esse novo modelo de universidade trouxe consigo alguns desafios. Nesse contexto, **o problema** estudado consiste em um deles configurado na gestão da comunicação no campus de Alegre, que é fundamental na formação da identidade das organizações e de seu planejamento estratégico. Dessa forma **o objetivo geral** da pesquisa foi realizar um levantamento da realidade comunicacional nesse campus e, também, em de universidades federais brasileiras que possuem unidades acadêmico-administrativas fora da sede, a fim de conhecer como se dá a comunicação entre essas unidades de modo a atender as especificidades internas e regionais, mantendo uma identidade institucional e subsidiar a elaboração de um produto técnico/tecnológico. Em termos dos **métodos e procedimentos**, após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, contactou-se, por *e-mail*, as chefias das assessorias de comunicação dessas universidades com o envio de um questionário *on-line* a fim de avaliar como a realidade da comunicação organizacional e como se deu a criação do setor de comunicação nas unidades fora da Sede dessas universidades. Onde eles ainda não existem, questionou-se sobre quais são os fatores que impedem a criação desse setor, a realidade organizacional existente e sua possível influência no planejamento estratégico e identidade de tais instituições. Como se trata também de um estudo da comunicação na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), foi aplicado um questionário *on-line* com o gestor de comunicação da Ufes e outro com os colaboradores de comunicação das unidades da Ufes em Alegre e São Mateus, a fim de conhecer a realidade da universidade que motivou este estudo. Para o **aporte teórico** foram abordados os seguintes tópicos: tipos de comunicação, comunicação em universidades federais e gestão da comunicação. Os **resultados** mostram que, apesar de a comunicação hoje estar sendo realizada de forma satisfatória, no caso da Ufes, a gestora de comunicação da Ufes acredita que o cenário poderia melhorar com a implantação de uma política de comunicação e mudanças devido aos diversos públicos com quem dialoga. As unidades de Alegre e São Mateus revelaram que podem contribuir mais para o alcance de tal objetivo. Esse cenário vai ao encontro dos anseios das demais universidades que responderam esta pesquisa e acreditam que setores de comunicação nas unidades afastadas da sede têm o potencial de contribuir para uma universidade que preste um serviço de melhor qualidade tanto internamente quanto para a sociedade. **O técnico/tecnológico** proposto consiste na a organização de um setor de comunicação na Ufes em Alegre, por meio de um conjunto de rotinas e diretrizes elaboradas a partir dos resultados desta dissertação. Esse produto será entregue à Superintendência de Comunicação da Ufes (Supec), de forma a atender tanto aos pré-requisitos deste programa de pós-graduação como à demanda encontrada por esta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão Pública. Setor de comunicação. Universidade Federal. Qualidade do serviço. Informação.

ABSTRACT

LOBATO, Carla Fernanda Brandão Barbosa. **Organizational communication in federal multicampi universities: study for the implementation of a communication sector at Ufes in Alegre.** 2020.133f. Dissertation (Professional Master in Public Management) - Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2020.

Introduction In recent years, there has been a significant increase in places for students at Brazilian universities. Much of this growth is due to the expansionist movement promoted by the Federal Universities Restructuring and Expansion program (Reuni). In this restructuring process, many federal universities started to operate in more than one county, in a multicampi structure. However, we noted that this new university model raised some challenges. In this context, the **problem** studied consists of one of them configured during the campus of Alegre communication management, which is fundamental in the formation of the organizations' identity and their strategic planning. In this sense, the **main objective** of this research was to raise a survey of the communicational reality of that campus, and also in Brazilian federal universities that have academic-administrative units outside their Headquarters, in order to understand how communication takes place between these units in order to meet internal and regional specificities, maintaining an institutional identity, and subsidize the elaboration of a technological product. In terms of **methods and procedures**, after the approval by the Ethics Committee on Research with Human Beings, the heads of the communication advisory offices of these universities were contacted by email with the sending of an online questionnaire in order to assess how the communication sector in units outside the Headquarters of these universities were created. Where they do not yet exist, the factors that hinder the creation of these sectors, the reality of organizational communication where this sector was implanted and its influence on the strategic planning and identity of such institutions were questioned. As it is also a case study of communication at the Federal University of Espírito Santo (Ufes), an online questionnaire was applied with the communication manager of Ufes and another with the communication collaborators of the units of Ufes in the counties of Alegre and São Mateus, in order to better understand the reality of the university that motivates this study. For the **theoretical contribution**, the following topics were addressed: types of communication, communication in federal universities and communication management. Our **results** show that, despite the fact that communication today is being carried out satisfactorily, concerning UFES, the communication manager at that university believes that the scenario could improve with the implementation of a communication policy and changes due to the different audiences with whom she talks. The Alegre and São Mateus units disclosed that they can contribute more to the achievement of this objective. This scenario meets the desires of the other universities that responded to this research and believe that communication sectors in units far from the Headquarters have the potential to contribute to a university that provides a better service quality both internally and for the society. The **technical product** consists of the organization of a communication sector at Ufes in Alegre, using a set of routines and guidelines elaborated from the results of this dissertation. This product will be delivered to Communication Superintendence of Ufes (Supec), in order to meet both the prerequisites of this graduate program and the demand found by this research.

Keywords: Public Management. Communication Sector. Higher Education. Quality of Service. Information.

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCAÉ	Centro de Ciências Agrárias e Engenharias
CCENS	Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Ceunes	Centro Universitário do Norte do Espírito Santo
CGEE	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
Conep	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
Hovet	Hospital Veterinário
Hucam	Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes
IES	Instituição de Ensino Superior
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MEC	Ministério da Educação
MUSES	Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo
PNE	Plano Nacional de Educação
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RM	Ranking Médio
Secom-Sul	Setor de Comunicação - Setorial Sul
SESu	Secretaria de Educação Superior
Supec	Superintendência de Comunicação
TAI	Termo de Anuência Institucional
TI	Tecnologia da Informação
Ufes	Universidade Federal do Espírito Santo
UFM	Universidades Federais Multicampi
Unifesp	Universidade Federal de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização das unidades acadêmico-administrativos da Ufes	17
Figura 2 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos desta pesquisa	22
Figura 3 - Representação da Comunicação Integrada.....	32
Figura 4 - Dispersão geográfica das universidades federais brasileiras	43
Figura 5 - Distribuição geográfica das universidades federais multicampi que responderam a pesquisa	49
Figura 6 - Frequência com que ferramentas de comunicação são utilizadas pela UFM	51
Figura 7 - Oferta de cursos de treinamento e capacitação fora da Sede para servidores de comunicação.....	58
Figura 8 - Planejamento de ações de comunicação.....	60
Figura 9 - Relacionamento das unidades localizadas fora da Sede com a imprensa	66
Figura 10 - Relacionamento do setor de comunicação da Sede com a imprensa.....	67
Figura 11 - Dificuldades para a estruturação de um setor de comunicação fora da Sede.....	68
Figura 12 - Representatividade das mídias oficiais nas UFM	69
Figura 13 - Criação de setores de comunicação nas unidades localizadas no interior	70
Figura 14 - Quantitativo ideal para uma equipe de comunicação fora da Sede	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Universidades Federais Brasileiras contactadas e retorno obtido desse contato	47
Quadro 2 - Breve descrição da(s) função(ões) do(s) servidor(es) que atua(m) na equipe de comunicação fora da Sede.	73
Quadro 3 - Sugestões dos respondentes para o setor de comunicação de sua instituição (resposta não obrigatória)	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Outras informações sobre a Ufes e comparativo com Alegre	39
Tabela 2 - Quantitativo de servidores no setor de comunicação da Sede das UFM respondentes.....	52

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.1 TEMPORALIDADE.....	13
1.2 O TEMA OBJETO DE ESTUDO.....	13
1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.4.1 Objetivo geral.....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO.....	19
1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	19
2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	21
2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	21
2.2 COLETA DE DADOS.....	21
2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	24
2.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	25
3. APORTE TEÓRICO.....	26
3.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO.....	26
3.1.1 Comunicação Pública.....	26
3.1.2 Comunicação Organizacional.....	28
3.1.2.1 Comunicação Interna.....	30
3.1.2.2 Comunicação Integrada.....	31
3.1.3 Comunicação Científica.....	33
3.2 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	36
3.2.1 A comunicação em universidades multicampi.....	38
3.2.1.1 A comunicação na Ufes.....	38
3.2.2 O Reuni e seus desdobramentos.....	40
3.2.3 A gestão da comunicação em universidades federais.....	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	47
4.1. CONHECENDO O SETOR.....	52
4.2. RELACIONAMENTO SEDE E UNIDADES AFASTADAS.....	58
4.3. PLANEJAMENTO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	59
4.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA E AUTO-AVALIAÇÃO.....	62
4.5. O DESAFIO DA DISTÂNCIA GEOGRÁFICA.....	63
4.6. INTEGRAÇÃO DAS UNIDADES POR MEIO DA COMUNICAÇÃO.....	64

4.7. O DIA-A-DIA DAS UNIDADES	64
4.8. SETOR DE COMUNICAÇÃO NAS UNIDADES AFASTADAS DA SEDE	67
4.9. ATIVIDADES REALIZADAS E QUANTITATIVO DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO FORA DA SEDE	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1 RESGATANDO OS OBJETIVOS	78
5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA REALIZADA	78
5.3 O PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO.....	79
5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	79
5.5 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO.....	80
5.6 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO ÀS LINHAS DE PESQUISA E PROJETOS ESTRUTURANTES.....	80
5.7 INOVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO	80
5.8 REPLICABILIDADE DA PESQUISA.....	81
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS	90
ANEXO A - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA.....	91
ANEXO B - RELATÓRIO ANTI-PLÁGIO	92
ANEXO C - TERMO DE ENTREGA DO PRODUTO TÉCNICO	93
ANEXO D - ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO	95
APÊNDICES	97
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ENVIADO À SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO DA UFES	98
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS UNIDADES DA UFES-INTERIOR (ALEGRE E SÃO MATEUS).....	105
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	110
APÊNDICE D - TERMOS DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL ENVIADOS AOS GESTORES PARA POSTERIOR ENVIO DO QUESTIONÁRIO	118
APÊNDICE E - FICHA DE INFORMAÇÕES SUCUPIRA	126

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADE

Levando-se em consideração a formação acadêmica da pesquisadora, em Comunicação Social - Jornalismo, aliada ao cargo de assistente em administração ocupado pela mesma na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) em Alegre, teve início o desejo de realizar um estudo sobre a comunicação nessa unidade da universidade.

Mesmo ocupando o cargo há apenas 4 anos, esta pesquisadora encontrou uma nova realidade ao ingressar no serviço público. Havia apenas 1 mês desde que ocorrera a divisão do antigo Centro de Ciências Agrárias (CCA) em dois Centros de Ensino: Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS), e esta pesquisadora foi lotada na secretaria da direção do CCENS, onde permanece até o presente momento.

Após aproximadamente 1 ano de atividades, em conversas com a direção do CCENS observou-se como a área da comunicação era importante e merecia receber mais atenção.

Por isso, a pesquisadora viu neste mestrado em Gestão Pública a possibilidade de realizar um estudo sobre a comunicação em universidades que, assim como a Ufes, possuem unidades acadêmico-administrativas fora da Sede de modo a melhorar a realidade comunicacional da Ufes em Alegre.

Recentemente a pesquisadora foi nomeada pela Direção do CCENS presidente da Comissão de Divulgação e Informação desse Centro de Ensino, medida paliativa encontrada no momento para melhorar a difusão do conhecimento científico desenvolvido, bem como a informação de suas ações de extensão e gestão.

1.2 O TEMA OBJETO DE ESTUDO

Comunicar... algo que parece tão simples, tão natural... mas que pode trazer tanto benefícios como danos irreversíveis para as relações humanas e organizacionais.

Em meio à competitividade do mundo atual, onde as informações fluem de maneira ágil, a comunicação se apresenta como fundamental em todos os tipos de organização. Daí o fato de se encarar a comunicação como uma área estratégica para

qualquer instituição, inclusive as Instituições de Ensino Superior (IES), que, segundo Santos e Pereira (2012), inclusive têm características estruturais e operacionais muito complexas:

A organização universitária, como uma instituição social a servir a sociedade onde se insere, está sujeita às mudanças e às explosões que caracterizam o mundo organizacional contemporâneo, além de que, caracteriza-se pela necessidade de mudanças para sua sobrevivência, nessa época de grandes transformações (SANTOS; PEREIRA, 2012, p. 15)

Contudo, ao se abordar a questão da comunicação nas IES públicas, é importante lembrar que estas, em sua maioria, ainda apresentam uma estrutura tradicional e conservadora, que não enxergam as mudanças como algo positivo (PAIVA, 2004).

Uma mudança considerável no âmbito das universidades públicas se deu com a expansão da educação superior por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Esse programa teve como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência dos estudantes na educação superior.

Desde o início da expansão para o interior em 2003 até o ano 2010 foram criados mais de 100 novos *campi* nas IES, que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação, segundo Relatório da Comissão constituída pela Portaria nº 126/2012 para acompanhar as ações do MEC com vistas à consolidação dos programas de expansão das Universidades Federais (BRASIL, 2012). A interiorização, segundo balanço da Secretaria de Educação Superior (SESu) divulgado em 2014, também proporcionou uma expansão no país quando se elevou o número de municípios atendidos por universidades federais de 114 para 289, que representa um crescimento de 153% (BRASIL, 2014). Já o número de universidades federais, segundo esse mesmo balanço, saltou de 45 em 2003 para 63 em 2014. Em 2020 já são 69 universidades federais no Brasil (BRASIL, 2020).

Entretanto, como em toda mudança, novos desafios e complexidades se apresentam para as Universidades Federais Multicampi¹ (UFM). Neste ponto os gestores se deparam com um desenho organizacional diferenciado para atender

¹ Neste trabalho consideraremos como multicampi as universidades que possuem unidades acadêmico-administrativas fora da Sede.

servidores que atuam em diversas regiões e interagem com sociedades distintas. E saber como lidar com essa “novidade” pode fazer a diferença dentro da instituição.

Entender como a comunicação poderia auxiliar na adaptação a tal realidade é um dos pontos ressaltados por Curvelo:

A comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido no ambiente organizacional. É pela comunicação que as culturas e as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autopoiese. É pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização (CURVELO, 2001, p. 8).

Por isso a gestão da comunicação em UFM apresenta-se como um objeto de estudo desafiador e de fundamental importância na formação da identidade dessas organizações e de seu planejamento estratégico.

Dessa forma, este projeto de pesquisa buscou ampliar os conhecimentos sobre a universidade federal de formato multicampi e os desdobramentos que se apresentam para os seus processos de comunicação, de forma a tornar a gestão da instituição mais eficiente por meio de setores de comunicação estruturados nas unidades acadêmico-administrativas fora de Sede. Mais especificamente, em se tratando da Ufes, este estudo se propôs a entender a estrutura de organização da comunicação e verificar a existência de integração entre as unidades acadêmico-administrativas.

Em termos de valorizar a comunicação interna como aliada para qualquer organização Personi e Portugal (2011) afirmam que:

Empresas que se descuidam da sua comunicação interna podem ter nos empregados o que especialistas no setor consideram por “embaixadores da indiferença”. Um público desmotivado indica perda de rendimento; se não produz, a empresa tem prejuízos (PERSONI; PORTUGAL, 2011, p. 141)

Além disso, no caso das universidades públicas, tema desta dissertação, estudiosos e profissionais da comunicação, como Margarida Kunsch (2003) e Wilson da Costa Bueno (2003), acreditam que a comunicação precisa avançar para um patamar cada vez mais estratégico e uma dinâmica mais integrada.

No mundo atual, globalizado e dinâmico, a comunicação precisa estar em constante movimentação e atualização. E como consequência, as organizações precisam adaptar seus meios e formas de comunicar.

De forma mais específica, as instituições de ensino se deparam com a necessidade de acompanhar tais mudanças e encontrar formas de melhorar os

serviços prestados não só aos seus alunos como também às comunidades nas quais estão inseridas.

1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

Como apresentado por Kunsch (2018), o poder que a comunicação exerce sobre a sociedade atual é incontestável. E partindo da ideia comum de que a comunicação organizacional tem o potencial de viabilizar o diálogo das instituições com seus públicos interno e externo, e de que estas são formadas por diferentes públicos (interna e externamente), pode-se dizer que um setor de comunicação é de suma importância para se alcançar resultados (sejam eles de ordem financeira ou não).

A autora supracitada também afirma que o modo de produzir informações institucionais tem passado por transformações devido à revolução digital da era contemporânea. E isso tem alterado profundamente o ambiente organizacional, uma vez que a comunicação passou a ser vista como estratégica e não apenas como mera transmissão de mensagens. Ademais, ela tem sido entendida de forma mais ampla e integrada, levando em conta “as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos/sujeitos envolvidos e da sociedade (...) em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só das organizações” (KUNSCH, 2018, p. 18).

Por isso, é de suma importância que a organização prime por uma integração da comunicação, por meio do alinhamento de expectativas e pela compreensão das necessidades de seu público por exemplo, a fim de alcançar seus objetivos. E quando essa integração não acontece, surgem consequências como mal-entendidos, desencontros entre as expectativas do cliente e da organização, conflitos internos, entre outros.

Daí se afirmar que a comunicação teria o poder de interferir de forma expressiva em uma instituição, pois além de consolidar positivamente a imagem institucional, a comunicação organizacional também favorece o desenvolvimento humano, a prestação de serviços de excelência, a transparência governamental, o acesso à informação e o desenvolvimento da cidadania (RIBEIRO, 2017, p. 19).

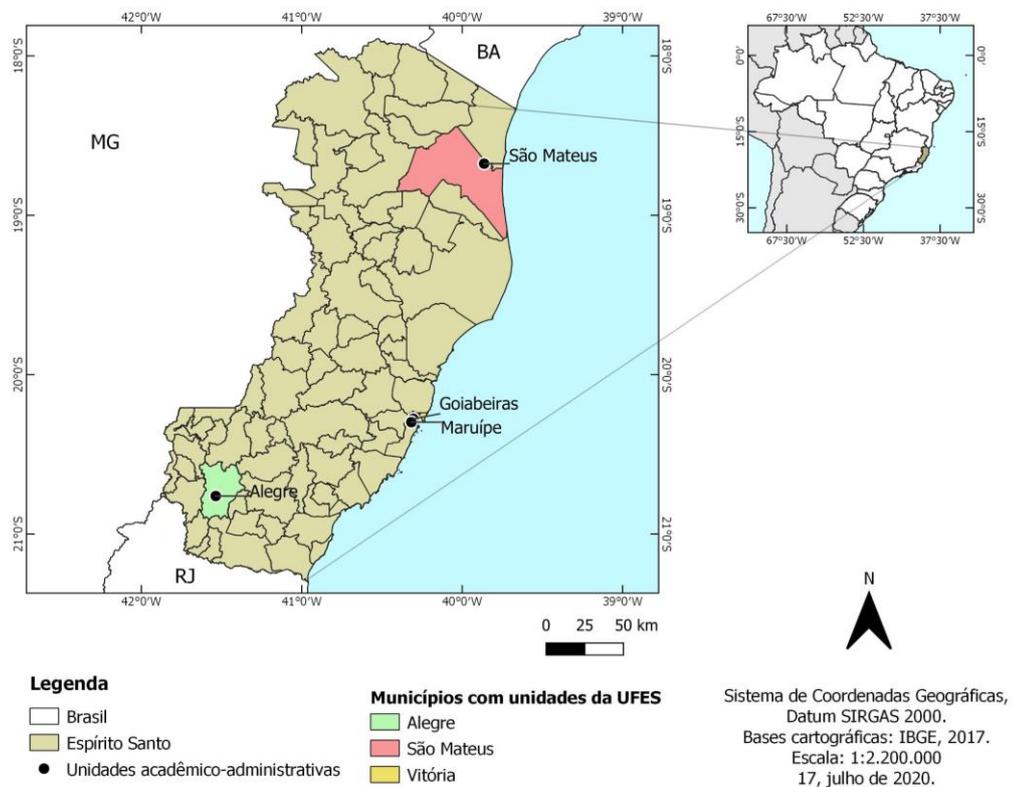
E a comunicação na Ufes? Hoje ela é gerida pela Superintendência de Comunicação (Supec), setor vinculado à Administração Central, responsável por articular, propor, coordenar e executar as ações desenvolvidas pela Universidade nas

áreas de cultura e comunicação (jornalismo, assessoria de imprensa, divulgação científica, criação e arte, produção de conteúdo institucional, rádio, TV e mídias sociais).

Tal setor tem como meta, segundo página institucional, oferecer o suporte necessário para ampliar a divulgação das ações planejadas e executadas pelos centros e pró-reitorias, secretarias e outras unidades em diferentes mídias. Atua também em prol do fortalecimento da divulgação das ações de ensino, pesquisa e extensão, gestão e assistência executadas no âmbito da Ufes, de forma a promover a cidadania e a pluralidade cultural e científica.

Além do *campus* Sede (Goiabeiras) localizado em Vitória, a Ufes possui outro *campus* (Maruípe) na mesma cidade e unidades nas cidades de São Mateus (a 213,7 km de Vitória) e Alegre (a 203,8 km), conforme Figura 1.

Figura 1 - Localização das unidades acadêmico-administrativas da Ufes



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na unidade da Ufes em Alegre, assuntos relacionados à comunicação, como o *site*, página no Facebook, perfil do Instagram e envio de *e-mails* institucionais, são realizados pela Diretoria de Suporte à Gestão. Cabe então questionar: isso é suficiente

e adequado? Será que a sociedade tem sido informada de forma satisfatória sobre o que é produzido em termos de pesquisa e extensão por esta unidade da Ufes?

Considerando-se a comunicação sob um enfoque estratégico e integrado, como já citado, e importante também nas universidades, acreditamos que falta um setor de comunicação estruturado na Ufes em Alegre de forma a potencializar a comunicação tanto para a realização dos anseios da comunidade universitária quanto para a realização da missão institucional e para o interesse público.

Por isso esta pesquisa se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: “Quais são os benefícios da implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre?”.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Uma vez descritos o tema da pesquisa, o contexto, o problema e efetuado seu questionamento central, chegou-se ao objetivo geral que consistiu em estudar o cenário comunicacional nas UFM, em especial na Ufes, de forma a elaborar uma proposta de organização de um setor de comunicação na Ufes em Alegre com vistas a uniformizar, padronizar e integrar a comunicação, bem como a servir de modelo para as unidades afastadas da Sede de outras universidades federais multicampi, inclusive as da Ufes.

1.4.2 Objetivos específicos

Antes de alcançar o objetivo geral, habilidades anteriores precisaram ser alcançadas gradativamente. Por esse motivo, os objetivos específicos descritos abaixo também foram atingidos:

- Estudar a implementação e organização do setor de comunicação em algumas universidades que tenham um contexto parecido com a Ufes em Alegre, ou seja, que possuam unidade acadêmico-administrativa fora da Sede;
- Avaliar o “funcionamento” da Supec e sua relação com as demais unidades acadêmico-administrativas da Ufes;
- Compreender como é desenvolvido o trabalho de comunicação na unidade da Ufes em Alegre e São Mateus;

- Investigar como um setor de comunicação pode ser uma ferramenta de gestão na universidade federal;
- Elaborar, como produto técnico obtido com esta pesquisa, orientações e proposições para um setor de comunicação na Ufes em Alegre.

1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

Os objetivos desta pesquisa uma vez alcançados serviram de base para a construção do produto técnico desta pesquisa, representado por meio de normas e diretrizes para a organização do setor de comunicação na Ufes em Alegre. Esse produto técnico será uma ferramenta importante para essa unidade da universidade planejar melhor suas ações comunicacionais e auxiliar a gestão dos Centros de Ensino da localidade.

1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Como já apontado, foram estudadas universidades federais brasileiras que vivenciam um contexto comunicacional parecido com o da Ufes, ou seja, que possuem unidade(s) acadêmico-administrativa(s) fora da Sede.

Considerando que boa parte das UFM tiveram essa expansão de unidades para o interior a fim de diminuir as desigualdades de acesso à uma educação pública de qualidade, foi necessário avaliar se a comunicação nessas organizações afastadas está sendo tratada de forma integrada pela universidade.

Espera-se que esta pesquisa traga benefícios para os participantes na medida em que levou à reflexão de sua própria instituição, o que pode gerar, através dos questionamentos feitos, mudanças de ações dentro das instituições colaboradoras e a prestação de um serviço de melhor qualidade.

Para a Supec, acredita-se que a criação de setores de comunicação fora da Sede aliviará a carga de trabalho atual desse setor, bem como aumentará a eficiência no levantamento e envio de informações do interior para a Sede e desta para as unidades afastadas, ocasionando assim menos deslocamentos para o interior ou a exclusão dos mesmos da pauta e assessoria da universidade.

Para a unidade de Alegre acredita-se que o trabalho prestado internamente, e também para a sociedade onde está inserida, terá mais qualidade, uma vez que esta pesquisa trabalha com a perspectiva de que cada uma das unidades afastadas da Sede terá uma equipe disponível apenas para a temática da comunicação (não se

misturando com demais serviços administrativos, como tem sido feito atualmente). Com isso a troca de informações será mais rápida em termos de cobertura e divulgação, bem como ajudará os gestores locais no levantamento de dados internos, na divulgação e tomada de decisões. Fora o assessoramento que os pesquisadores desta localidade terão para lidar com a imprensa e divulgar trabalhos de ensino, pesquisa e extensão.

Também espera-se com esta pesquisa que tanto a comunidade acadêmica, quanto a sociedade local, sejam impactadas por um setor de comunicação que está atento aos anseios da comunidade interna e externa à Ufes em Alegre.

Além disso, tal modelo também poderá ser adequado à unidade de São Mateus, caso a Ufes considere interessante.

2. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

2.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa apresenta abordagem quali-quantitativa por se propor a estudar as particularidades da comunicação na Ufes e as experiências de outras universidades, nas dimensões objetivas e subjetivas.

Em termos da tipificação, trata-se de uma pesquisa descritiva por buscar conhecer, no contexto das universidades federais multicampi, a organização e o funcionamento de seu setor de comunicação, bem como o contexto no qual foram criados nas unidades afastadas da Sede ou os impedimentos para essa criação. Essa tipologia também caracteriza o estudo realizado nas unidades da Ufes em Alegre e São Mateus, ambas no interior do Espírito Santo.

Para a elaboração do aporte teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica, cujo intuito foi embasar a análise e discussão dos dados coletados e, também, a elaboração do produto técnico/tecnológico.

2.2 COLETA DE DADOS

Laville e Dione (1999) afirmam que a abordagem mais usual para interrogar os indivíduos de uma amostra é o questionário. Este deve conter perguntas escolhidas em função da hipótese da pesquisa.

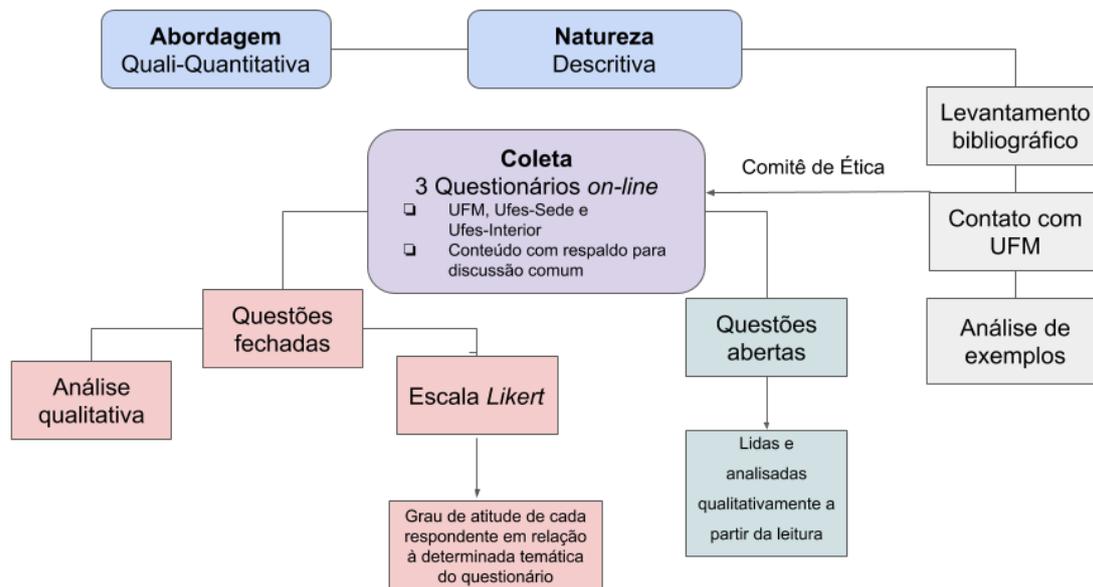
Segundo os autores supracitados, para cada questão deve-se oferecer opções de respostas a serem assinaladas de acordo com a opinião do respondente. Outra forma possível de questionário é baseado em enunciados acompanhados de uma escala, por exemplo a *Likert*, que permite precisar se estão de acordo, desacordo ou sem opinião com o enunciado considerado.

Nesta pesquisa optamos por trabalhar, sempre que possível, com questões usando a escala *Likert*. Esse tipo de escala é usado para medir a concordância das pessoas a determinadas afirmações e é composta por cinco alternativas, com o objetivo de fazer levantamento do grau de concordância dos respondentes quanto às questões apresentadas. A grande vantagem da escala tipo *Likert* é sua facilidade de manuseio, pois é simples ao respondente emitir um grau de concordância sobre as afirmações propostas (COSTA, 2011).

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados três questionários *on-line* elaborados por meio da ferramenta Google *Forms*: um direcionado para a Supec

(Ufes-Sede) (Apêndice A); outro para as unidades de Alegre e São Mateus (Ufes-interior) (Apêndice B); e outro para as universidades federais brasileiras que atuam no modelo multicampi e que aceitaram contribuir com a pesquisa (Apêndice C), conforme Figura 2.

Figura 2 - Fluxograma dos procedimentos metodológicos desta pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em cada questionário as questões foram agrupadas por temáticas, ou seja, questões que abordam um tema em comum foram colocadas juntas. Cada conjunto de questões compuseram um eixo do questionário, conforme é detalhado a seguir.

Para o questionário aplicado com o gestor de comunicação da Ufes-Sede os eixos temáticos considerados foram:

- Eixo 1: Características profissionais do entrevistado (a fim de conhecer a trajetória profissional, as funções do cargo que ocupa e os desafios do mesmo);
- Eixo 2: A comunicação na Ufes (para levantamento do histórico da Supec e das políticas de comunicação); relação com o interior (periodicidade, planejamento e avaliação);
- Eixo 3: Integração e unidade (levantar os desafios enfrentados pelo setor de comunicação da Ufes para que esta instituição atue de modo integrado); e

- Eixo 4: Comunicação e gestão (para conhecer a influência da comunicação no planejamento estratégico, como se dá a relação com os gestores e quais as metas a serem alcançadas pela Supec).

O questionário aplicado com os responsáveis pela comunicação em Alegre e São Mateus possuiu os seguintes eixos temáticos:

- Eixo 1: Características profissionais do entrevistado (qual o seu cargo e como chegou a desempenhar essa função de responsável pela comunicação);
- Eixo 2: Relação com a Superintendência de Comunicação da Ufes (a fim de entender como se dá o relacionamento com a Supec, se existe algo formalizado nessa relação de trabalho em termos de rotinas e solicitações, bem como se são repassadas as decisões da Supec em termos de padronização para as unidades do interior); e
- Eixo 3: Setor de comunicação nas unidades do interior (para entender se existem vantagens na criação desse setor de comunicação e o que isso agregaria à Ufes como um todo).

Já o questionário enviado às universidades federais que atuam em modelo multicampi era composto por 36 perguntas/afirmações que foram agrupadas por temáticas compondo quatro eixos, a saber:

- Eixo 1: Conhecimento da Instituição (a fim de compreender qual a realidade comunicacional da universidade contatada);
- Eixo 2: Gestão da Comunicação (para conhecer se existe algum tipo de planejamento para a execução das ações de comunicação e qual o impacto em termos de gestão institucional);
- Eixo 3: Comunicação entre a Sede e as unidades afastadas (a fim de trabalhar conceitos de comunicação integrada e a relação da Sede com as unidades afastadas); e
- Eixo 4: Unidades fora da Sede: expectativas e desafios (compreender os desafios enfrentados pelo setor de comunicação da universidade, bem como o relacionamento entre todas as unidades acadêmico-administrativas, além de conhecer o funcionamento dos setores de comunicação dessas instituições).

Cabe reforçar que o envio dos questionários se deu de modo eletrônico, via *e-mail*, para a chefia do setor de comunicação das universidades pesquisadas, bem

como para os responsáveis pela comunicação em Vitória, Alegre e São Mateus. Esse modo de levantamento de dados (questionário) se apresenta como uma vantagem pois se mostra econômico, além de permitir alcançar de forma rápida e simultânea um grande número de indivíduos.

Outro aspecto positivo do uso do questionário é a possibilidade de uniformização das questões, que serão vistas na mesma ordem e seguidas cada uma pelas mesmas opções de respostas, “o que facilita a compilação e a comparação das respostas escolhidas e permite recorrer ao aparelho estatístico quando chega o momento da análise” (LAVILLE; DIONE, 1999, p. 184).

2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os três modelos de questionários enviados foram elaborados de forma que seu conteúdo encontrasse respaldo nos demais para posterior discussão comum. Acreditamos que para que os dados fizessem sentido, seria interessante comparar os cenários em que as universidades respondentes estão inseridas.

As respostas dadas às questões abertas (discursivas) dos questionários foram lidas e analisadas qualitativamente a partir da leitura. Para as respostas às questões fechadas, nas quais foi utilizada a escala *Likert*, atribuiu-se um valor numérico a cada alternativa de resposta, a saber: 1 discordo completamente; 2 discordo; 3 não sei responder; 4 concordo; 5 concordo completamente. A partir disso, em cada eixo, para algumas questões, realizou-se o *Ranking* Médio (BONICI; ARAÚJO JUNIOR, 2011), conforme equação abaixo, sendo que a Média Ponderada (MP) leva em consideração o somatório da frequência na escolha de alternativa de resposta de cada questão (freq) e do valor atribuído a cada alternativa (1 a 5) (valor), dividido pelo número de respondentes ao questionário (ou em cada eixo) (n).

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \Sigma (\text{Freq. valor})/n$$

O valor da MP demonstra o grau de atitude de cada respondente em relação à determinada temática do questionário, assim, quanto mais próximo de 5 for o valor de MP, considera-se que maior é o grau de satisfação do respondente, enquanto que mais próximo de 1 o valor de MP, considera-se que menor é o grau de satisfação do respondente.

As questões fechadas, em que não se aplicou a escala *Likert*, foram interpretadas qualitativamente, já que o importante aqui não é a frequência das

escolhas (quantitativo) e sim, a discussão qualitativa, argumentada a partir da escolha dos respondentes.

Parte dos dados levantados foram representados por meio de mapas elaborados no software ArcGIS. Optou-se por esse tipo de representação a fim de localizar as universidades federais brasileiras multicampi que participaram desta pesquisa e as unidades afastadas da Ufes-Sede, mostrando sua dispersão geográfica. Para elaboração desses mapas foram adotados conceitos de georreferenciamento, em que, através da localização, as universidades foram espacializadas.

2.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Este projeto de pesquisa foi submetido ao CEP-Ufes-Alegre em 17 de outubro de 2019 por meio do processo nº CAAE 24047119.6.0000.8151 e aprovado em 25 de novembro de 2019 (Anexo A).

Para legalizar esta pesquisa dentro das normas da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), antes da aplicação dos questionários foi enviado o Termo de Anuência Institucional (conforme modelo do Apêndice F), apresentando este estudo e solicitando autorização do chefe do setor de comunicação.

3. APORTE TEÓRICO

3.1 CONCEITOS DE COMUNICAÇÃO

Em termos de etimologia, a palavra comunicação sugere um ato de partilha, tornar comum, e tem origem no verbo em latim *communicare*. Souza (2003, p.21) afirma que “o mundo é cheio de significados e só é inteligível e compreensível porque lhe atribuímos significados e o interpretamos”. Logo, seria impossível ao homem não se comunicar.

A comunicação pode ser realizada por meio de linguagem falada ou escrita, linguagem de sinais, ideias, comportamentos e atitudes. Para Bordenave (2001) os elementos essenciais do processo comunicacional são os interlocutores (fontes emissoras e os receptores de informação), os signos (linguagem), o meio (canal de comunicação), a mensagem e o contexto (que influi na comunicação e é influenciado por esta).

Além disso, o processo de comunicação está sujeito à interferência de barreiras e ruídos de diversas naturezas, como técnica, psicológica e de linguagem (RIBEIRO, 2015). Esse processo é um ciclo que, segundo Bordenave (2001), consiste em várias etapas, que podem ocorrer de forma simultânea, superando às vezes o clássico modelo de transmissão de mensagens (emissor – codificação – decodificação – receptor) e não se completando na recepção da mensagem, mas sim no retorno gerado pela assimilação do conteúdo e nos efeitos que é capaz de produzir.

Em vista disso, a mudança do padrão analógico para o digital está alterando a forma tradicional de se comunicar. O receptor da mensagem, até então passivo, em meio à comunicação mais interativa, torna-se também um potencial emissor (KUNSCH, 2018). Wolton (2004) vai além ao afirmar que em tempos de novas tecnologias e intensas interações, comunicar é cada vez menos transmitir e mais negociar e conviver em sociedade.

3.1.1 Comunicação Pública

Pensando nessa convivência e interação social, é imprescindível discutir um pouco sobre a comunicação pública. Segundo Marques (2016), inicialmente o conceito de esfera pública esteve ligado à ascensão da burguesia e aos locais públicos aonde os burgueses se reuniam para tratar de questões relativas ao coletivo.

Infelizmente, isso também foi uma porta de entrada para que os interesses particulares fossem divulgados e tratados como públicos.

No Brasil, Brandão (2007) acredita que o conceito de comunicação pública vem se desenvolvendo com a própria democracia no sentido de, por meio do processo de comunicação entre governo e sociedade, informar para a construção da cidadania. Duarte (2009, p. 126) acredita que a "[...] comunicação pública refere-se à interação e ao fluxo de informação vinculados a temas de interesse coletivo".

Apesar dessa importância que a comunicação pública possui, Marques (2016) entende que os meios de comunicação são os grandes responsáveis pela existência de um público que está perdendo a capacidade crítica por muitas vezes agirem como meros transmissores de propagandas, que não expõem cenários e perspectivas ao debate público.

Contudo, essa mesma autora define que os meios de comunicação são essenciais para o fortalecimento e a manutenção das estruturas deliberativas. Mas para atuarem realmente como mediadores entre Estado e sociedade, os meios de comunicação precisam agir com mais independência perante os poderes econômicos e políticos, além de desenvolverem formas de obterem o retorno desse debate (*feedback*).

Para Novelli (2006) essa interação entre as organizações públicas e a sociedade se dá a fim de trocarem ou compartilharem informações de interesse comum. Por isso a comunicação pública deveria ir além do status de mera divulgadora de informações do governo e da autopromoção, e se dispor a ser um instrumento que facilite o relacionamento entre cidadão e Estado.

Além de ser um conceito em processo de construção como já apresentado, a comunicação pública se relaciona com outras áreas de conhecimento e atuação profissional, conforme Brandão (2007). Uma delas se dá entre comunicação pública e científica, já que a comunicação aqui é construída e mantida pelo Estado em prol do desenvolvimento do país.

A autora aponta também que a comunicação pública se relaciona com a comunicação do Estado ou Governamental dada a necessidade da prestação de contas, a fim de estimular o reconhecimento pela população das políticas adotadas. Além disso, existe a conexão entre comunicação pública e a comunicação do Terceiro Setor, quando se entende que as responsabilidades públicas não competem apenas ao Governo, e sim à toda a sociedade.

Dentre todos esses conceitos apresentados e as correlações entre as áreas da comunicação, pode-se enxergar um ponto agregador na comunicação pública: trata-se de um processo de comunicação entre o Estado e a sociedade, a fim de informar para a construção da cidadania, e de uma relação franca entre esses segmentos (Estado e sociedade) em prol da informação de utilidade pública (BRANDÃO, 2007). Então, quando o foco da comunicação passa a ser o interesse público e a formação de uma sociedade mais cidadã pode-se dizer que trata-se da comunicação pública.

No âmbito das universidades circulam diversos assuntos de interesse público. Estes estão relacionados à comunidade universitária, à sociedade e aos rumos do ensino, da pesquisa e da extensão. Considerando que, segundo Marques (2016), em termos de circulação do poder político, as universidades atuam próximas aos núcleos administrativos (que tomam as decisões legislativas e judiciárias), e que as universidades federais são organizações públicas, tais instituições de ensino deveriam repensar e avaliar constantemente o seu modelo de comunicação para melhor interagir com a sociedade (KUNSCH, 1992).

3.1.2 Comunicação Organizacional

A comunicação dentro das organizações e realizada por estas pode receber diversas denominações, como: “comunicação organizacional”, “comunicação corporativa” ou “comunicação empresarial”. Apesar das semelhanças, nesta pesquisa nos debruçaremos no termo comunicação organizacional.

Originalmente as organizações consistem em estruturas formais derivadas da associação de “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (STONER; FREEMAN, 1995 citado por CASALI, 2009, p. 116). Também podem ser definidas como qualquer “coletividade instituída com vistas a objetivos definidos tais como a produção, a distribuição de bens, a formação de homens” (LAPASSADE, 1983, p. 101).

As organizações se constituem e viabilizam o funcionamento da sociedade baseadas na ideia de que o ser humano tem a capacidade de se unir para realizar tarefas complexas e ordenadas de forma coletiva (KUNSCH, 2003). À medida que se desenvolvem, essas instituições tornam-se um sistema mais diversificado que precisa atender necessidades não apenas pessoais como também sociais.

Contudo, na prática, as organizações tendem a ser mais do que apenas a união de pessoas com algo em comum. Apresentam-se mais como uma construção

contratual abstrata de ações organizadas do que como estruturas concretas, unificadas e coerentes a serviço passivo de uma racionalidade única (FRIEDBERG, 1993; BRANCALEONE, 2008, citado por RIBEIRO, 2015).

Essa dificuldade de colaborar para a convergência das experiências pessoais na direção da missão da organização é um dos desafios enfrentados pela comunicação organizacional, conforme Taylor (2005). Dessa forma, é fundamental um alinhamento entre a missão organizacional e as demandas sociais, sem desconsiderar os objetivos individuais dos integrantes da organização.

Em relação ao ambiente externo, as organizações estão constantemente sujeitas a mudanças. Daí a necessidade de serem analisadas enquanto partes de um todo, que evoluem e se transformam com o tempo devido às implicações econômicas, políticas, culturais, sociais, ecológicas, etc. (KUNSCH, 2003).

E como nossas vidas giram em meio às organizações, percebe-se que o conceito de organização está além de uma mera estrutura formal de trabalho, e relaciona-se com o conceito de comunicação como algo mais do que um simples processo de transmissão de mensagens (RIBEIRO, 2015).

Varona (1994) compara a comunicação ao “sistema nervoso” sem o qual não é possível o funcionamento das organizações. Para o autor:

A comunicação torna possível que as pessoas se organizem, definam seus objetivos, executem suas tarefas, compartilhem ideias, tomem decisões, resolvam problemas e façam trocas. Ao mesmo tempo a comunicação torna possível que se crie um ambiente onde os indivíduos se sintam valorizados como pessoas (VARONA, 1994, p. 2).

Já Casali (2009, p. 113) afirma que “não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique”. Em outras palavras, a comunicação atua como fator determinante para que as organizações reflitam sobre si mesmas e sobre seus processos, gerando muitas vezes mudanças organizacionais que visem o “cumprimento da missão social e o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos daqueles que fazem parte da organização e o interesse público” (RIBEIRO, 2015, p. 48).

Nessa mesma linha de pensamento, Baldissera (2009) afirma que a comunicação organizacional independe da vontade da organização de comunicar e de se planejar, pois abrange também as relações informais que ocorrem dentro e fora da organização (nos corredores, nas comunidades virtuais etc). Assim:

A comunicação organizacional não se qualifica como simples estratégia de controle e/ou sistema de transferência de informações. Por mais que a ordem posta invista em complexos processos/sistemas de controle, tentando sufocar e/ou expurgar os processos de comunicação informais, não conseguirá eliminá-los (BALDISSERA, 2009, p. 161).

Já segundo Kunsch (2009a) a comunicação organizacional tem o propósito de fortalecer a identidade organizacional e agregar valor à imagem da organização. A autora afirma que este tipo de comunicação deve:

Ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2009a, p. 80).

Com o crescimento das tecnologias digitais e de conquistas como a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), os públicos estão mais informados e organizados de forma a cobrar responsabilidades publicamente e exigir das organizações mudanças nas suas práticas de relacionamento (RIBEIRO, 2015).

Por isso, Kunsch (2018) também afirma que a comunicação organizacional deve assumir o papel de se alinhar, por meio do planejamento estratégico e de gestão, aos objetivos institucionais, bem como a outros princípios estabelecidos internamente. Além disso, deve caminhar rumo à integração por meio da articulação entre os departamentos/áreas e os profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades (BUENO, 2003).

3.1.2.1 Comunicação Interna

Geralmente quando se fala em comunicação organizacional temos em mente as atividades desenvolvidas pelos setores de publicidade e de assessoria de imprensa, que costumam focar no público externo (clientes, comunidade, imprensa). Contudo, muitas organizações já estão entendendo a importância dos colaboradores internos como multiplicadores de opinião e geradores de um ambiente saudável de trabalho, afinal é esse público interno que representa a instituição para a sociedade.

Contudo a comunicação interna não deve ser confundida com comunicação administrativa. Enquanto esta diz respeito apenas à mera difusão de informações relacionadas às funções administrativas, Torquato (2002, p. 54-55) afirma que o objetivo da comunicação interna é informar, envolver o público interno e:

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao

crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

A comunicação interna apresenta-se assim como uma ferramenta essencial para promover a cultura organizacional, envolver as lideranças e propagar a identidade organizacional (THOMAZ et al., 2016). Cabral (2014) também reforça essa ideia afirmando que, uma vez consciente de seus valores organizacionais, e por meio de uma comunicação interna eficaz, o público interno fortalece a imagem da organização perante os demais públicos.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), os empregados são os consumidores mais próximos da empresa e precisam ser fortalecidos com valores autênticos. Assim, as organizações precisam convencer tanto os clientes quanto os seus colaboradores a considerarem verdadeiramente seus valores.

E cabe à comunicação interna de uma organização valorizar o papel dos seus funcionários para o sucesso da instituição. Essa valorização tende a trazer bons resultados para a organização como um todo, já que, conforme Argenti (2006), uma sólida comunicação interna gera mais envolvimento, produtividade e fidelidade da força de trabalho.

Portanto comunicação organizacional é mais do que a utilização dos meios de interação com o público externo, tanto que Marchiori (2008a, p. 214) afirma que:

Uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos.

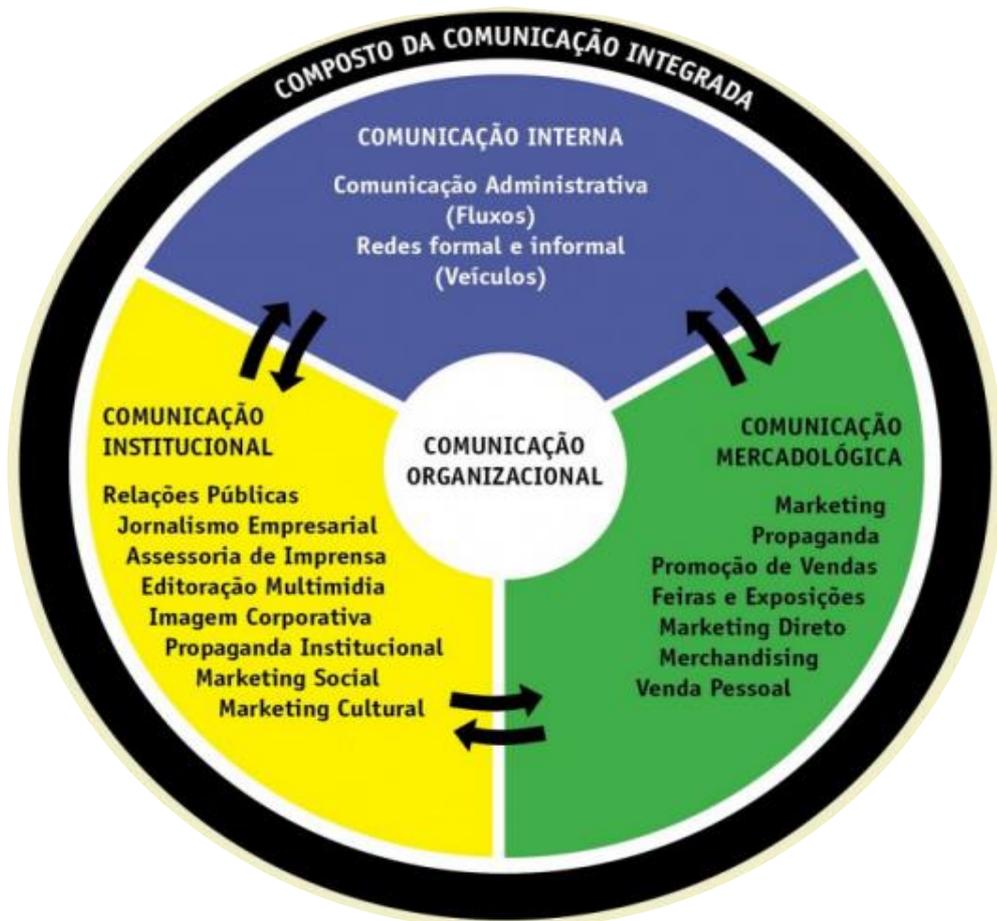
Ou seja, o conceito de comunicação interna remete a um conjunto de práticas constantes de diálogo. Isso implica em ouvir, informar, mobilizar e “educar” em busca da manutenção da integração e coesão interna. Além disso, tais medidas contribuem para a construção de uma imagem institucional democrática, pautada na credibilidade e responsabilidade social.

3.1.2.2 Comunicação Integrada

Segundo Corrêa (2009, p. 172), a comunicação organizacional “tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”.

Mas para se relacionar com esses públicos, as organizações precisam fazer uso de ações e ferramentas da comunicação organizacional integrada que, segundo Kunsch (2009b), conforme mostra a Figura 3, desdobra-se em: comunicação institucional (responsável pela construção e gestão da imagem da organização); comunicação interna (relacionada aos processos burocráticos e gerenciais, bem como à comunicação interna formal e informal); e comunicação mercadológica (visando o mercado).

Figura 3 - Representação da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p. 151)

Em termos de estrutura da comunicação organizacional, a autora supracitada propõe uma integração dos setores de Relações Públicas, Comunicação Interna e Marketing para que a organização seja eficiente e atue em prol da sociedade como um todo, e não apenas de si mesma. A soma dessas ações integradas possibilitará a eficácia das atividades de comunicação na organização, uma vez que é por meio delas que a instituição relaciona-se com seus públicos de interesse (CABRAL, 2014).

Ogden (2002) entende que atualmente não é mais possível pensar de forma isolada. Daí a necessidade de integrar todos os meios de comunicação, de modo que a organização forneça a mesma mensagem aos seus públicos; fale a mesma língua. Dessa forma, estes receberiam mensagens que se integram, gerando uma recepção mais eficaz do que qualquer mensagem individual e, conseqüentemente, facilitando o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais.

Contudo essa perspectiva de integração requer que as organizações adotem condutas de gestão voltadas para o intercâmbio e o compartilhamento de informações (THOMAZ et al., 2016). Ou seja, para esses autores, organizações que trabalham a comunicação de forma integrada desenvolvem suas atividades de forma convergente, baseando-se para tanto numa política global e nos objetivos gerais da organização.

Por isso é tão importante o papel do departamento de comunicação dentro de uma organização. Conforme Kunsch (2003) é atribuição dele estabelecer as decisões e a condução das práticas de todas as ações de comunicação na instituição. Para isso esse setor deve adotar uma linguagem única de forma a integrar as ações comunicacionais sem deixar de considerar a cultura organizacional e suas especificidades.

3.1.3 Comunicação Científica

Segundo Siqueira (2002, p.107), “um dos temas mais explorados pelos meios de comunicação de massa na contemporaneidade é a ciência”. Pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) também apontou que:

A produção científica do Brasil cresce de maneira expressiva, mas é ainda pequeno o aproveitamento dos resultados científicos para incrementar a tecnologia, intensificar a inovação e contribuir para a competitividade econômica e melhoria das condições sociais. (FAPESP, 2010, p. 7)

Além disso, segundo pesquisa do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), a maioria dos brasileiros acreditam que os indivíduos são capazes de compreender o conhecimento científico. Contudo, este precisa ser bem explicado (BRASIL, 2017).

Mesmo de posse dessas informações muitos pesquisadores não enxergam tal oportunidade ou não sabem como aproveitá-la. E é papel da assessoria de comunicação das universidades auxiliá-los dando visibilidade às suas produções, pois

a comunicação científica de qualidade é benéfica tanto para a sociedade, quanto para a ciência e os próprios cientistas (MASSARANI, 2010). Ela contribui para a formação e atualização das pessoas, além de despertar e atrair os jovens para essa área do conhecimento.

A comunicação científica também possui importância política, pois geralmente o prestígio e a influência de uma nação estão diretamente ligados ao sucesso desta em ciência e tecnologia. Fora o papel político-social que esse tipo de comunicação tem por difundir informações que podem ampliar a participação dos cidadãos na formulação e escolha de políticas públicas (DIAS, 2017).

Por isso, um papel importante da divulgação da ciência está “ligada ao bom funcionamento da democracia” (MASSARANI, 2010, p. 14), pois o cidadão cada vez mais participa das discussões de tomadas de decisão e logo “precisa de uma informação cada vez mais aprofundada e de qualidade” (idem). E as novas técnicas e formas de comunicação estão permitindo, conforme Candotti (2002), o surgimento de mais oportunidades de interação entre pesquisador e os demais indivíduos.

Então, a comunicação do conhecimento científico não deve ser vista mais como algo optativo, mas um dever e direito em busca de um melhor diálogo entre a ciência e a sociedade. Ademais, segundo Massarani (2010), existe a responsabilidade de prestar contas para a sociedade, afinal, em uma instituição pública, é ela quem custeia o investimento em ciência.

Os setores de comunicação das universidades têm um papel importante nesse cenário. É cada vez mais necessária a interação entre as instituições de ensino superior e a sociedade de forma a legitimar, difundir e produzir conhecimento. Por isso, as universidades precisam de comunicadores que estimulem o debate e assessorem seus gestores e pesquisadores.

Contudo, Moreira, Massarani e Brito (2002) ressaltam que não se deve confundir comunicação da pesquisa científica com uma “alfabetização” do público ou com *marketing* da instituição. Por isso as universidades precisam se atentar quanto aos rumos e estratégias da divulgação científica de forma a torná-la mais integrada à realidade social. Para Werneck (2002) o desafio é considerável, pois além de transmitir a informação de forma clara e precisa, é vital que esta desperte o interesse e mobilize o público a que se destina.

Mas para melhorar a qualidade da comunicação científica no Brasil é necessário um esforço coletivo “que envolva instituições de pesquisa, universidades,

comunicadores, cientistas, educadores, estudantes e o público em geral” (MOREIRA; MASSARANI; BRITO, 2002, p. 11). Trata-se, de um processo grande e de contínua reavaliação. E cabe às instituições de pesquisa, em especial às públicas (como as universidades), a responsabilidade de serem imparciais e de resistirem às pressões econômicas ou das organizações.

Também é de extrema importância e estratégico, segundo Silva; Arouca; Guimarães (2002), que os pesquisadores enxerguem na comunicação científica a oportunidade de integração e maior cooperação entre seus pares. Esse relacionamento mais próximo pode levar a novos contatos, parcerias, novas pesquisas e mais legitimidade científica.

Porém, apesar do importante papel das universidades públicas na comunicação científica, “pouco se faz de forma organizada para uma difusão científica mais ampla” (MOREIRA; MASSARANI, 2002, p. 64). Segundo esses mesmos autores:

O brasileiro é escassamente informado sobre o mundo da ciência, desconhecendo, principalmente, as atividades de nossos pesquisadores e instituições, o que, além de constituir grave lacuna cultural, é um fator negativo no suporte social e político às universidades e instituições científicas do país. A sociedade, sendo a grande mantenedora desse sistema, deve ter o direito de conhecer os resultados de seus investimentos. Além disso, a informação e a transmissão do conhecimento são parte de um processo educativo. Portanto, pedagogos, professores, cientistas, radialistas e jornalistas, mais do que nunca, devem-se aliar num projeto que contemple a formação continuada do cidadão. Só uma pessoa bem informada é capaz de exercer conscientemente a sua cidadania (MOREIRA; MASSARANI, 2002, p. 81).

Pensando então na ciência como uma aliada na solução dos problemas sociais, as universidades precisam investir numa melhor divulgação científica e em setores de comunicação que se atentem às reais demandas da sociedade de modo a compartilhar o conhecimento por elas produzido.

Moreira, Massarani e Brito (2002) acreditam que comunicar ciência deveria ser uma obrigação das universidades, pois compartilha a tecnologia e a inovação produzidas pela comunidade universitária. Contudo, estas nem sempre valorizam a divulgação científica, e isso as afasta ainda mais da sociedade.

É claro que a divulgação científica também pode ser realizada pelo próprio cientista. Contudo, devido à sua formação e conhecimentos técnicos, a mídia tem se apresentado como mediadora “entre o discurso científico e a sociedade” (FLORES, 2012). Mas para que no final o resultado alcançado seja o mais próximo da linguagem da sociedade, sem perder de vista a essência da pesquisa, a mesma autora ressalta

a importância das assessorias de imprensa para fazer uma ponte entre o cientista e os veículos de comunicação:

Pode-se dizer então, que o jornalista/assessor trabalha no entremeio entre o discurso da ciência e o discurso jornalístico. Ao fazer esses deslocamentos de sentidos, o jornalista/assessor está transferindo conhecimento para o jornalista não especializado em ciência, de forma que esse possa compreender a ciência e sua terminologia, e assim, transferir esse conhecimento para o grande público, que é o leitor virtual do jornalista da mídia (FLORES, 2012, p. 46).

Diante de um cenário onde muitas instituições de ensino ainda não possuem uma cultura de comunicação científica profissionalizada e nem canais apropriados para o relacionamento com a sociedade, esta tem sido prejudicada pela falta da informação científica. Além de atrapalhar a forma como a mesma enxerga a universidade e a importância da ciência para o desenvolvimento social e local. Por isso, segundo Dias (2017), comunicar e promover a ciência requer planejamento e avaliação por parte das universidades públicas, além de investimento em suas assessorias de imprensa.

3.2 A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Como já apresentado, pode-se afirmar que saber qual é a sua missão é essencial para a formação da identidade de qualquer organização. Porém, entre conhecer essa missão e repassá-la para toda a comunidade há um longo caminho a ser percorrido.

Em termos das universidades, dada a variedade do público (alunos, professores, técnicos administrativos, prestadores de serviço, ex-alunos, imprensa, órgãos do Governo, comunidade local etc.), existe a necessidade de se trabalhar com diversos veículos de comunicação para melhor atender a demanda de cada um.

Levando-se em consideração também os conceitos já apresentados de comunicação pública e organizacional, a comunicação em uma instituição universitária pública é uma atividade complexa. Ela deve ser planejada tanto para facilitar sua gestão, melhorar a produtividade do ambiente organizacional e conseguir transmitir seus ideais, quanto para evitar que sua imagem seja construída de forma negativa ou distorcida (DRUCKER, 1994).

Em sua essência o conceito de universidade está associado à ideia de “unidade orgânica superior” e “universalidade do saber e da cultura” (KUNSCH, 1992, p. 18,

utilizando LOUREIRO, s.d.). Na prática, o termo designa, de acordo com a definição do dicionário Aurélio:

Instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa (FERREIRA, 2010, p. 2116).

De acordo com Ribeiro (2015), do ponto de vista organizacional, universidades são organizações sociais formais; ou seja, planejadas segundo regras e convenções explicitamente estipuladas e resultantes de decisões conscientes. Como define ainda Kunsch (1992, p. 9), as universidades são “centros de produção sistematizada de conhecimentos” voltados para a prestação de serviços de natureza científica e cultural. Logo, a diferença entre a universidade e as demais organizações está em sua finalidade e função social (RIBEIRO, 2015).

Ao abordar a complexidade das universidades, Kunsch (1992, p. 9) destaca a necessidade de uma estruturação e planejamento para a difusão do conhecimento:

(...) as universidades brasileiras sabem ser necessário divulgar os frutos do trabalho científico, tecnológico, cultural e artístico de seus pesquisadores. Mas a maioria ainda não se conscientizou da importância de possuir, em sua estrutura organizacional, um sistema planejado de comunicação, apto a difundir de forma eficaz a sua produção científica (idem).

A autora afirma ainda que:

No mundo em que vivemos hoje, a universidade tem não só o dever mas também a responsabilidade social de produzir sua pesquisa, de forma aberta, a toda a sociedade. Não se justifica mais uma produção científica enclausurada em arquivos e prateleiras, com restrito acesso de uma minoria privilegiada. É preciso democratizar a universidade. Um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade (*ibid*, p. 27).

Segundo Bueno (2005, p.46) “a universidade, global ou setorialmente, não se comunica”, e isso dificulta o acesso da mesma aos seus públicos de interesse, bem como o acesso destes à universidade. O mesmo autor, mas em outra obra (1998), afirma que dialogar com a sociedade não é uma opção facultativa para as universidades, e sim uma decisão imprescindível:

(...) se a universidade se dispõe (ou é obrigada) a estabelecer novos vínculos com a sociedade, então ela precisa redimensionar o seu perfil comunicacional. Isso implica atribuir nova escala de valores ao trabalho de interação com os seus distintos públicos de interesse e priorizar os relacionamentos. Sem perder os seus objetivos básicos – pesquisa, ensino e extensão – precisa capacitar-se para exercê-los plenamente a partir de uma

nova proposta de comunicação, que privilegie a transparência, o diálogo, o compartilhar do saber e a responsabilidade social (BUENO, 1998, s/p).

Apesar de publicadas em média há mais de 20 anos, as ideias de Kunsch e Bueno não estão completamente distantes do cenário atual, já que muitas universidades ainda enfrentam os desafios de planejar concreta e verdadeiramente a comunicação (RIBEIRO, 2015).

3.2.1 A comunicação em universidades multicampi

Originalmente o termo multicampi se compõe da partícula multi (latim *multus*), que corresponde a muitos, e da palavra *campus* (latim), que significa o conjunto de edifícios e terrenos de uma IES. No dicionário, multicampi resulta do plural da palavra *campus* associada ao adjetivo para designar o termo “muitos campos” que representaria a diversidade de espaços (HOUAISS; VILLAR, 2009).

Para Lauxen (2006) o termo multicampi remete a uma estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, em que unidades tendem a atender aos interesses das regiões em que atuam. Além disso, o autor afirma que as universidades multicampi favorecem a interiorização da educação superior, à medida em que se tornam, de certa maneira, uma sede da universidade.

3.2.1.1 A comunicação na Ufes

Em geral as IES multicampi possuem características administrativas próprias, bem como particularidades acadêmico-científicas e referentes à sociedade em que se localizam. Essa é uma realidade vivida pela Ufes.

Segundo a página institucional da universidade, a Ufes:

É uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e que atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, com vocação para atuar em todas as áreas do saber (UFES, 2020a).

A Ufes foi fundada em 05 de maio de 1954 e possui quatro unidades acadêmico-administrativas: em Goiabeiras e Maruípe, Vitória; e nos municípios de Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba, conforme a Figura 1, já apresentada.

Em termos de área territorial, a Ufes possui no total de 13,8 milhões de metros quadrados. Já sua infraestrutura física é de 302,5 mil metros quadrados de área construída e sua Sede administrativa central está localizada no *campus* universitário

de Goiabeiras, em Vitória. A Tabela 1 mostra algumas outras informações da Ufes em geral e um comparativo com a unidade de Alegre.

Tabela 1 - Outras informações sobre a Ufes e comparativo com Alegre

Ufes	Números - Total*	Números - Alegre**
Cursos de graduação presencial	103	17
Vagas anuais na graduação presencial	5.004	855
Cursos de pós-graduação	82	11
Professores efetivos	1.780	239
Técnicos-administrativos	2.016	146
Estudantes de graduação presencial	19.997	3.032
Estudantes de pós-graduação	3.174	246
Projetos de pesquisa em andamento	1.120	570*** (dados do antigo CCA cedidos por e-mail pela PRPPG em 2020)

Fonte: * UFES (2020a) ** UFES (2020b) *** UFES (2020c)

Além dos dados citados na Tabela 1, na extensão universitária a Ufes desenvolve 527 projetos e programas com abrangência em todos os municípios capixabas, contemplando cerca de 2 milhões de pessoas.

A Ufes também oferece diversos serviços ao público acadêmico e à comunidade externa por meio do teatro, cinema, galerias de arte, centro de ensino de idiomas, bibliotecas, planetário e observatório astronômico, auditórios, ginásio de esportes e outras instalações esportivas. Além disso, presta serviços na área de saúde por meio do Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes (Hucam), com atendimento em diferentes especialidades médicas, sendo referência em atendimentos de média e alta complexidade.

Em Alegre, a Ufes presta serviços na área de saúde animal por meio do Hospital Veterinário (Hovet), o único de instituição pública do Espírito Santo, e que funciona também como laboratório de formação acadêmica para os estudantes do curso de Medicina Veterinária e de pós-graduação em Ciências Veterinárias. O Hovet possui diversos projetos voltados para o atendimento à comunidade de Alegre e região, incluindo programas rurais. Além disso, a unidade da Ufes em Alegre também administra o Museu de História Natural do Sul do Estado do Espírito Santo (Muses), único museu de história natural do Sul do Estado.

Segundo sua página institucional, em termos de missão, a Ufes se propõe a:

gerar avanços científicos, tecnológicos, educacionais, culturais e sociais, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, produzindo, transferindo e socializando conhecimentos e inovações que contribuam para a formação do cidadão, visando ao desenvolvimento sustentável no âmbito regional, nacional e internacional (UFES, 2020a).

Quanto aos valores, essa universidade se compromete a: zelar pela instituição; defender a universidade gratuita como bem público; buscar sempre a excelência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão; atuar baseada nos princípios da ética, da democracia e da transparência; respeitar à justiça, à equidade social, à liberdade de pensamento e de expressão; defender a coletividade, a pluralidade, a individualidade e a diversidade étnica e cultural, além da responsabilidade social, interlocução e parceria com a sociedade; preservar e valorizar a vida; e gerir de forma participativa.

A estrutura da comunicação da Ufes está organizada desde 08 de março de 2012 (RESOLUÇÃO Nº 08/2012 do Conselho Universitário) sob a forma de uma Superintendência de Comunicação (Supec), que é um setor vinculado à Administração Central, com o objetivo de propor, coordenar e executar as ações desenvolvidas pela universidade na área de comunicação. A Supec também se propõe a oferecer o suporte necessário para ampliar a divulgação das ações planejadas e executadas pelos 11 Centros de Ensino e outras unidades em diferentes mídias (UFES, 2020a).

3.2.2 O Reuni e seus desdobramentos

Nos últimos anos houve um aumento significativo na oferta de vagas nas UFM. Conforme Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012 (BRASIL, 2012) em 2003 eram ofertadas 109.184 vagas na graduação presencial. Já em 2018 a oferta de vagas em universidades federais no Brasil ampliou para 468.861, segundo dados do Censo da Educação Superior 2018 (BRASIL, 2019a).

Boa parte desse crescimento se deve ao movimento expansionista que se iniciou em 2003 com o Programa de Expansão I, que possuía forte caráter de interiorização das universidades, e que posteriormente foi incrementado pelo Reuni, criado em 2007 e implementado em 2008.

Para entender melhor o contexto e a base de criação do Reuni, é necessário compreender um pouco a evolução da educação superior no Brasil. Conforme Bittencourt, Ferreira e De Brito (2017), a organização da educação superior em universidade foi implementada com a criação da Universidade do Rio de Janeiro, em 1920. A Taxa de Escolarização Bruta na Educação Superior (razão entre o total de

matrículas, independente da idade do total de matriculados, e a população na faixa etária de 18 a 24 anos) evoluiu de 1% em 1960 para 37,4% em 2018 (BRASIL, 2019a).

Contudo esse aumento se deu de forma distinta na rede privada e na pública. Os autores supracitados afirmam que “enquanto no mesmo período as matrículas na rede privada cresceram 59 vezes, na rede pública o aumento foi de 20 vezes, tornando o Brasil um dos países com mais elevado grau de privatização desse nível de ensino” (p. 86). Tal cenário levanta a dúvida se esse crescimento privado se deu às custas da redução dos investimentos do Governo Federal nas instituições federais.

Voltando o foco para as universidades federais brasileiras, Costa, Costa e Barbosa (2013) afirmam que o ensino oferecido por essas instituições exerce um importante papel no que se refere ao desenvolvimento do país, pois são nelas que se concentram a maior quantidade de pesquisadores e pesquisas. Além disso, para o Governo Federal, investir nas instituições de ensino superior federais seria vantajoso não apenas para a sociedade, que as mantém, como também para o desenvolvimento brasileiro.

Os ex-presidentes Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio Lula da Silva, mesmo que com ações diferenciadas, realizaram reformas educacionais durante seus governos a fim de ampliar o ingresso no ensino superior. Conforme Sales et al. (2019), o governo de Fernando Henrique foi bastante criticado por tratar a educação superior como mercadoria e diminuir sua responsabilidade para com as universidades. As ações desse governo estavam bastante voltadas para o ensino superior privado.

Já no governo Lula, o Ministério da Educação se propôs a ampliar o número de vagas em universidades públicas e as novas modalidades de financiamento público da educação superior. Segundo o Plano Nacional de Educação de 2001, menos de 12% dos jovens entre 18 e 24 anos conseguiam acesso à educação superior (BRASIL, 2001).

O processo de expansão iniciado em 2003 baseou-se “nos princípios da democratização e inclusão, com vistas à contribuição para o desenvolvimento e à diminuição das assimetrias regionais existentes no país” (BRASIL, 2014, p. 31). Em 2007 a educação superior brasileira passou por um processo de reordenação estruturada, o Reuni, que foi instituído pelo Decreto Presidencial nº 6.096/2007 com o objetivo de dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência no ensino superior, congregando esforços para a

solidificação de uma política de expansão da rede pública universitária brasileira (BRASIL, 2007).

Em 2003 então o Governo Federal iniciou o projeto de interiorização da educação superior pública com o Programa de Expansão das Universidades Federais (Fase I). E em 2007, com a criação do Reuni, ampliou-se ainda mais o número de cursos e vagas nas universidades federais (Fase II). Segundo o Relatório de Primeiro Ano do Reuni, publicado em 2009 (BRASIL, 2009), entre 2003 e 2008, foram implantados 104 novos *campi*. E a partir de 2014 (Fase III) a proposta era de que o Governo trabalhasse na estabilização desse movimento expansionista criando, quando necessário, iniciativas específicas de desenvolvimento regional.

Nesse processo de reestruturação, muitas universidades federais passaram a operar em mais de um município, ou seja, numa estrutura multicampi. Para Bampi e Diel (2013), além de reorganizar a oferta, o modelo multicampi dá a oportunidade de se atender várias regiões brasileiras e desempenhar um importante papel no desenvolvimento regional.

Nez e Silva (2015) vão ao encontro dessa ideia afirmando que as instituições multicampi têm o potencial de atuarem como agentes de transformação social por meio da produção científica, tecnológica e cultural, o que afeta diretamente a qualidade de vida e o desenvolvimento social e econômico da sociedade a que atende.

Todavia, existem também desvantagens nesse processo, já que:

A dispersão geográfica de unidades institucionais cria dificuldades de natureza administrativa e de gestão acadêmica. Emergem problemas referentes à construção de uma identidade orgânica da instituição, com reflexos negativos no seu desempenho (FIALHO, 2005, p. 13).

Nez (2016) também reforça essa desvantagem do modelo multicampi, pois segundo o autor a distância geográfica cria impasses não só de origem administrativa e pedagógica, como também em termos de articulação institucional, pois potencializa a dificuldade de troca de informação entre as unidades no seu cotidiano.

Além disso, a mudança estrutural gerada pelo Reuni destacou a importância de se descentralizar boa parte do processo decisório. Antes dessa reestruturação do ensino superior público, muito do que era decidido dependia exclusivamente da Reitoria. Após o Reuni, segundo Duquia e Rodrigues (2018), as universidades precisaram se adaptar de modo que haja eficiência e agilidade na tomada de decisão em frente às demandas.

Nesse cenário pós Reuni e diante dos rumos da política pública educacional de nível superior e de restrições orçamentárias emitidas pelo Governo Federal, como a Emenda Constitucional do Teto dos Gastos Públicos, as universidades multicampi poderão travar grandes batalhas a fim de oferecer uma educação superior pública de qualidade e gratuita.

Mas tendo em vista o potencial da comunicação para a integração das instituições, tanto internamente quanto com a sociedade onde está inserida, é importante pensar nela como uma ferramenta capaz de amenizar tais desvantagens geradas pelo Reuni e seu modelo multicampi.

3.2.3 A gestão da comunicação em universidades federais

Atualmente no Brasil existem 69 universidades federais, distribuídas conforme Figura 4.

Figura 4 - Dispersão geográfica das universidades federais brasileiras



Legenda

- América do Sul
- Brasil
- Distrito Federal
- Universidades federais

Sistema de Coordenadas Geográficas,
Datum SIRGAS 2000.
Bases Cartográficas: IBGE, 2017.
Escala: 1:25.000.000.
17 de julho de 2020.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A crescente demanda da sociedade pela transparência, ética e pelo atendimento das necessidades sociais demandam “das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada” (KUNSCH, 2018, p. 22). Kunsch (2009, p. 80) também ressalta que a comunicação na atualidade está deixando de “ter uma função meramente tática” para ser “considerada estratégica”.

E como a organização, segundo Marchiori (2008b), é constituída de interações, a comunicação pode ser considerada realmente como estratégica para a construção, manutenção e transformação da cultura institucional. Além disso, Gomes (2016) considera que a informação é um dos principais fatores nos processos decisórios das organizações.

Em termos das universidades federais, Alves (2015, p. 38) entende que esse tipo de gestão está inserido no contexto da comunicação organizacional e amparado no conceito de comunicação pública. O autor destaca também que:

O primeiro aspecto sinaliza para a necessidade de criação de política, planos e ações a partir de uma perspectiva estratégica e o segundo direciona o processo para o interesse coletivo, vinculado à participação, transparência e promoção da cidadania (idem).

Para Barichello (2004, p. 8), “o destino da Universidade está ligado às relações comunicacionais que a comunidade universitária conseguir estabelecer com a sociedade do seu tempo”. Se considerarmos tal afirmação como verdadeira, podemos dizer que a comunicação é fundamental para a universidade e que impacta tanto internamente quanto fora dos “muros” dessa instituição.

Mas segundo Bueno (2002), antes de se falar em profissionalizar a gestão da comunicação nas universidades públicas, deve-se primeiro reconhecer as fragilidades específicas da instituição, bem como o fato de que as mudanças ocorridas no processo de gestão e na indústria da comunicação em todo o mundo têm exigido que o profissional dessa área seja cada vez mais completo e multidisciplinar. Isso torna-se um desafio para aqueles que se dispõem a atuar como gestores de comunicação.

Os setores de comunicação precisam, dessa forma, apresentarem-se como algo além de uma estrutura operacional; precisam ser vistos como estratégicos. Não apenas garantindo uma legitimidade funcional e administrativa, mas também envolvendo-se na discussão dos processos estratégicos decisórios.

Nesse cenário, os departamentos de comunicação teriam um novo papel. Para Torquato (1984), o comunicador passa a ser um assessor próximo, com papel

importante na articulação do discurso da instituição e na manutenção da coerência da identidade organizacional. Ainda segundo o autor, a comunicação institucional precisa ser melhor compreendida pela própria organização:

É preciso melhorar a posição do assessor de comunicação institucional e dar-lhe a competência estratégica que lhe permita alcançar uma posição generalista e uma função mais elevada no organograma da organização... Se a cultura empresarial não puder dar a devida importância à comunicação, haverá sempre um grande vácuo entre o profissional da área e o dirigente da empresa. E este pode ser o caminho do desastre (TORQUATO, 1994, p.12).

Em meio à falta de investimentos e de pessoal vivenciadas pelas universidades atualmente, a falta de planejamento pode contribuir para um mau direcionamento da gestão da comunicação organizacional. Para Bueno (1998) e Ribeiro (2015), a prática da comunicação nas universidades deve ir além de ações isoladas. Deve buscar manter bons relacionamentos com seus públicos e entender que promover a comunicação não é tarefa exclusiva de um único setor. Para tanto, é importante o envolvimento de todos em prol do desenvolvimento pessoal e institucional.

Ribeiro (2015, p. 94) reforça ainda que a comunicação deve ser aliada da gestão “fortalecendo a consciência sobre a missão institucional, potencializando as ações organizacionais e conferindo a elas maior transparência”. No caso das universidades, Alves (2015) acredita que a proximidade entre os gestores de comunicação e a administração superior é essencial para a compreensão e assimilação das políticas adotadas pela comunicação organizacional.

Além disso, Baldissera (2000) e Kunsch (2003) acreditam que para que a comunicação possa alcançar os efeitos desejados e propostos pela organização, é necessária a realização de pesquisas, auditorias, reuniões e conversas informais com os diversos públicos da organização.

Castro e Fagundes (2020) também apontam que é imprescindível a instituição de uma política de comunicação, que leve em consideração o planejamento estratégico da universidade em prol de uma comunicação mais eficaz e em defesa da universidade pública brasileira. Além disso, a existência da política de comunicação na universidade reforça a importância dessa área para a organização e apresenta de forma fundamentada a necessidade de recursos humanos e financeiros para sua ampla atuação.

Então, mais do que uma atividade-meio, o setor de comunicação teria as funções de “prospectar cenários, montar diagnósticos, planejar, coordenar e avaliar”

(CURVELLO, 2009, p. 107). E gerir a comunicação universitária nesses moldes “pode contribuir para uma administração pública mais eficiente, transparente e que valoriza os seus diversos públicos” (ALVES, 2015, p. 51).

Contudo, em modelos de instituições multicampi, Abreu e Marra (2019) afirmam que é necessário que os servidores estejam envolvidos no processo comunicacional sendo informados, mas também tendo espaço para opinarem. Muitos deles declararam que a mudança organizacional oriunda da adesão ao Reuni não foi bem esclarecida na época. Por isso os mesmos autores (p. 103) ressaltam que é crucial que o “planejamento seja institucionalizado em todas as instâncias da organização a fim de se atingir uma taxa maior de sucesso na gestão de mudanças organizacionais futuras”.

Também é essencial considerar a importância dos gestores da universidade no processo comunicacional devido, naturalmente, à sua posição de liderança e tomada de decisão. A atuação em conjunto entre o setor de comunicação e os gestores é crucial para a implantação de uma política de comunicação eficiente que fundamenta os planos, os projetos e as ações de comunicação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em relação ao questionário enviado às universidades federais brasileiras tentamos contato via *e-mail* com as 68 chefias dos setores de comunicação dessas instituições. Destas, 33 assinaram o termo de anuência institucional permitindo o envio posterior do questionário. Outras 4 nos responderam que não se enquadram no formato UFM. Outras 6 universidades foram criadas em 2018 e 2019 e estão em fase de transição, ainda sendo administradas por outras universidades. E a chefia de comunicação da Ufes não recebeu esse questionário, pois, como se trata da base deste estudo, respondeu outros questionários específicos. Ou seja, tentamos o contato com as 69 universidades federais brasileiras (Quadro 1).

O quantitativo de 33 instituições dispostas a participar da pesquisa é um número satisfatório, visto que representa um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 10%.

Quadro 1 - Universidades Federais Brasileiras contactadas e retorno obtido desse contato

(Continua)

SITUAÇÃO	UNIVERSIDADES
Responderam ao questionário	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira Universidade Federal de Alagoas Universidade Federal de Mato Grosso do Sul Universidade Federal de Minas Gerais Universidade Federal de Ouro Preto Universidade Federal de Pelotas Universidade Federal de Rondônia Universidade Federal de Santa Catarina Universidade Federal de São Carlos Universidade Federal de São João Del-Rei Universidade Federal de São Paulo Universidade Federal de Uberlândia Universidade Federal de Viçosa Universidade Federal do Amapá Universidade Federal do Amazonas Universidade Federal do Cariri Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro Universidade Federal do Oeste da Bahia Universidade Federal do Oeste do Pará Universidade Federal do Pampa Universidade Federal do Recôncavo da Bahia Universidade Federal do Rio Grande do Norte Universidade Federal do Rio Grande do Sul Universidade Federal do Tocantins Universidade Federal do Vale do São Francisco Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri Universidade Federal Rural de Pernambuco Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Quadro 1 - Universidades Federais Brasileiras contactadas e retorno obtido desse contato

(Finalização)

SITUAÇÃO	UNIVERSIDADES
Declararam não ser multicampi	Universidade Federal da Grande Dourados Universidade Federal da Integração Latino-Americana Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre Universidade Federal de Lavras
Assinou o TAI, mas não respondeu ao questionário	Universidade Federal de Goiás Universidade Federal de Itajubá Universidade Federal do Sul da Bahia Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Universidade criada em 2018/2019	Universidade Federal de Catalão Universidade Federal de Jataí Universidade Federal de Rondonópolis Universidade Federal do Agreste de Pernambuco Universidade Federal do Delta do Parnaíba Universidade Federal do Norte do Tocantins
Não respondeu nosso convite/contato	Universidade de Brasília Universidade Federal da Bahia Universidade Federal da Fronteira Sul Universidade Federal da Paraíba Universidade Federal de Alfenas Universidade Federal de Campina Grande Universidade Federal de Mato Grosso Universidade Federal de Pernambuco Universidade Federal de Roraima Universidade Federal de Santa Maria Universidade Federal de Sergipe Universidade Federal do ABC Universidade Federal do Acre Universidade Federal do Ceará Universidade Federal do Maranhão Universidade Federal do Pará Universidade Federal do Paraná Universidade Federal do Piauí Universidade Federal do Rio de Janeiro Universidade Federal do Rio Grande Universidade Federal do Triângulo Mineiro Universidade Federal Fluminense Universidade Federal Rural da Amazônia
Aceitou participar, mas não enviou o TAI assinado	Universidade Federal de Juiz de Fora
Não localizamos contato para enviar o convite	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Respondeu questionários diferentes	Universidade Federal do Espírito Santo

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

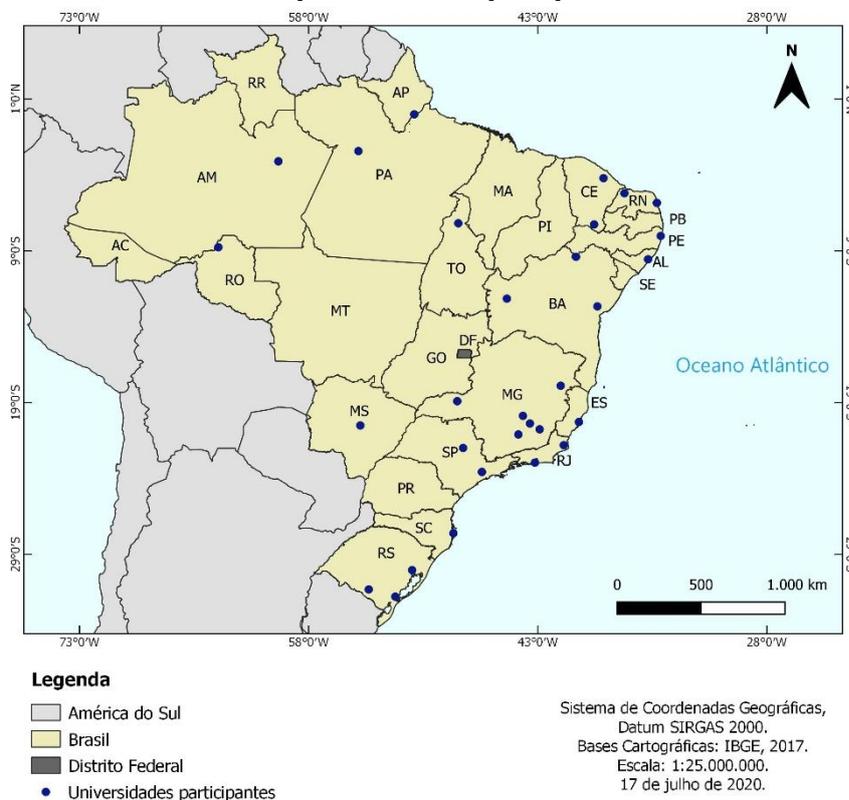
Contudo, das 33 chefias de comunicação das universidades que se propuseram a participar desta pesquisa, apenas 29 responderam efetivamente ao

questionário. Reforçamos durante algumas semanas a importância da participação dessas 4 universidades restantes, contudo não obtivemos retorno. Acreditamos que isso ocorreu, pois nessa época muitas universidades enfrentaram troca de gestão na reitoria, além da crise gerada pela Covid-19 e o trabalho remoto.

A diminuição do quantitativo de instituições respondentes de 33 para 29 representa um intervalo de confiança um pouco abaixo de 90% e um erro amostral de 10,93%, o que é razoável. De qualquer forma, o número de respondentes ainda é significativo, pois representa uma taxa de retorno de 87,87% dos TAI assinados e, segundo Marconi e Lakatos (2005), questionários enviados para os entrevistados alcançam, em média, apenas 25% de devolução.

Logo, passamos a trabalhar com a amostra representada pela Figura 5 e assim distribuída.

Figura 5 - Distribuição geográfica das universidades federais multicampi que responderam a pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Esse mapa nos mostra que além de termos uma amostra numérica considerável para o levantamento de dados, trata-se também de uma amostra representativa da realidade comunicacional das UFM, dada a espacialidade geográfica em que se encontram.

Vale ressaltar que nossos respondentes foram os gestores de comunicação das 29 UFM, além da Superintendente de Comunicação da Ufes (Jornalista) e dos servidores de São Mateus (Relações Públicas) e Alegre (Analista de Tecnologia da Informação).

Partindo do retorno de que todas as UFM possuem um setor de comunicação estruturado na Sede, levantamos os dados de que 55,2% não possuem esse mesmo setor em nenhuma das unidades afastadas, 37,9% possuem um setor de comunicação em algumas unidades afastadas e 6,9% afirmaram que todas as suas unidades possuem um setor de comunicação.

Esse é um dado interessante uma vez que a política de expansão do Reuni foi finalizada em 2010. Contudo, 10 anos depois, metade das UFM participantes desta pesquisa ainda funcionam sem um setor de comunicação nas unidades fora da Sede. Se somarmos a isso àquelas que ainda não tem esse setor em todos os campi, teremos que cerca de 93% das UFM ainda não estruturaram completamente esse setor. Tal cenário se apresenta como preocupante, e reforça o que Kunsch (1992) afirmou de que a maioria das universidades não compreenderam ainda o quão importante é ter um setor de comunicação em sua estrutura organizacional, especialmente para difusão de suas pesquisas.

Um dos primeiros questionamentos que fizemos aos gestores de comunicação das UFM (incluindo a Ufes) foi quanto às atividades realizadas pelo setor de comunicação de sua instituição. Para as UFM (exceto a Ufes) levantamos os seguintes dados: todas as UFM têm como atividade o desenvolvimento de peças institucionais (como *folders*, cartazes, outdoors, entre outros), gestão das mídias sociais institucionais e produção de conteúdos jornalísticos para divulgação nos veículos de comunicação institucionais (*site*, jornal, revista, rádio, tv etc).

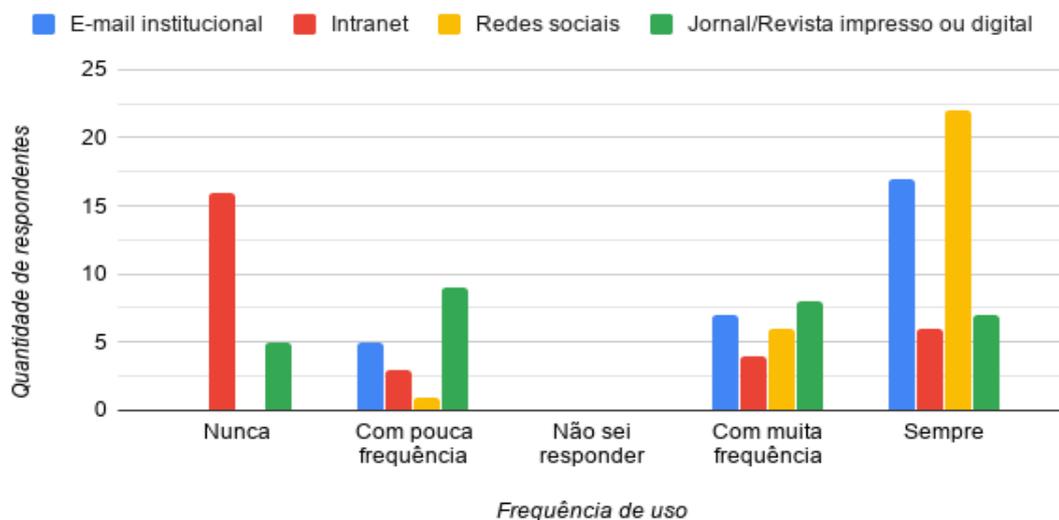
Já 28 UFM (96,6%) têm como atividade a divulgação do conhecimento científico/pesquisas produzidos internamente e assessoria de imprensa. Outras 20 UFM (69%) desenvolvem atividades de apoio na realização de eventos. Todos os pontos a seguir foram citados por apenas uma universidade por meio do preenchimento da opção “Outros”, e são: revisão de relatórios; gestão de crise; produção audiovisual e serviços gráficos; produção e comunicação do inverno cultural; gerenciamento e alimentação do portal da instituição na Web e de sistemas de comunicação interna (SIG); recepção e acompanhamento de visitas programas (Relações Públicas); cursos internos, oficinas e mídia *training*; radiodifusão;

gerenciamento de crise; atendimento aos públicos da instituição; criação de *sites* e visitas sociais; ações administrativas, como fiscalização de contratos.

Podemos então dizer que se trata de um setor que exerce atividades diversas e cruciais para uma universidade. Isso que reforça algo já apresentado por Barichello (2004) de que se considerarmos que a comunicação é a espinha dorsal das atividades universitárias, perceberemos que tal setor tem o potencial de impactar tanto a comunidade interna quanto a sociedade.

Esses mesmos respondentes também nos informaram quanto ao uso das ferramentas de comunicação cuja distribuição da frequência das respostas pode ser vista na Figura 6.

Figura 6 - Frequência com que ferramentas de comunicação são utilizadas pela UFM



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Pela figura acima, notamos que o meio digital tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada, afinal trata-se de um meio de comunicação mais rápido, barato, de maior alcance, além de ser mais interativo. Isso condiz com a realidade digital que vivemos e com o que foi exposto por Kunsch (2018) e Wolton (2004) de que hoje não basta apenas transmitir uma informação e tratar nosso receptor como um agente passivo. A comunicação precisa integrar as demandas dos envolvidos no processo comunicacional de modo a atender o interesse não apenas da universidade (organização), como também da sociedade. E a interação, a agilidade e o alcance proporcionados pelas mídias digitais têm grande papel a fim de se alcançar esse resultado.

Já na Ufes, a respondente nos informou que, resumidamente, a Supec produz conteúdo para os diversos veículos de comunicação institucional da Ufes (portal, jornal impresso, rádio, tv, revista, mídias sociais); divulga as ações realizadas pela Universidade para a comunidade acadêmica (público interno) e a sociedade em geral (público externo); gerencia os trabalhos de produção de material gráfico, campanhas institucionais e criação de identidade visual para a Universidade e seus diversos grupos de pesquisa, projetos e eventos; gerencia o relacionamento com a imprensa e o atendimento às demandas encaminhadas pelos diversos veículos de comunicação locais e nacionais; realiza a gestão e o posicionamento da imagem da Universidade e de seus gestores perante os diversos públicos; e outras atividades administrativas pertinentes ao setor. Tais atribuições condizem com as desenvolvidas pelos setores de comunicação das demais UFM que responderam esta pesquisa.

Contudo, fazemos aqui algumas observações para reflexão. Primeiro, o fato de diversas unidades das Ufes dependerem de apenas um setor para suprir suas necessidades comunicacionais. Em segundo lugar, será que essas unidades têm conhecimento de tudo que a Supec oferece? Caso não tenham, será que caberia informar a comunidade interna? Tal setor conseguiria absorver tamanha demanda se a comunidade acadêmica tivesse ciência dos serviços oferecidos apenas pela Supec?

4.1. CONHECENDO O SETOR

Como já apresentado neste estudo, na Ufes o trabalho de comunicação é gerido pela Supec em Vitória, que conta com uma equipe de 10 jornalistas, 3 publicitários, 2 assistentes administrativos, 1 operadora de câmera, 1 revisora, 2 estagiários e 2 bolsistas, resultando num total de 21 colaboradores.

Esse quantitativo de colaboradores na Supec se mostra condizente com a realidade das demais UFM que nos informaram contar com (Tabela 2).

Tabela 2 - Quantitativo de servidores no setor de comunicação da Sede das UFM respondentes

			(Continua)
Instituição	Cargos /funções	Nº de servidores	Total
1	Jornalista	6	9
	Designer	1	
	Redatora	1	
	Assistente administrativo	1	

Tabela 2 - Quantitativo de servidores no setor de comunicação da Sede das UFM respondentes

			(Continuação)		
Instituição	Cargos /funções	Nº de servidores	Total		
	Jornalista	3			
	Bolsista	4			
2	Profissional de audiovisual	3	14		
	Revisor	2			
	Fotógrafo	1			
	Designer	2			
	Jornalista	5			
3	Técnico administrativo	3	11*		
	Programador visual	3			
	Estagiário	*			
4	Jornalista	5	17		
	Publicitário	1			
	Bolsista	11			
	Jornalista	5			
	Diagramador	1			
	Publicitária	1			
	Assistente de câmera	1			
	Técnico em audiovisual	2			
	Fotógrafa	1			
	Relações Públicas	1			
5	Técnico em som	4	27		
	Técnico em artes gráficas	2			
	Diretor de produção	1			
	Assistente em administração	4			
	Sonoplasta	1			
	Operador de rádio-telecomunicações	2			
	Técnico em eletrotécnica	1			
	Relações Públicas	1			
	Jornalista	6			
	Assistente administrativo	2			
6	Programador visual	1	10		
	Jornalista	7			
	Publicitária	2			
	Relações Públicas	1			
7	Programador visual	1	14		
	Assistente em administração	2			
	Revisor de textos	1			
	Jornalista	5			
8	Designer gráfico	2	7*		
	Estagiário	*			
	Jornalista	1			
9	Produtora cultural	1	8		
	Designer gráfico	1			
	Cinegrafista de TV e cinema	1			
	Estagiário	4			
10	Servidores distribuídos em diversos setores (assessoria, TV etc)	85	85		
	Jornalista	5			
11	Relações Públicas	2	13		
	Designer	2			
	Técnico em audiovisual	1			
	Auxiliar administrativo	2			
	Revisora de textos	1			

Tabela 2 - Quantitativo de servidores no setor de comunicação da Sede das UFM respondentes

(Continuação)

Instituição	Cargos /funções	Nº de servidores	Total		
12	Coordenador/Publicitário	1	9		
	Designer Gráfico	1			
	Jornalista	4			
	Técnica em audiovisual	1			
	Assistente em administração	1			
	Apoio à gestão	1			
	Publicitário	2			
13	Técnica em assuntos educacionais	1	8		
	Relações Públicas	1			
	Revisora	1			
	Jornalista	2			
	Analista de TI	1			
14	Assistente administrativo	1	4		
	Jornalista	1			
	Administrador	1			
	Relações Públicas	1			
15	Programador visual	1	7		
	Jornalista	1			
	Relações Públicas	1			
	Editora de vídeo e imagens	1			
16	Bolsista/estagiário	3	47		
	Jornalista	4			
	Terceirizado	31			
	Estagiário	12			
	Jornalista	8			
17	Publicitário	1	9		
	Diretor de comunicação institucional e científica	1			
18	Coordenador de operações	1	6		
	Assistente administrativa	1			
	Jornalista	2			
	Programadora visual	1			
19	Jornalistas, editor de imagens, servidores que ocupam cargos de cunho administrativo, fotógrafo e operador de câmera de cinema e TV*	29	29		
	Assistente em administração	8			
	Revisor de texto	4			
	Jornalista	15			
	Professor do magistério superior	3			
	Programador visual	4			
	Recepcionista	1			
	Locutor	2			
	Técnico em assuntos educacionais	1			
	Técnico em audiovisual	1			
	20	Diretor de programa		1	54
		Fotógrafo		2	
		Técnico em artes gráficas		4	
		Produtor cultural		2	
		Servente de obras		1	
Contador		1			
Fotogravador		1			
Técnico em telecomunicação		1			
Relações Públicas		1			
Desenhista técnico especializado		1			

Tabela 2 - Quantitativo de servidores no setor de comunicação da Sede das UFM respondentes

(Continuação)

Instituição	Cargos /funções	Nº de servidores	Total
21	Programador visual	4	23
	Assistente em administração	7	
	Jornalista	6	
	Administrador	1	
	Técnica em assuntos educacionais	1	
	Fotógrafo	1	
	Diretor de fotografia	2	
	Técnico em TI	1	
	Jornalista	4	
	Programador visual	1	
22	Relações Públicas	2	10
	Programador visual e desenhista de artes gráficas	1	
	Servidoras do administrativo	2	
	Jornalista	3	
	Operador de câmera de cinema e TV	1	
23	Assistente em administração	2	10
	Programador visual	2	
	Administrador	2	
24	Programador visual	1	8
	Jornalista	3	
	Assistente em administração	3	
	Terceirizado no apoio administrativo	1	
	Diretora (docente)	1	
	Coordenador executivo	2	
	Jornalista	23	
	Bolsista	30	
	Fotógrafo	1	
	Técnico administrativo	5	
25	Motorista	2	103
	Relações Públicas	2	
	Designer	6	
	Revisora de textos	2	
	Técnico	8	
	Desenvolvedor	1	
	Programador	4	
	Web Designer	1	
	Técnico	4	
	Locutor	2	
	Analista de marketing	1	
	Roteirista	1	
	Cinegrafista	2	
	Editor	3	
	Diretora de imagem	1	
26	Diretora de fotografia	1	7
	Jornalista	3	
	Operador de câmera	1	
	Técnico audiovisual	1	
	Estagiário	2	
27	Jornalista	4	9
	Relações Públicas	1	
	Programador visual	1	
	Intérprete de libras	3	

Tabela 2 - Quantitativo de servidores no setor de comunicação da Sede das UFM respondentes

Instituição	Cargos /funções	Nº de servidores	(Finalização)
			Total
28	Publicitário	1	15
	Programador visual	2	
	Jornalista	5	
	Relações Públicas	1	
	Assistente administrativo	3	
	Técnico em audiovisual	3	
	Programador visual	1	
29	Técnico em artes gráficas	1	6
	Jornalista	1	
	Diagramador	1	
	Assistente em administração	1	
	Produtor cultural	1	

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

* Quantidade não especificada

Quando questionada quanto à existência de um setor de comunicação nas unidades de Alegre e São Mateus, a Superintendente de Comunicação da Ufes, que atua nessa função desde 2012, informou que em São Mateus existe apenas um profissional da área (Relações Públicas), mas que este não é lotado na Supec.

Em Alegre, as atividades da área de comunicação são realizadas pela Diretoria de Suporte à Gestão, que hoje é gerida por um servidor com formação na área de Ciência da Computação e cargo de Analista de Tecnologia da Informação. Tal diretoria é responsável por selecionar e organizar assuntos a serem divulgados em mídias sociais (Fanpage, Google+ etc) e portal de Alegre (www.alegre.ufes.br).

Contudo, além de colaborar com a área de comunicação, o gestor desse setor informou em seu questionário que assessora as Direções dos Centros no planejamento, avaliação, controle e tomada de decisão; planeja e coordena estudos estratégicos a fim de subsidiar a Direção dos Centros na elaboração, implementação e no acompanhamento dos planos estratégicos e das políticas de desenvolvimento institucional; planeja, coordena e controla as atividades referentes à Gestão de Pessoas; além de promover a integração e apoiar tecnicamente as unidades acadêmicas e administrativas dos Centros em relação ao desenvolvimento organizacional, avaliação, sistematização e divulgação interna e externa de informações para a tomada de decisão.

A comunicação então é uma pequena parte inclusa nessa Diretoria e exercida apenas pelo Diretor e por uma servidora (assistente em administração). O próprio

respondente registrou que um desafio enfrentado pelo setor se deve à amplitude de atuação dessa diretoria, bem como à diversidade de áreas e assuntos relacionados.

Quando questionado se possuía algum curso na área de comunicação, o servidor informou não possuir. Isso vai de encontro ao apontado pelos gestores de comunicação das UFM bem como da própria Ufes. Tendo por base o cálculo do Ranking Médio (RM) (BONICI; ARAÚJO JUNIOR, 2011), em que quanto mais próximo de 5 maior a satisfação ou concordância do respondente, nota-se que nas UFM o grau de concordância dos respondentes quanto à importância dos servidores terem formação na área de comunicação foi de 4,48. Já a gestora da Ufes concordou plenamente (RM igual a 5,0) com essa afirmação, justificando que:

Para atuar na área de comunicação de qualquer instituição, pública ou privada, é necessário que o profissional tenha formação técnica na área. Trata-se de pré-requisito mínimo, por todas as habilidades e competências que o exercício da função exige. (Superintendente de Comunicação da Ufes)

Outro dado que contraria essa importância que os gestores de comunicação dão à formação na área de comunicação está no retorno que obtivemos das chefias dos setores de comunicação das UFM que declararam possuir setores de comunicação fora da Sede. O grau de concordância em termos de formação na área foi de 2,97. Ou seja, os profissionais que atuam nesses setores de comunicação fora da Sede não possuem formação na área. Essa realidade está bem aquém do que os gestores consideram importante.

É claro que a comunicação não é algo exclusivo dos jornalistas, publicitários e afins. Mas não podemos esquecer o que Flores (2012) diz quanto à importância da formação e dos conhecimentos técnicos que os profissionais de comunicação e as assessorias de imprensa possuem para prestar uma informação de melhor qualidade. A formação recebida ao longo dos anos de graduação e especialização municia os profissionais da área para atuarem como uma ponte entre a informação e a sociedade.

Algo que poderia amenizar esse quadro seriam os cursos de capacitação e treinamento, como apresentado no questionário enviado às UFM (questão 8 do eixo 4): “Minha instituição fornece cursos de treinamento e capacitação para os colaboradores que atuam com comunicação fora da Sede”. Contudo a realidade apresentada pelas chefias dos setores de comunicação das UFM quando questionadas a esse respeito resultou num grau de concordância de 2,38. Esse grau tão baixo se deve ao fato de mais da metade dos respondentes discordarem ou não saberem nem ao menos responder esse questionamento, conforme o Figura 7.

Figura 7 - Oferta de cursos de treinamento e capacitação fora da Sede para servidores de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Além disso, esse grau de concordância na prática pode ser ainda mais baixo, dada a quantidade de respondentes que escolheram a opção “Não se responder”, opção essa que elevou um pouco o valor do RM.

Segundo a Superintendente de Comunicação da Ufes, as ações de capacitação para os servidores que atuam com comunicação fora da Sede são realizadas com pouca frequência. Isso foi confirmado pelos servidores de Alegre e São Mateus que participaram desta pesquisa. Eles afirmaram que antes de começar a atuarem com comunicação receberam direcionamentos por parte da Supec, mas atualmente elas são mais raras, não incluindo cursos de capacitação.

Acreditamos que na Ufes tal situação poderia ser melhorada com a instituição de uma Política de Comunicação, já que tendo por base as políticas de outras universidades, uma das atribuições do setor de comunicação é promover ações de capacitação em comunicação com certa frequência a fim de impulsionar o desenvolvimento da equipe e, por consequência, prestar um serviço de melhor qualidade.

4.2. RELACIONAMENTO SEDE E UNIDADES AFASTADAS

Em termos de relacionamento entre o setor de comunicação das Sedes e os setores ou responsáveis pela comunicação nas unidades afastadas, as chefias de comunicação das UFM foram questionadas quanto à periodicidade de contato e

reuniões. O resultado encontrado foi de um RM de 2,97. A opção “Não sei responder” foi escolhida praticamente por metade dos respondentes. Isso nos leva à conclusão de que se o respondente não sabe responder tal questão é provável que não haja uma rotina ou um planejamento das ações comunicacionais. Corroborando com tal cenário, a Superintendente de Comunicação da Ufes declarou que não são realizadas reuniões com os colaboradores externos. Quando questionados, o colaborador de comunicação de Alegre informou que não são realizadas reuniões de planejamento ou de rotina e o de São Mateus informou que elas ocorrem esporadicamente de forma presencial.

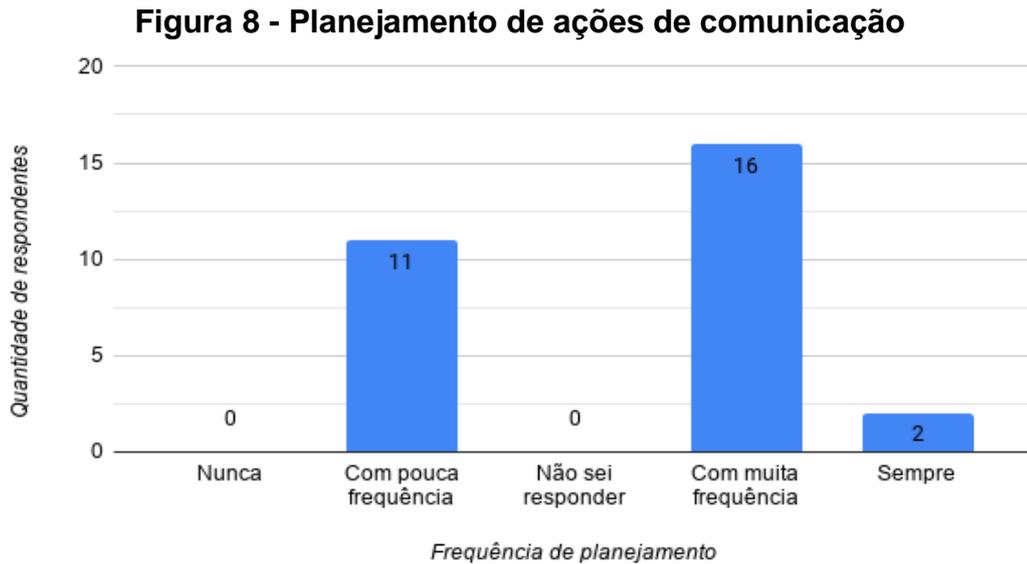
Pensando na importância da integração, acreditamos que reuniões de rotina são importantes e necessárias para qualquer equipe de trabalho. Nelas é possível alinhar estratégias, atualizar informações, definir metas, traçar um planejamento (curto prazo) além de reparar possíveis conflitos internos.

Por isso é relevante que a Supec considere o que já foi apresentado por Ogden (2002) de que não é mais possível pensar de forma isolada. Pelo contrário, esse setor, juntamente com as unidades afastadas da Sede, devem atuar de modo integrado a fim de que a Ufes “fale a mesma língua”.

4.3. PLANEJAMENTO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Lembrando o que já foi apontado por Kunsch (1992) em termos da importância do planejamento e gestão do conhecimento, além das especificidades das universidades enquanto organização, é vital para essa instituição o planejamento das suas ações a fim de se alcançar novos canais de diálogo com a sociedade.

Por isso incluímos questões que abordassem esse tema em nossa pesquisa. Notamos no resultado obtido com as chefias de comunicação das UFM (RM = 3,31) um ponto interessante conforme a Figura 8.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A opção “Com pouca frequência” e “Com muita frequência” foram as mais escolhidas. Isso reforça que, apesar de um cenário promissor em que a maior parte das UFM planejam suas ações de comunicação, existe uma quantidade considerável de UFM em que tal planejamento e gestão não têm ocorrido.

Procuramos por fatores que pudessem explicar esse resultado, contudo de forma geral não encontramos respaldo em termos de distribuição geográfica, nem em termos de tempo de existência da instituição e o fato dela planejar ou não a sua comunicação. Contudo esse cenário reforça algo já afirmado por Kunsch (1992): as universidades precisam se conscientizar da importância de possuírem um setor de comunicação bem planejado.

A Superintendente de Comunicação da Ufes declarou que atualmente o planejamento estratégico comunicacional na Ufes ainda é insatisfatório. E como já apresentado neste trabalho, segundo Drucker (1994), a comunicação deve ser planejada a fim de ter impactos positivos no ambiente organizacional, na produtividade e na transmissão de seus ideais.

No caso da unidade de Alegre, onde não há pessoal capacitado para ir em busca da informação, é possível perceber que o que é comunicado é muito pouco perto do que é vivenciado e produzido, o que afeta diretamente o ambiente interno, bem como a integração da universidade com a sociedade.

Quando o cenário é para que haja a participação no planejamento por parte das unidades de comunicação afastadas da Sede os resultados são mais frustrantes.

Nas UFM encontramos um RM igual a 2,55 em relação à frequência de contribuição dessas unidades para o planejamento estratégico do setor de comunicação.

Já na Supec a Superintendente declarou que “nunca” são discutidas com o interior as ações em termos de política e planejamento de comunicação. Inclusive, atualmente a Ufes ainda não possui uma política formal de comunicação definida, segundo informado pela respondente. Os colaboradores em comunicação das unidades de Alegre e São Mateus também foram questionados em relação à frequência de reuniões para o planejamento de ações e o resultado foi um RM de 1,50 que representa uma relação insatisfatória entre esses setores.

Talvez esses resultados, em especial na Ufes, estejam bastante relacionados com a falta de contato frequente entre a Sede e os colaboradores das unidades afastadas. Tal relacionamento poderia apontar essa defasagem de contribuição e participação das unidades afastadas no planejamento estratégico de comunicação de modo a torná-lo verdadeiramente representativo.

Levando-se em consideração a participação dos gestores das UFM no planejamento das ações de comunicação, encontramos uma média de RM igual a 2,40. Ou seja, os gestores dessas instituições ainda participam pouco do planejamento da comunicação. Por isso, é importante reforçar o que já foi exposto aqui por Alves (2015) e Ribeiro (2015), de que a comunicação deve estar cada vez mais alinhada à gestão das universidades tanto para dar mais transparência para as ações, quanto para que as políticas por elas adotadas sejam melhor assimiladas a fim de se alcançar a sua missão.

Contudo, é gratificante saber que os chefes dos setores de comunicação das UFM estão cientes de que uma comunicação bem planejada pode trazer resultados positivos, tanto que o RM obtido em consulta às UFM foi de 3,79.

Já a Ufes, por meio de sua Superintendente de Comunicação, declarou que não só entende que a comunicação é uma ferramenta que pode e deve auxiliar a gestão da universidade, como tem praticado as seguintes ações. Ela declarou:

A comunicação é uma ferramenta de gestão fundamental para qualquer instituição. Ela é um dos principais instrumentos, considerando os diversos recursos que podem ser utilizados, para difundir valores, princípios e diretrizes de uma gestão, buscando e favorecendo o engajamento, além de ser o principal meio de divulgação de decisões, fatos e eventos realizados pela instituição. A comunicação também atua de forma relevante na gestão das imagens institucionais, amplificando as ações positivas e intervindo junto a possíveis fatores de risco. Em caso de crises, cabe à comunicação orientar os gestores para que possam agir de forma correta, coerente e transparente,

a fim de minimizar danos e em respeito ao compromisso social junto às comunidades onde atua. (Superintendente de Comunicação da Ufes)

4.4. A COMUNICAÇÃO INTERNA E AUTO-AVALIAÇÃO

O posicionamento da Superintendente de Comunicação da Ufes citada no parágrafo anterior vai ao encontro do resultado obtido com as UFM quanto à comunicação ser uma ferramenta que ajuda na solução de conflitos internos. Para essa questão obtivemos um RM de 4,24. E como já citado por Personi e Portugal (2011), Torquato (2002), Thomaz et al. (2016), Cabral (2014) e Marchiori (2008a), uma comunicação interna, que valorize e envolva seus colaboradores, é essencial para propagar a identidade da organização e para que esta seja mais bem-sucedida em termos de produtividade.

Segundo já afirmado também por Baldissera (2000) e Kunsch (2003), é importante sempre avaliar o trabalho realizado a fim de se alcançar o que a organização se propõe. Por isso, incluímos nos questionários enviados questões relacionadas à pesquisa de satisfação do trabalho prestado pelos setores de comunicação. Em relação às UFM encontramos um RM igual a 2,24, o que representa insatisfação. Ou seja, estudos ou pesquisas para levantar o nível de satisfação da comunidade acadêmica com os serviços prestados pelo setor de comunicação da Sede são realizados com pouca frequência.

Segundo a gestora de comunicação da Ufes, a Supec nunca realiza pesquisas para avaliar a satisfação da comunidade interna quanto aos serviços prestados na área de comunicação, pois, segundo a Superintendente de Comunicação, “a avaliação é realizada por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que periodicamente produz o Relatório de Autoavaliação Institucional, no qual são avaliados os canais de comunicação institucional da Ufes”.

Já para os colaboradores de comunicação das unidades afastadas da Ufes questionamos se a Supec avaliaria o trabalho de comunicação exercido nessas localidades. E encontramos um RM igual a 2, resultado aquém do ideal, mas muito similar à realidade das demais UFM. Acreditamos que no caso da Ufes tais resultados também são um reflexo da falta de uma Política de Comunicação, já que, tomando por base, mais uma vez, as políticas de outras universidades brasileiras, nesta consta geralmente como dever do setor de comunicação realizar pesquisas de comunicação na universidade.

Contudo, quando questionamos as UFM em relação à opinião da comunidade acadêmica ser levada em consideração para a tomada de decisões do setor de comunicação e dos gestores, encontramos um RM igual à 3,52. Isso pode ser um sinal de que os gestores de comunicação e da universidade tem por regra consultar a comunidade interna sobre temas importantes e relevantes, conforme já defendido por Abreu e Marra (2019). Contudo, o mesmo não ocorre em termos de avaliação do serviço prestado pelo setor de comunicação.

Esses resultados nos mostram que os setores de comunicação das universidades ainda precisam evoluir quanto à avaliação do serviço prestado, de modo a melhorar o planejamento e gestão de suas atividades, bem como para prestar um trabalho de melhor qualidade internamente e para a sociedade. E isso também foi destacado por Curvello (2009) e Alves (2015).

Logo, em termos de comunicação interna e administrativa, e tendo em vista as ideias de integração de Bueno (2003), deve-se considerar que as universidades multicampi têm um desafio a mais, já que a ausência de políticas de comunicação integradas tem o poder de comprometer a unidade institucional.

4.5. O DESAFIO DA DISTÂNCIA GEOGRÁFICA

Além do desafio de se auto avaliar, procuramos levantar com os questionários questões sobre outra dificuldade enfrentada pelos setores de comunicação das UFM. Tendo por base Nez (2016) e Fialho (2005), quanto ao potencial que a distância geográfica teria em criar impasses de ordem administrativa, pedagógica e de articulação institucional, questionamos as chefias de comunicação das universidades respondentes se a distância geográfica dificultaria a difusão da informação. E obtivemos um RM igual a 3,72. Esse valor vai ao encontro do obtido quando questionamos a gestora de comunicação da Ufes, que escolheu a opção “Concordo”. Ou seja, as chefias de comunicação das universidades têm opinião semelhante à dos autores acima.

Ainda tendo por base os desafios enfrentados pelas UFM, perguntamos aos respondentes desta pesquisa quanto ao grau de concordância com a afirmação “A comunicação minimiza as dificuldades enfrentadas pelas universidades multicampi”, e obtivemos um RM igual a 4,24. Incluímos essa questão tendo por base o potencial

agregador e integrador da comunicação, ainda mais em tempos cada vez mais digitais.

4.6. INTEGRAÇÃO DAS UNIDADES POR MEIO DA COMUNICAÇÃO

Uma outra forma de melhorar a prestação do serviço de comunicação universitária pode estar na integração. E conforme recomendado por Kunsch (2003) e Cabral (2014), quanto à integração das ações para maior eficiência da organização, incluímos nos questionários perguntas sobre essa temática.

Pensando conforme Ogden (2002) em termos de unidade, as próprias chefias de comunicação das UFM têm opinião semelhante, uma vez que o grau de concordância com a afirmação “A comunicação integrada traz sentimento de unidade à instituição” foi de 4,17.

Reforçando esses dados temos o posicionamento da gestora de comunicação da Ufes, que concorda completamente com a afirmação “Acho importante a integração de todas as unidades acadêmico-administrativas da Ufes”. Quanto a afirmação “Acredito que a comunicação tem o poder de integrar todas as unidades acadêmico-administrativas da UFES”, a referida gestora também concorda completamente.

Contudo, quando questionamos as chefias de comunicação das UFM se a comunicação se dá de forma integrada nessas instituições, encontramos um RM igual a 3,28. Isso reforça a ideia de Thomaz et al. (2016) de que para que aconteça essa integração organizacional é vital que as instituições adotem medidas cada vez mais direcionadas ao intercâmbio e compartilhamento de informações.

4.7. O DIA-A-DIA DAS UNIDADES

Procuramos descobrir como se dá a relação entre o setor de comunicação da Sede e o das unidades afastadas, bem como se existe uma rotina de contato/reuniões. Em termos de satisfação com o relacionamento entre o setor da Sede e o das demais unidades afastadas, encontramos um RM igual a 2,90. Ou seja, os respondentes mostraram discordar da afirmação “Na minha instituição a relação entre as unidades afastadas e o setor de comunicação da Sede é satisfatória”. O mesmo retorno encontramos quando questionamos as chefias de comunicação das UFM quanto à existência de uma rotina preestabelecida para o contato entre as unidades afastadas e a Sede.

De modo a melhorar esse relacionamento, perguntamos à Superintendente de Comunicação da Ufes o que precisaria melhorar dentro da instituição para que a comunicação entre todas as unidades seja mais integrada. E a Superintendente de Comunicação nos informou que:

Considerando os recursos humanos, seria importante que nos campi de Maruípe, Alegre e São Mateus houvesse um profissional de Comunicação, ligado à Supec (o que reduziria as dificuldades colocadas pela distância geográfica e pela falta de recursos financeiros). É importante também maior conscientização dos gestores, pesquisadores e professores no sentido acionar a Supec para divulgar suas ações, projetos, pesquisas e, igualmente importante, ocorrências negativas, a fim de trabalharmos a comunicação voltada para a gestão de riscos e crises. (Superintendente de Comunicação da Ufes)

Muitos são os pontos a favor da integração da comunicação a fim de que haja mais “afinamento” entre as diversas partes que compõem a universidade e com quem se relaciona. Gostaríamos de destacar a fala da Superintendente de Comunicação da Ufes que afirmou que:

Além de possibilitar a existência de um fluxo de comunicação que permeie e alcance toda a comunidade universitária, a comunicação integrada minimiza os riscos de ruídos e informações desencontradas, contraditórias ou equivocadas que possam partir dos diferentes setores e membros da comunidade”, além de “maior transparência na informação”. (Superintendente de Comunicação da Ufes)

Observa-se pelas falas da gestora de comunicação da Ufes que ela tem consciência da importância de uma comunicação integrada e da falta que faz um profissional da área nas unidades afastadas da Sede. Contudo, tal consciência até o presente momento não se refletiu em tomada de decisões voltadas para essa maior integração da comunicação na Ufes como um todo. Não sabemos se esse cenário se perpetua por falta de interesse da Administração Central, ou se esta não tem noção dessa demanda, ou, ainda, se esbarra em dificuldades de ordem financeira.

Para entender o cenário nas unidades afastadas da Ufes, questionamos os respondentes do interior quanto às demandas que mais recebem. As respostas que obtivemos foram:

- Divulgação de eventos;
- Divulgação de notícias, editais, comunicados, eventos etc., no Portal do *campus*;
- Divulgação de conteúdo para a comunidade interna via *e-mail* (Portal do Servidor e Portal do Aluno);
- Atualização de etapas e resultados de concursos e pregões;

- Atendimento e encaminhamento de dúvidas da comunidade externa através do telefone, e-mail, whatsapp e redes sociais;
- Registro digital de eventos (fotos e vídeos);

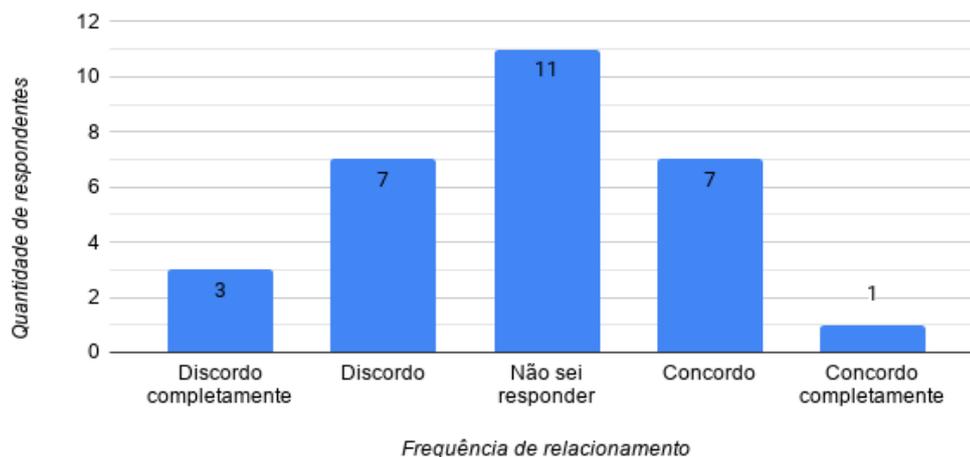
Quanto ao atendimento de tais demandas, os respondentes de Alegre e São Mateus foram unânimes em afirmar que são atendidas de forma satisfatória. Contudo, em Alegre, o respondente deixou claro que:

Há um canal de registro e encaminhamentos dessas solicitações, porém existem outras demandas que talvez não são solicitadas por não termos condições de atender no atual formato. (Colaborador de comunicação na Ufes em Alegre)

Dentro dessa temática perguntamos aos colaboradores de comunicação de Alegre e São Mateus como é o seu relacionamento com a imprensa. Em Alegre, onde o colaborador não é da área da comunicação, o respondente discordou da afirmação “A minha unidade consegue estabelecer um relacionamento satisfatório com a imprensa”. Já o respondente da unidade de São Mateus, que é Relações Públicas, concordou com a afirmação acima.

Fizemos questionamento semelhante aos gestores de comunicação das UFM, se eles acreditam que as unidades de comunicação afastadas da Sede possuem um bom relacionamento com a imprensa. O resultado da Figura 9 nos mostra um dado curioso: o alto índice de escolha da opção “Não sei responder”. Essa escolha pode refletir tanto o desconhecimento do gestor de comunicação da Sede das UFM do que é realizado pelas unidades de comunicação afastadas, como também pode representar a opção escolhida em casos de UFM que não possuem ainda um setor de comunicação nessas unidades.

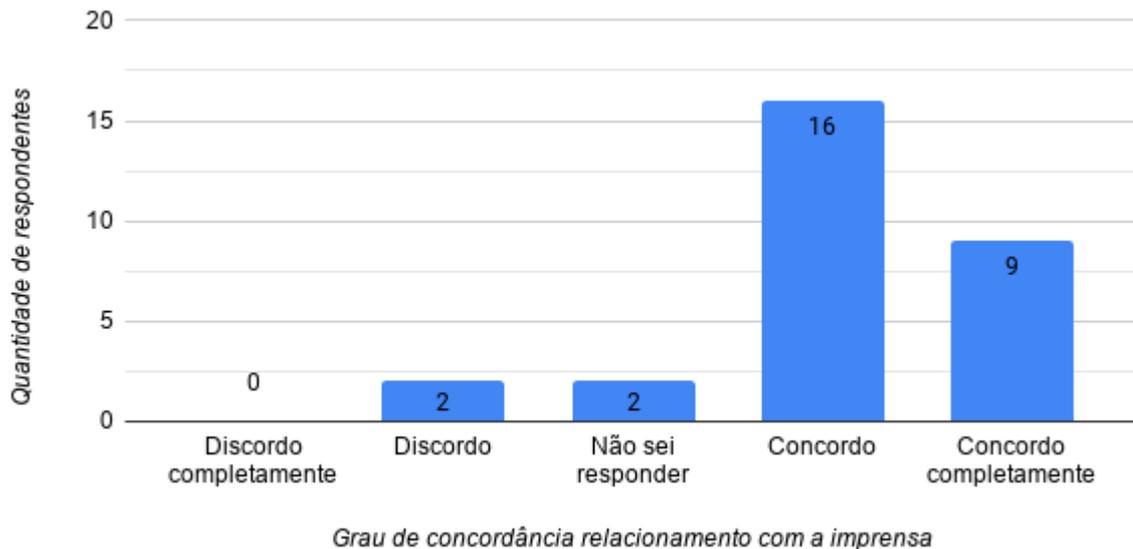
Figura 9 - Relacionamento das unidades localizadas fora da Sede com a imprensa



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em termos do relacionamento das Sedes com a imprensa, a Superintendente de Comunicação da Ufes concordou com a afirmação de que “A Supec consegue estabelecer um relacionamento satisfatório com a imprensa”. O mesmo cenário foi obtido quando fizemos o mesmo questionamento aos gestores de comunicação das UFM, conforme Figura 10.

Figura 10 - Relacionamento do setor de comunicação da Sede com a imprensa



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

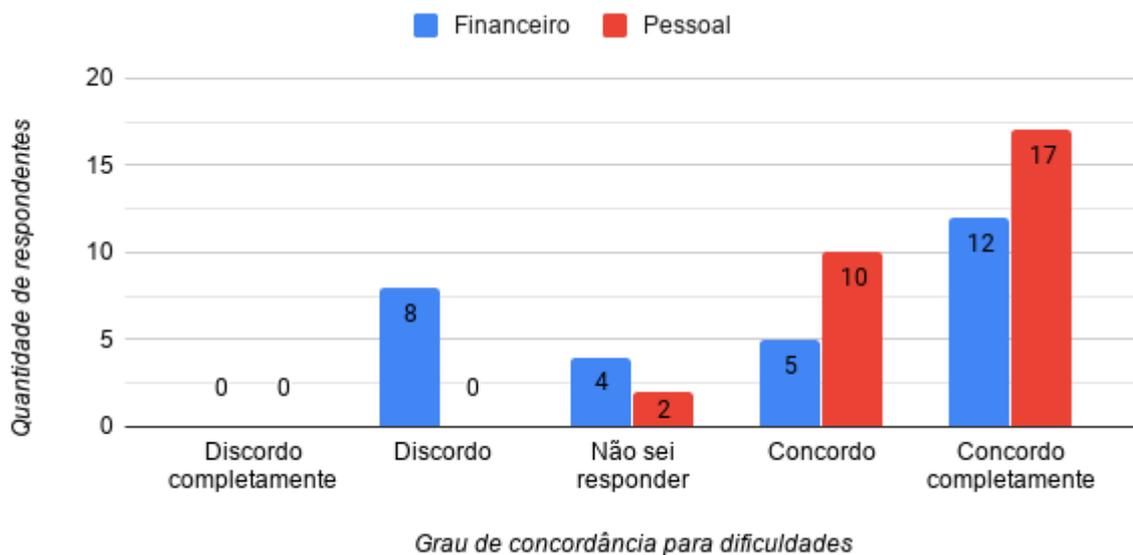
Os resultados acima comprovam o quanto as unidades afastadas precisam de investimento, pois o relacionamento com a imprensa é essencial para que a universidade consiga divulgar suas pesquisas, dialogar com a sociedade e até mesmo prestar contas do que é investido nessa organização, como apontado por Massarani (2010). Acreditamos que um investimento inicial em um profissional de comunicação para essas unidades afastadas da Sede resultará em benefícios internos, como melhor integração da comunidade acadêmica, e externos por meio de um melhor relacionamento com a sociedade e prestação de contas do que é realizado pela universidade.

4.8. SETOR DE COMUNICAÇÃO NAS UNIDADES AFASTADAS DA SEDE

De posse dos dados até aqui citados, passaremos a analisar as respostas obtidas com relação aos setores de comunicação existentes nas unidades afastadas, bem como a possibilidade de criação do mesmo nas universidades que não o possuem.

Primeiramente procuramos levantar com os gestores de comunicação das UFM se a situação financeira da universidade e a falta de pessoal foram, ou ainda são, as maiores dificuldades para a organização de um setor de comunicação nas unidades afastadas. O comparativo das respostas para essas afirmações foi um RM igual a 3,72 para a parte financeira e de 4,52 para a parte de pessoal, o que significa concordância com as afirmações, em especial com a falta de pessoal. Tal cenário é comprovado pelo Figura 11.

Figura 11 - Dificuldades para a estruturação de um setor de comunicação fora da Sede



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Ainda dentro desse assunto de limitação de mão de obra, perguntamos aos gestores de comunicação das UFM se as equipes de comunicação que existem fora da Sede ainda convivem com esse problema. E o grau de concordância para tal afirmação foi de um RM igual a 4,10, apontando um alto nível de concordância, pelos respondentes, a esse respeito. Logo, mesmo após montado um setor de comunicação nessas unidades afastadas, elas continuam enfrentando dificuldades em termos quantitativos de colaboradores de comunicação.

O fato é que a falta de pessoal pode esbarrar algumas vezes na falta de recursos financeiros, mas também no interesse da administração central da universidade por vagas que eles considerem mais importantes para instituição, como o cargo de assistente em administração que pode atuar em diversas áreas. Investir em comunicação e em profissionais da área não parece ser prioridade para os gestores das universidades.

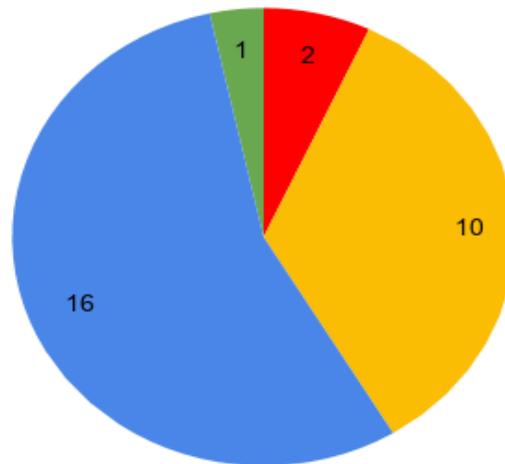
A Superintendente de Comunicação da Ufes também concordou que a falta de recursos financeiros é um desafio importante para o exercício de uma comunicação de qualidade pela instituição. Resultado que vai ao encontro das respostas das chefias de comunicação das UFM e nos mostra que essa é uma realidade das universidades federais. Apesar de todo o investimento na educação superior realizado pelos governos anteriores, em especial por meio do Reuni, hoje vivenciamos um período de questionamento em relação às universidades federais, e conseqüente congelamento e redução de investimento nessas organizações, haja vista as diversas restrições orçamentárias vivenciadas nos últimos anos.

Pensando nessa característica de compartilhamento, unidade e inclusão que a comunicação possui, questionamos os gestores de comunicação se eles acreditam que a comunidade interna sente-se representada pelos veículos de comunicação oficiais da instituição.

A Superintendente de Comunicação da Ufes concorda que todas as unidades acadêmico-administrativas se sentem representadas pelas mídias oficiais da universidade. Já o retorno dos gestores de comunicação das UFM pode ser verificado na Figura 12.

Figura 12 - Representatividade das mídias oficiais nas UFM

● Discordo ● Não sei responder ● Concordo ● Concordo completamente



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em relação às UFM, encontramos um RM igual 3,55. Esse valor se deve à quantidade considerável de gestores que escolheram a opção “Não sei responder”. Tal escolha talvez seja um reflexo da falta de pesquisas avaliativas do trabalho feito

pelo setor de comunicação, como também da falta de integração entre as unidades acadêmico-administrativas, já apontada anteriormente.

Dentro dessa temática, questionamos os colaboradores de comunicação das unidades de Alegre e São Mateus quanto ao espaço dado à essas unidades para participação na comunicação da Ufes. Aqui notamos uma divisão de opinião entre os colaboradores de comunicação de Alegre e São Mateus. Para este o espaço é suficiente; para Alegre, insuficiente.

Acreditamos que tal resultado se deva mais uma vez à formação dos servidores, bem como às atribuições por eles exercidas. Enquanto em São Mateus a comunicação está sendo gerida por um servidor com formação na área, que foi contratado para isso e portanto pode ter uma visão mais concreta da realidade comunicacional, em Alegre a comunicação está inserida em um setor que agrega diversas outras áreas de atuação, sendo apenas uma tarefa a mais e desempenhada por outros servidores sem formação em comunicação.

Tendo por base essas respostas, passaremos a analisar agora o questionamento feito aos respondentes se acreditam ser necessário a criação de setores de comunicação nas unidades afastadas da Sede.

Para os gestores de comunicação das UFM isso é importante. Conforme o Figura 13, dos 29 respondentes, nove concordaram, 17 escolheram a opção “concordo plenamente”, dois discordaram e um declarou que não saber responder, o que corresponde a um RM igual a 4,41.

Figura 13 - Criação de setores de comunicação nas unidades localizadas no interior



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Esses resultados vão ao encontro da demanda da unidade da Ufes em Alegre. O colaborador de comunicação da unidade de Alegre entende que existem limitações

de pessoal e também de funções para criação desse setor formal, mas que seria importante pelo menos alguns profissionais com formação na área e que atuem de forma mais exclusiva nessas atividades de comunicação para um melhor funcionamento das atividades comunicacionais no interior, de modo a atuar como um braço da Supec. Isso, segundo o respondente, justifica a escolha da opção “Concordo” e não “Concordo completamente”.

Podemos incluir nessa resposta de Alegre que as limitações de pessoal atualmente estão diretamente ligadas aos cortes e suspensões advindos do Governo Federal em termos de funções gratificadas e ao Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019b), que veda a abertura de concurso público para jornalistas, publicitários e relações públicas. Contudo, essa situação poderia ser contornada inicialmente com a criação de um setor, que não exige função gratificada para existir, e com o deslocamento de um servidor da área para atuar em Alegre até que seja possível a realização de concurso.

Já o colaborador de comunicação da unidade da Ufes em São Mateus declarou não saber responder essa questão, pois o setor existia formalmente na antiga estrutura organizacional da Ufes. Contudo, com a reformulação da mesma em 2019, por meio da Resolução nº 22/2019 - Conselho Universitário Ufes (UFES, 2019), ele deixou de existir. Com tantos pontos já apresentados aqui sobre a importância da comunicação nas unidades afastadas da Sede, essa tomada de decisão por parte da Administração Central da Ufes se apresenta com um retrocesso em um cenário que já não era o ideal.

No questionário enviado à Supec não foi incluída a questão abordando a importância ou não da criação de um setor de comunicação nas unidades do interior. Por isso, enviamos um *e-mail* à Superintendente de Comunicação da Ufes em 06 de abril de 2020 com o seguinte questionamento: “É necessária a criação de um setor de comunicação na(s) unidade(s) acadêmico-administrativa(s) fora da Sede (ex: Alegre e São Mateus)”. As opções de resposta apresentadas à respondente foram: “Discordo completamente, Discordo, Não sei responder, Concordo e Concordo completamente”. A opção escolhida pela respondente foi “Concordo”. Ela justificou essa escolha afirmando que considera:

importante que os campi localizados fora da sede possuam um setor ou, pelo menos, um jornalista que possa cuidar da Comunicação no campi, mas desde que este esteja ligado à Superintendência de Comunicação e siga as diretrizes de Comunicação colocadas para toda a Ufes. É importante que este setor ou servidor atue alinhado à Supec, para que haja uma unidade na

Comunicação, desde a linguagem até ao uso de imagens. Mesmo considerando as particularidades de cada campus, e levando-as em conta, é importante que a Comunicação da Ufes tenha a mesma identidade. (Superintendente de Comunicação da Ufes)

Quando questionados quanto às vantagens da criação de um setor de comunicação em suas unidades, o colaborador de comunicação de São Mateus afirmou que ele auxiliaria na comunicação, principalmente a comunicação interna, facilitando a comunicação entre os setores. Já o colaborador de Alegre, unidade de origem deste estudo, destacou duas vantagens principais: atividade mais exclusiva na área de comunicação e reconhecimento e contato direto com a Supec. Além disso, segundo o respondente:

com as anteriores teremos outras em consequência: Maior dedicação da equipe em relação a comunicação interna e externa; Maior divulgação das atividades de ensino, pesquisa e, principalmente, extensão para com a comunidade próxima, bem como em outras regiões; Melhoria na qualidade e criação de uma identidade na informação; Ampliação dos canais de divulgação com boletins internos (e-mail/whatsapp) e externos de forma periódica; Dentre outras. (Colaborador de comunicação da Ufes em Alegre)

Por fim o respondente reforçou que sendo a Ufes uma universidade multicampi, crê que haverá um benefício para a instituição como um todo no fortalecimento dessa área nas unidades afastadas da Administração Central.

Questionamos também as unidades de Alegre e São Mateus se veem alguma desvantagem para a criação de um setor de comunicação, e ambos declararam não enxergar pontos negativos. O colaborador de Alegre apenas destacou que tal setor deveria ter como atividade exclusiva a comunicação e uma ligação com a unidade responsável por essa área na Administração Central. Um ponto realmente importante para maior integração da comunicação na Ufes.

Tendo por base a informação dada pela Superintendente de Comunicação da Ufes de que a principal meta da Supec para o futuro é elaborar e instituir formalmente uma Política de Comunicação para a Ufes, acreditamos que esta pesquisa pode ser importante para que os gestores conheçam a realidade comunicacional das unidades afastadas da Sede, seus anseios e demandas, de modo a incluírem os mesmos em tal política. Afinal, uma vez elaborada, essa política se tornará um instrumento de gestão já que nela constarão os princípios, diretrizes e procedimentos em comunicação que deverão ser adotados por todas as unidades a fim de dar coerência e consistência a todas as ações, projetos e programas desenvolvidos pela Ufes melhorando o relacionamento entre a universidade e seus públicos. Além de tudo isso,

a política de comunicação é meio norteador para que a universidade expresse seus valores.

E considerando ainda o desafio informado pela mesma Superintendente, de responder de forma rápida, correta e eficiente às demandas encaminhadas diariamente à Suppec pelos diversos setores da Universidade e pela sociedade (na maioria das vezes por meio da imprensa), propomos a criação de um setor de comunicação em Alegre, que poderia ser replicado em São Mateus. Para tanto, analisaremos agora as atividades desenvolvidas pelas unidades afastadas das UFM que tem setor de comunicação, bem como o seu quantitativo.

4.9. ATIVIDADES REALIZADAS E QUANTITATIVO DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO FORA DA SEDE

As 13 chefias de comunicação das universidades que informaram possuir pelo menos um setor de comunicação fora da Sede apresentaram a descrição das funções exercidas pelos colaboradores (Quadro 2).

Quadro 2 - Breve descrição da(s) função(ões) do(s) servidor(es) que atua(m) na equipe de comunicação fora da Sede.

(Continua)

Chefias	Descrição
1.	Suporte às atividades realizadas na Sede.
2.	O principal fluxo se dá por meio do setor da Sede. A partir das demandas, colocamos nossos colaboradores em contato direto com as fontes com o objetivo de dar uma maior repercussão às demandas. Dependendo da complexidade do tema, os jornalistas mais experientes, que estão na sede, conduzem o processo.
3.	Jornalista, cedido por outro órgão. Cobre eventos, faz alguma reportagem, atualiza notícias e informes no <i>site</i> do <i>campus</i> e em redes sociais.
4.	Bolsistas
5.	A jornalista atua em eventos, mídias sociais, assessoria de imprensa, criação gráfica e produção de conteúdo.
6.	Assessor de Comunicação, editor e secretária - e bolsistas/estagiários.
7.	A estrutura conta com estagiários de comunicação em cada <i>campus</i> . São estudantes de vários cursos que têm contato direto com a agência, são orientados pelos profissionais da área e respondem diretamente à direção do <i>campus</i> . Eles são responsáveis por toda a divulgação e cobertura dos principais eventos e atividades de cada local. Produzem boletins informativos para os vários canais de comunicação.
8.	Os Serviços de Comunicação Institucional dos <i>campi</i> fora de sede atuam atendendo e assessorando os diversos órgãos de seu respectivo <i>campus</i> na comunicação com seus públicos e executando as rotinas de comunicação institucional desenvolvida com base nos manuais da Diretoria de Comunicação. Tais equipes contam, ainda, em grandes eventos e ocasiões específicas, com o apoio e suporte de servidores e equipamentos do <i>campus</i> sede.
9.	No local, atua um Relações Públicas que se encarrega de toda a parte de comunicação.

Quadro 2 - Breve descrição da(s) função(ões) do(s) servidor(es) que atua(m) na equipe de comunicação fora da Sede.

(Finalização)

Chefias	Descrição
10.	São em sua maioria assistentes em administração ou programadores visuais, com e sem formação na área de comunicação.
11.	Atualização de <i>sites</i> e publicações em redes sociais.
12.	Conta com uma equipe muito reduzida na Diretoria de Comunicação (setor responsável pela comunicação institucional), nem sempre dando vazão para as necessidades/expectativas setoriais, por esse motivo alguns setores, mesmo estando na sede, criaram divisões internas de divulgação sem a consulta e participação desta diretoria. Uma das principais funções desses setores internos é dar vazão às demandas de divulgação de projetos e ações em blogs, subdomínios e mídias sociais, além de sugestão de pauta para matérias e divulgação de informes no portal institucional.
13.	Divulgação científica e institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Não foi questionado às UFM que possuem setor de comunicação fora da Sede qual seria o quantitativo com que atuam, mas questionou-se quanto às sugestões que os gestores de comunicação dessas instituições teriam para o setor de comunicação de sua universidade (Quadro 3).

Quadro 3 - Sugestões dos respondentes para o setor de comunicação de sua instituição (resposta não obrigatória)

(Continua)

Precisamos melhorar o nosso efetivo de concursados, apesar das restrições governamentais e de termos um aparato tecnológico satisfatório que minimiza as distâncias. A efetividade pode garantir maior perenidade ao processo.
Precisaríamos montar equipes de comunicação em cada <i>campus</i> . Além da sede em Maceió, temos mais três <i>campi</i> no interior, daí a necessidade de termos braços da Ascom em cada um desses locais para atender as demandas da instituição.
O nosso maior problema é a falta de pessoal para o número de unidades e cursos (são cem cursos no total), além das diversas unidades dispersas (são 32 prédios espalhados pela cidade de Pelotas, mais o <i>campus</i> universitário, na cidade vizinha de Capão do Leão). Nosso contato com as unidades acaba sendo realizado prioritariamente via <i>e-mail</i> , elas nos repassam as informações e selecionamos o que pode ser melhor trabalhado para dar uma atenção maior, o restante é publicado na página e nas redes sociais com as informações que nos foram passadas.
O grande problema aqui é o setor ser reduzido em número de pessoal e recursos materiais.
Apoio maior da gestão - equipes nos <i>campi</i> - número maior de profissionais - recursos maiores.
Necessidade urgente da ampliação do quadro de pessoal de comunicação na instituição.
Precisamos de mais servidores. Temos carência de profissionais, principalmente nos <i>campi</i> fora da sede.
O Ideal é criar uma Secretaria de comunicação - SECOM e setorizar entre as necessidades da instituição. Núcleo de Design Editorial, Assessoria de imprensa e comunicação, Cerimonial, Assessoria de Publicações oficiais, Etc.

(Finalização)

Contar com equipe de Comunicação nos <i>campi</i> avançados; ampliar o número de bolsistas da área de Comunicação e Design para as unidades acadêmicas, desde que estes estudantes estejam ligados à Diretoria de Comunicação.
Criação de um setor oficial nos <i>campi</i> fora de Sede.
Aumentar o quantitativo e por expertise os profissionais que atuam no <i>campus</i> sede para que efetivamente a comunicação possa ser feita de maneira satisfatória. Estamos falando também de pessoal e equipamentos.
Contratação de profissionais para a Sede e Unidades, fortalecimento da infraestrutura, aquisição de equipamentos, fortalecimento da comunicação enquanto dimensão estratégica da gestão universitária.
Precisamos de mais profissionais da comunicação.
Precisamos com urgência estruturar setores de comunicação fora da sede.
Comunicação integrada, produção de conteúdo transmidiático, envio de material via aplicativos de mensagens e redes sociais.
Nossa proposta é criar uma Superintendência de Comunicação Integrada para divulgação das ideias, das ações, programas e projetos da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), para assegurar à comunidade acadêmica e à sociedade de um modo geral a visibilidade e a transparência das ações desenvolvidas pela Instituição; contribuindo para o Desenvolvimento Educacional e Profissional na região da Amazônia Amapaense e no Brasil. A Superintendência consiste em criar, centralizar e integrar as atividades da Assessoria de Comunicação, Rádio Universitária 96.9 FM, TV Digital UNIFAP – Canal 19, Editora da UNIFAP e Hospital Universitário (HU).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

De maneira geral, o Quadro 3 destaca que esses setores de comunicação, inclusive os afastados da Sede, atuam com poucos servidores, sendo que alguns não são da área e que trabalham de maneira bem limitada, não podendo assim o setor produzir o que poderia. Esse cenário comprova a demanda de investimento, planejamento e gestão nesse setor tão estratégico para a universidade.

Partindo então da hipótese de que é importante existir um setor de comunicação fora da Sede, questionamos as chefias de comunicação das UFM sobre qual seria o quantitativo ideal para esse setor. O resultado encontra-se na Figura 14.

Figura 14 - Quantitativo ideal para uma equipe de comunicação fora da Sede



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O mesmo questionamento foi feito aos servidores de Alegre e São Mateus que participaram desta pesquisa. Para o colaborador de São Mateus, esse quantitativo dependeria das demandas ligadas ao setor. Ou seja, acredita que primeiro é necessário que sejam definidas as atribuições do setor para depois ter uma noção do quantitativo de colaboradores necessários. Já para Alegre, o respondente informou que baseado na demanda atual e para um funcionamento satisfatório, seria necessário 1 jornalista ou publicitário, 1 assistente em administração e estagiários. Ou seja, uma equipe de 3 pessoas em média. Tal quantidade vai ao encontro do resultado informado pelas UFM.

Também questionamos os colaboradores de comunicação das unidades do interior da Ufes se a comunidade acadêmica local reconhece que há um serviço de comunicação sendo prestado, mesmo que informalmente. Enquanto o colaborador de Alegre concorda com a afirmação, o de São Mateus discordou. Acreditamos que no caso de Alegre a concordância se deve ao fato de existir na página oficial do *campus* um espaço para o envio de matérias e outras demandas de comunicação. Já no caso de São Mateus, creditamos a resposta do colaborador à extinção do então setor por meio da já citada RESOLUÇÃO Nº 22/2019 - Conselho Universitário Ufes, o que reflete certa desconsideração da instituição com o serviço prestado nessa unidade.

Logo, passamos a pensar na seguinte proposta de produto técnico aplicável: sugerir a organização de um setor de comunicação nas unidades afastadas da Sede da Ufes, que trabalhasse em conjunto com a Supec e sendo por ela gerida. E que tal produto, fosse apresentado ao final deste trabalho à Supec, de modo que uma vez

cientes, os gestores pudessem usar tal informação para a elaboração de uma futura política de comunicação desta universidade, que disporá sobre os objetivos, as definições e as diretrizes fundamentais da comunicação organizacional no âmbito da Ufes, considerando, o Estatuto, o Regimento e o Plano de Desenvolvimento Institucional da Ufes.

Destacamos que na Ufes, segundo a Superintendente da Supec, a comunicação hoje tem sido realizada de forma satisfatória. Entre os pontos positivos a respondente destacou a:

agilidade e qualidade na produção de conteúdo (texto e imagem) sobre as diversas ações da Universidade; agilidade e qualidade na produção de material gráfico e de identidade visual; disponibilidade e presteza no atendimento às demandas de imprensa (cabe ressaltar que a redação da Ufes funciona 12 horas ininterruptamente, de segunda a sexta-feira, contando ainda com um telefone de plantão ligado 24 horas, inclusive durante os finais de semana e feriados). (Superintendente de Comunicação da Ufes)

Em relação aos pontos negativos e o que pode melhorar, a respondente avaliou:

que a área de comunicação se vê permanentemente diante de muitos desafios, que vão dos avanços tecnológicos às mudanças nos hábitos e comportamentos dos diversos públicos com os quais se dialoga. Por isso, em todos os nossos setores de atuação há pontos que podem ser “melhorados”, considerando um cenário onde sempre há novas possibilidades a serem exploradas. (Superintendente de Comunicação da Ufes)

Tal opinião confirma Kunsch (1992), que diz que as universidades brasileiras têm consciência da importância de ter um setor de comunicação bem planejado, de forma a difundir de maneira cada vez mais eficaz seu conhecimento, que tem o potencial de fazer a diferença em nossa sociedade.

Também compartilhamos dessa ideia de que a comunicação é essencial para qualquer indivíduo e organização, e especialmente, no caso desta pesquisa, para as universidades federais que atuam no modelo multicampi. Acreditamos que a comunicação é o caminho para que essas instituições estejam mais integradas, se planejem melhor e prestem um serviço público de melhor qualidade para aquela que a mantém: a sociedade.

Desse modo, esperamos que esta pesquisa possa contribuir para a prestação de um serviço de comunicação de melhor qualidade pela Ufes, bem como para que possa, servir de exemplo para outras universidades federais que atuam no modelo multicampi.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 RESGATANDO OS OBJETIVOS

Buscamos nesta pesquisa conhecer um pouco mais a realidade das universidades que tenham um contexto parecido com a Ufes em Alegre, ou seja, que possuam unidade acadêmico-administrativa fora da Sede. Por meio de questionário *on-line* conseguimos perceber que apenas 6,9% das UFM possuem um setor de comunicação em todas as unidades fora da Sede. Um valor muito aquém do esperado para uma instituição que preze por uma comunicação transparente, inclusiva e integrada.

Também incluímos em nosso estudo conhecer mais a fundo a Supec e como ela se relaciona com as unidades da Ufes que estão fora de Vitória. Percebemos que não existem reuniões de rotina para planejamento e nem treinamento de atualização para os colaboradores de comunicação em Alegre e São Mateus.

De modo a comparar as informações levantadas com a Supec, procuramos compreender como é desenvolvido o trabalho de comunicação nas unidades da Ufes em Alegre e São Mateus. Percebemos, que de modo geral, a gestora de comunicação da Supec e os colaboradores de comunicação de Alegre e São Mateus, têm a mesma opinião quanto a realidade comunicacional da Ufes, que esta não é integrada e que precisa de ajustes para que seja realizada de modo mais satisfatório.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA REALIZADA

Enxergamos também que existe a demanda de implementação de um setor de comunicação, ou de pelo menos um profissional da área, em Alegre e São Mateus, para se dedicar exclusivamente à comunicação institucional em suas diversas vertentes: comunicação interna, a fim de trazer mais integração para a comunidade acadêmica; comunicação externa, para informar melhor a sociedade e prestar contas sobre o que é produzido em termos de ensino, pesquisa e extensão; ferramenta de gestão, auxiliando os gestores por meio de pesquisas avaliativas, traçando perfis e metas que orientarão o planejamento estratégico não só do setor de comunicação como da Administração Central.

A mesma demanda é realidade em outras universidades. Dos 29 gestores de comunicação das UFM que participaram desta pesquisa, 26 (89,6%) também

concordam que é necessário a criação de setores de comunicação nas unidades fora da Sede.

Além disso, descobrimos que existe a real necessidade de elaboração e aplicação de uma Política de Comunicação para a Ufes que teria impactos diretos no desenvolvimento de processos integrados de gestão, pesquisa, planejamento, execução e avaliação da comunicação. Como já apresentado neste trabalho, a comunicação deve ser planejada a fim de trazer resultados positivos para o ambiente organizacional. Contudo, a Superintendente de Comunicação da Ufes declarou que atualmente o planejamento estratégico comunicacional na Ufes ainda é insatisfatório.

5.3 O PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Diante desse cenário conseguimos comprovar a demanda por um setor de comunicação na Ufes em Alegre e elaboramos um produto técnico com normas, orientações, proposições e diretrizes para a implementação de tal setor nessa unidade da universidade.

Acreditamos que é prioridade para qualquer universidade incluir estratégias e ferramentas de comunicação integradas aos processos administrativos e acadêmicos, a fim de realizar a missão da instituição (ensino, pesquisa e extensão) e reforçar sua identidade. Além disso, para que a relação entre comunicação pública e ciência traga benefícios reais para o desenvolvimento brasileiro, as universidades devem reavaliar com frequência suas formas de comunicação para um melhor relacionamento com a sociedade.

Por isso, esperamos que tais normas, quando implementadas, contribuam para uniformizar, padronizar, profissionalizar e integrar a comunicação na Ufes, aliviem as demandas hoje atendidas pela Supec, bem como sirvam de modelo para as unidades afastadas da Sede de outras universidades federais multicampi e para a prestação de um serviço público de melhor qualidade.

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Gostaríamos de deixar registrado que durante as pesquisas bibliográficas para este estudo, encontramos muito material analisando a eficácia ou não do Reuni. Contudo, tivemos dificuldade em localizar algo que relacionasse tal movimento expansionista do ensino superior com a comunicação. Por isso esperamos também

que esta pesquisa contribua para o conhecimento e melhor análise desse quadro, uma vez que a comunicação é uma ferramenta importante para o planejamento e gestão da universidade, conforme já exposto por Curvelo (2009) e Alves (2015).

5.5 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa teve por ênfase a crítica; ou seja, buscamos no aporte teórico apresentar e discutir ideais e argumentos de alguns autores da área, tendo por base, sempre que possível, a atualidade e a consistência do que era proposto. Tal embasamento possibilitou a discussão dos dados levantados por meio dos questionários enviados.

5.6 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO ÀS LINHAS DE PESQUISA E PROJETOS ESTRUTURANTES

Logo, considerando que a Ufes é uma instituição pública, que deve primar pela transparência de seus atos administrativos e divulgar sua produção acadêmica-científica, extensionista e cultural, estando sempre aberta ao diálogo com as comunidades em que está inserida (e com a sociedade como um todo), na busca constante de aprimorar sua interação com o público interno e externo, e considerando também os resultados desta pesquisa, propomos no Apêndice A um produto técnico que possui aderência com a linha de pesquisa “Tecnologia, inovação e operações no setor público”, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes, por tratar-se de normas para um novo setor dentro da Ufes, integrando-se dentro do Projeto Estruturante 3, intitulado “Ações e programas finalísticos e de apoio/suporte ao governo”, que no caso é representado por uma instituição pública em nível operacional da educação superior. Se aplicado, tal produto pode trazer diversos benefícios para a Ufes e a comunidade a que ela atende.

5.7 INOVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Além disso, esse produto é uma tecnologia inédita e inovadora para a Ufes, podendo contribuir para o apoio à tomada de decisão, planejamento estratégico, prestação de contas, divulgação, informação, integração, dentre outros aspectos, nas suas unidades afastadas.

5.8 REPLICABILIDADE DA PESQUISA

Tendo enfatizado em seu aporte teórico os argumentos de diversos autores em termos da atualidade e consistência de suas ideias sobre a gestão da comunicação em universidades federais multicampi, vislumbra-se também que as informações levantadas e analisadas nesta pesquisa, dada a publicidade dos métodos e análises, possibilitem ou orientem a replicação deste estudo em trabalhos futuros em outras universidades que atuam no modelo multicampi.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. M. de; MARRA, A. V. Mudança organizacional e as reações dos servidores após a implantação do REUNI. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 86-105, 2019.

ALVES, C. A. **Gestão da comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. 2015.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

AZAMBUJA, G. A. de. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. v.1, cap. 8, p. 165-192. São Paulo: Saraiva, 2009.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1, cap. 7, p. 135-164. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2000. p. 13-39.

BAMPI, A. C.; DIEI, J. O. O modelo multicampi de universidade e suas relações com a sociedade. **XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas: rendimientos académicos y eficacia social de la universidad**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2013.

BARICHELLO, E. M. da R. Relações comunicacionais entre a universidade e a sociedade. **Revista Iberoamericana de Educação**, Madrid, n. 33-35, 2004. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/deloslectores/717Rocha.PDF>>. Acesso em: 11 jun. 2020, 10:30.

BITTENCOURT, M. F. N.; FERREIRA, P. A.; DE BRITO, M. J. Avaliação do processo de implementação de obras públicas em universidades federais: um estudo do Programa REUNI. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 1, p. 79-102, 2017.

BONICI, R. M. C.; ARAÚJO JUNIOR, C. F. de. Medindo a satisfação dos estudantes em relação a disciplina on-line de probabilidade e estatística. In: **Congresso Internacional ABED de Educação a Distância**. 2011. p. 1-10. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2011/cd/190.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2019, 10:20.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 1. ed. (1982), 25. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2001.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: Estado, mercado e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007. p.1-33.

BRASIL. MEC. **Univs - Universidades Federais**. (snt). Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/109-prestacao-de-contas-309308339/prestacao-de-contas-2005-1177343956/87-univs-universidades-federais-sp-281842087>>. Acesso em: 02 jul. 2020, 16:30.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas**. Brasília, 2019 (a). Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019, 17:00.

_____. **Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019 (b)**. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm#anexo3>. Acesso em: 21 jul. 2020, 15:40.

_____. CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS - CGEE. **A ciência e a tecnologia no olhar dos brasileiros. Percepção pública da C&T no Brasil: 2015**. Brasília, 2017. 152 p. Disponível em: <https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/percepcao_web.pdf/47ab69a2-bee7-4be1-aeab-c5ae4e9bedde?version=1.4>. Acesso em: 06 jul. 2020, 14:00.

_____. MEC (Balanço Social SESu). **A democratização e expansão da educação superior no país 2003–2014**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192>. Acesso em: 27 set. 2019, 09:00.

_____. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012: Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <portal.mec.gov.br/.../12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf>. Acesso em: 10 mai. 2019, 10:00.

_____. **Relatório do Primeiro Ano do Reuni**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2069-reuni-relatorio-pdf&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 17 jun. 2019, 09:00.

_____. **Diretrizes gerais do decreto 6096/2007 – Reuni:** reestruturação e expansão das universidades federais. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019, 10:15.

_____. **Política Nacional da Educação:** Lei N° 010172, de 9 de janeiro de 2001. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2020, 19:00.

BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial no Brasil:** uma leitura crítica. São Paulo: Comtexto/All Print, 2005.

_____. **Comunicação Empresarial:** Teoria e pesquisa. São Paulo: Monole, 2003.

_____. Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos. In: **Revista de Pesquisa Comunicare.** São Paulo: Faculdade Cásper Líbero / Editora Paulus, 1º semestre de 2002.

_____. Jornalismo científico como resgate da cidadania. In: MASSARANI, L.; MOREIRA, I. de C.; BRITO, F. **Ciência e Público:** caminhos da divulgação científica no Brasil. Rio de Janeiro: Casa da Ciência, UFRJ, 2002. p. 229-230.

_____. **Uma cultura de comunicação para a universidade brasileira.** Comunicação apresentada em seminário sobre Comunicação e Universidade, realizado na Universidade de São Paulo em novembro de 1998. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/cultura_empresarial/artigo2.php>. Acesso em: 18 set. 2018, 09:40.

CABRAL, N. P. **Comunicação Interna em Instituições Públicas de Educação:** avaliação do informativo digital do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. 2014. 201 f. Dissertação (Mestrado Profissional) Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.Ufes.br/bitstream/10/1321/1/Dissertacao.Nathalia%20Poloni%20Cabal.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019, 11:30.

CANDOTTI, E. Ciência na educação popular. In: MASSARANI, L.; MOREIRA, I. C.; BRITO, F. (Org.). **Ciência e público:** caminhos da divulgação científica no Brasil. Rio de Janeiro: Casa da Ciência–Centro Cultural de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Fórum de Ciência e Cultura, 2002, p. 15-24.

CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. v. 1, cap. 6, p. 107-134. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTRO, S. R. R. de; FAGUNDES, E. J. Proposta de roteiro para implantação de políticas de comunicação nas universidades públicas brasileiras. **Revista científica**

do departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão, São Luís, n. 11, jul/dez de 2012. Disponível em: <<http://www.cambiassu.ufma.br/cambi2012.2/proposta.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2020, 13:00.

CORRÊA, E. S. C. **Comunicação digital e seus usos institucionais**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kroling (org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 169-184.

COSTA, D. de M.; COSTA, A. M.; BARBOSA, F. V. Financiamento público e expansão da educação superior federal no Brasil: o REUNI e as perspectivas para o REUNI 2. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 106-127, 2013.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das Assessorias de Comunicação nas Organizações. In: **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, p. 96-114, 2009.

_____. **Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. 2001. 162f. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

DIAS, P. R. M. **O papel da Assessoria de Comunicação na divulgação da produção científica e tecnológica da Universidade Federal do Maranhão**. 2017. 119 f.

DUARTE, J. Instrumentos de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUQUIA, A. A.; RODRIGUES, M. S. O REUNI e seus reflexos na estrutura organizacional das instituições de ensino: uma análise da Universidade Federal de Pelotas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 3, p. 188-210, 2018.

DRUKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e prática**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. **Indicadores de ciência, tecnologia e inovação em São Paulo 2010**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/indicadores/2010/volume2/cap12.pdf>>. Acesso em: 06. jul. 2020, 17:00.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda (Ed.). **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5a ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIALHO, N. H. **Universidade multicampi**. Brasília: Autores Associados: Plano, 2005.

FLORES, G. B. Entre a ciência e a mídia: um olhar de assessoria de imprensa. **Revista Científica Ciência em Curso**, v. 1, n. 1, p. 43-48, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRIEDBERG, E. Da organização à acção organizada. In: FRIEDBERG, Erhard. **O poder e a regra: dinâmicas da acção organizada**. Coleção Epistemologia e Sociedade. Lisboa: Instituto Piaget, 1993. Parte II. p. 107-112.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, V. M. L. R. Uma leitura comunicacional da estratégia nas organizações. Galáxia. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica**. ISSN 1982-2553, n. 33, 2016.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1, cap. 4, p. 63-89. São Paulo: Saraiva, 2009(a).

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____ (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2009(b).

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. rev. e amp. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

LAPASSADE, G. As organizações e o problema da burocracia. In: LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Cap. 3, p. 99-190. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LAUXEN, S. L. Universidade multicampi. In: MOROSINI, M. (coord.). **Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário**. V. 2. INEP/MEC, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. In: **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. 1999.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a. p. 205-222.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2.ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008b.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, Â. C. S. Os meios de comunicação na esfera pública: novas perspectivas para as articulações entre diferentes arenas e atores. **LÍBERO. ISSN impresso: 1517-3283/ISSN online: 2525-3166**, n. 21, p. 23-36, 2016.

MASSARANI, L. **Jornalismo e ciência: uma perspectiva ibero-americana**. Museu da Vida COC Fiocruz, 2010.

MOREIRA, I. de C.; MASSARANI, L.; BRITO, F. **Ciência e público: caminhos da divulgação científica no Brasil**. No. 001.9 CIE. 2002.

MOREIRA, I. de C.; MASSARANI, L. Aspectos históricos da divulgação científica no Brasil. In: **Ciência e público: caminhos da divulgação científica no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Ciência–Centro Cultural de Ciência e Tecnologia da UFRJ, p. 44-64, 2002.

NEZ, E. de. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.

NEZ, E. de; SILVA, R. T. dos. P. da. Levantamento de universidades multicampi das Regiões Sul e Centro-Oeste. **Comunicações**, v. 22, n. 2, p. 51-64, 2015.

NOVELLI, A. L. R. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Gestcorp/ECA-USP, a. 3, n. 4, p. 74-88, 1 sem. 2006 (2006). Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912/134260>>. Acesso em: 18 set. 2018, 11:00.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, W. de. Luzes sobre a ciência nacional. In: **Ciência e público: Caminhos da divulgação científica no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, p. 227-228, 2002.

PAIVA, A. B. de. **Dificuldades na Implantação de Programa de Qualidade Total em Empresa Pública: O Caso da Caixa Econômica Federal**. Dissertação (Comissão de Pós Graduação em Engenharia Mecânica) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2004.

PESSONI, A.; PORTUGAL, K. M. T. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 34, n. 2, 2011.

RIBEIRO, B. Z. **Comunicação organizacional em universidades públicas: o caso da UFT**. Porto Alegre: Editora Fi, 2017.

_____. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. 2015. Dissertação. Universidade Federal de Tocantins. Disponível em: <<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/81/1/Bianca%20Zanella%20Ribeiro%20-%20Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2019, 10:20.

SALES, E. C. da S. S.; ROSIM, D.; FERREIRA, V. da R. S. F.; COSTA, S. H. B. O programa de apoio a planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): uma análise de seu processo de avaliação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 24, n. 3, p. 658-679, 2019.

SANTOS, A. M. dos; PEREIRA, M. F. Universidade e modificação organizacional—do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 01-27, 2012.

SILVA, G. A. da; AROUCA, M. C.; GUIMARÃES, V. F. As exposições de divulgação da ciência. In: **Ciência e público: caminhos da divulgação científica no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Ciência—Centro Cultural de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Fórum de Ciência e Cultura. 2002. p. 155-163.

SIQUEIRA, D. da C. O. Ciência e poder no universo simbólico do desenho animado. In: **Ciência e público: caminhos da divulgação científica no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Ciência—Centro Cultural de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Fórum de Ciência e Cultura. 2002. p. 107-119.

SOUZA, J. P. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2003.

TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221

TOMAZ, W. L.; DA SILVA, F. P.; PEREIRA, E. P.; DE CASTRO, M. D. G. Comunicação integrada: aplicação em uma grande empresa do interior paulista. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse – Responsabilidade Social Aplicada, 1.2016, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: 2016.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 54-61.

_____. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática**. São Paulo: Summus, 1984.

UFES. Página institucional. Disponível em: <<http://www.ufes.br/instituição>>. Acesso em: 10 mai. 2020 (a), 14:00.

_____. Página institucional Campus de Alegre. Disponível em: <www.alegre.ufes.br/instituicao>. Acesso em: 10 mai. 2020 (b), 14:00.

_____. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. **NBR 6023:2000** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <carla.lobato@ufes.br> em 06 jul. 2020 (c).

_____. **Resolução Nº 22/2019** - Conselho Universitário UFES. Vitória, 2019. Disponível em: <http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_22_2019.pdf#overlay-context=resolucoes-de-2019-cun>. Acesso em: 22 abr. 2020, 15:00.

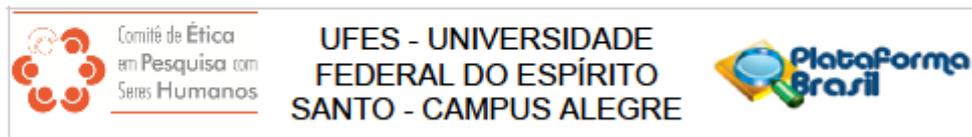
VARONA, F. Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva academica estadounidense. **Dialogos de la Comunicación**, n. 39, 1994, p. 55-64. Disponível em: <http://alumnosmediosuan.files.wordpress.com/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018, 10:15.

WERNECK, E. F. E por falar em ciência... no rádio. **Ciência e Público: caminhos da divulgação científica no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da Ciência–Centro Cultural de Ciência e Tecnologia da UFRJ. Fórum de Ciência e Cultura, p. 79-88, 2002.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Coleção Comunicação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

ANEXOS

ANEXO A - APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na UFES em Alegre

Pesquisador: CARLA FERNANDA BRANDAO BARBOSA LOBATO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 24047119.8.0000.8151

Instituição Proponente: COORDENACAO ADMINISTRATIVA DO SUL DO ESPIRITO SANTO - CASES -

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.722.376

Apresentação do Projeto:

Nos últimos anos, houve um aumento significativo de vagas nas universidades brasileiras. Boa parte desse crescimento se deve ao movimento expansionista promovido pelo programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Nesse processo de reestruturação muitas universidades federais passaram a operar em mais de um município, numa estrutura multicampi. Contudo, esse novo modelo de universidade trouxe consigo alguns desafios. Um deles se dá em termos da gestão da comunicação, que é fundamental na formação da identidade das organizações e de seu planejamento estratégico. Neste sentido, pretende-se realizar um levantamento da realidade de universidades federais brasileiras multicampi, a fim de conhecer como se dá a comunicação entre essas unidades acadêmicas-administrativas de modo a atender as especificidades internas e regionais, mantendo a identidade institucional. Para tanto, espera-se contactar por e-mail as chefias das assessorias de comunicação dessas universidades, com o envio de um questionário online. A fim de conhecer a realidade da universidade que motiva este estudo, pretende-se enviar questionário online para o gestor de comunicação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) bem como para os servidores do Campus de São Mateus e Alegre que estão informalmente à frente do "setor" de comunicação de sua unidade. Espera-se com este estudo identificar a necessidade ou não da criação de um setor de comunicação nas unidades fora da Sede das universidades multicampi, quais os fatores que impedem a criação desses setores, a realidade dos

Endereço: Alto Universitário, s/n, Guararema

Bairro: CENTRO

UF: ES

Município: ALEGRE

CEP: 29.500-000

Telefone: (28)3552-8771

E-mail: cep.alegre.ufes@gmail.com

ANEXO B - RELATÓRIO ANTI-PLÁGIO

11/09/2020

Relatório DOCxWEB: <https://www.docxweb.com>Relatório DOCxWEB: <https://www.docxweb.com>

Título: dissertacao
 Data: 11/09/2020 14:29
 Usuário: Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato
 Email: carla.lobato@ufes.br

[WEB](#) [Ajuda](#)

Autenticidade em relação a INTERNET

Autenticidade Calculada: **91 %**

Autenticidade Total: 89 %

Ocorrência de Links

Ocorrência	Fragmento
2%	https://docplayer.com.br/16639529-Planejamento-e-avaliacao-da-comunicacao-organizacional-em-universidades-publicas-uma-analise-uf.html

Texto Pesquisado

CARLA FERNANDA BRANDÃO BARBOSA LOBATO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS MULTICAMPI: PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR DE COMUNICAÇÃO ALEGRE

ALEGRE-ES
2020

CARLA FERNANDA BRANDÃO BARBOSA LOBATO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS MULTICAMPI: PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR DE COMUNICAÇÃO ALEGRE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão Pública. Linha de Pesquisa: Tecnologia, Inovação e Operações do Setor Público.
 Orientadora: Prof.ª D. Sc. Fabrícia Benda de Oliveira
 Coorientadora: Prof.ª D. Sc. **Simone Aparecida Fernandes Anastácio**

ALEGRE-ES
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

CARLA FERNANDA BRANDÃO BARBOSA LOBATO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS MULTICAMPI: PROPOSTA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR DE COMUNICAÇÃO ALEGRE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para o título de Mestre em Gestão Pública.
 Aprovada em 24 de setembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dra. Fabrícia Benda de Oliveira
 Universidade Federal do Espírito Santo

file:///C:/Users/Carla_Fernanda/Downloads/dissertacao.html

1/65

ANEXO C - TERMO DE ENTREGA DO PRODUTO TÉCNICO

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA</p>	
---	---	---

Alegre, 05 de novembro de 2020

À Superintendente de Comunicação da Ufes

Prof^a. Dr^a Ruth de Cássia Reis

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr^a. Superintendente de Comunicação,

Tendo sido aprovada no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico resultante da minha dissertação, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado – Anteprojeto: Diretrizes de funcionamento para o Setor de Comunicação da Ufes em Alegre - resultante da minha pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação da prof^a. Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira e coorientação da prof^a. Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio.

Atenciosamente,

Carla Fernanda Brandão B. Lobato
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública- PPGGP- UFES

Ruth de Cássia Reis
Superintendente de Comunicação da UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
CARLA FERNANDA BRANDAO BARBOSA LOBATO - SIAPE 2319746
Secretaria - SEC/CCENS
Em 05/11/2020 às 15:02

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/89679?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
RUTH DE CASSIA DOS REIS - SIAPE 297883
Superintendente de Comunicação
Superintendência de Comunicação - SUPEC
Em 10/11/2020 às 16:57

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/91718?tipoArquivo=O>

ANEXO D - ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO****ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o seguinte produto, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, intitulado: “Diretrizes de funcionamento para o Setor de Comunicação da Ufes em Alegre”, orientado pela prof^a. Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira e coorientado pela prof^a. Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio, no período de agosto/2018 a setembro/2020. Este produto técnico teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida pela servidora Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Trata-se de um trabalho que visou elaborar uma proposta de organização de um setor de comunicação na Ufes em Alegre com vistas a uniformizar, padronizar e integrar a comunicação, bem como a servir de modelo para as unidades afastadas da Sede de outras universidades federais multicampi, inclusive as da Ufes. O produto técnico apresentado aponta soluções para o problema estudado, que é a falta de um setor de comunicação da unidade da Ufes em Alegre a fim de informar a comunidade interna e externa sobre o que é produzido em termos de pesquisa e extensão por esta unidade da Ufes, além de assessorar seus pesquisadores e também assistir a gestão na tomada de decisões e planejamento estratégico.

Vitória, _____ de _____ de 2020.

Ruth de Cássia Reis
Superintendente de Comunicação da UFES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
RUTH DE CASSIA DOS REIS - SIAPE 297883
Superintendente de Comunicação
Superintendência de Comunicação - SUPEC
Em 10/11/2020 às 16:57

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/91717?tipoArquivo=O>

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ENVIADO À SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO DA UFES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada “**Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre**”. Este trabalho se justifica dada a importância da comunicação nas organizações e conseqüentemente nas universidades. Esperamos conhecer melhor a realidade da comunicação nessas instituições de forma a gerar benefícios posteriores em termos de gestão e prestação de serviço de melhor qualidade tanto para a Ufes em Alegre quanto para a sociedade brasileira como um todo.

Por isso elaboramos o questionário *on-line* a seguir, que conta com 32 questões (abertas e fechadas) agrupadas por temáticas de modo a conhecer as particularidades da comunicação na Ufes. Você precisará de 15 a 20 minutos para respondê-lo e é livre para, a qualquer momento que desejar e em qualquer fase da pesquisa, recusar a participar ou retirar seu consentimento de participação sem qualquer prejuízo à você e ao pesquisador.

Acreditamos que certas perguntas, ao levarem à reflexão sobre a sua instituição, podem gerar desconforto em sua resposta. Por isso, optamos pelo questionário *on-line* para que você se sinta confortável em expor o que julgar necessário. Além disso, nos comprometemos a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação. Para tanto, sua instituição receberá um número que a identifique.

Você não terá nenhum custo financeiro para participar, uma vez que o questionário é *on-line*, e terá direito à indenização em caso de danos decorrentes deste trabalho.

Em caso de dúvida (antes, durante ou após esta pesquisa), entre em contato pelo telefone (28) 3552-8903 ou pelo *e-mail*: carla.lobato@ufes.br. Ainda é possível fazer o contato com a Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal do Espírito Santo pelo telefone (28) 3552-8771 ou pelo *e-mail*: cep.alegre.ufes@gmail.com.

Dessa forma:

() Aceito participar desta pesquisa

() Não aceito participar desta pesquisa

EIXO 1: CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS

1. Qual o seu cargo e função na Ufes? (exemplo: cargo: professor do magistério superior, e função: diretor de Centro)

2. Qual a sua formação acadêmica?

3. Há quanto tempo você atua como gestora na Supec?

4. Você já atuou em funções diferentes na gestão?

() Não

() Sim

4.1. Em caso afirmativo, qual(is)?

5. Conte-nos sobre as atividades relativas à sua função em exercício.

6. Em sua opinião, quais são os principais desafios relativos à sua função em exercício?

EIXO 2: A COMUNICAÇÃO NA UFES

1. Qual o quantitativo de colaboradores que atuam na Supec? Descreva brevemente os cargos e funções (exemplo: 4 jornalistas, 3 publicitários, 1 estagiário e 1 terceirizado).

2. A Ufes possui uma política de comunicação?

Não

Sim

2.1. Em caso afirmativo, poderia nos enviar o documento por *e-mail*?

3. A Supec estabelecer um relacionamento satisfatório com a imprensa (Exemplo: sugestão de pautas para os veículos de comunicação, atendimento às demandas, encaminhamento de fontes, envio de releases etc).

Discordo completamente Discordo Não sei responder Concordo Concordo completamente

4. Existem colaboradores que atuam na área de comunicação fora da Sede?

Não Sim

4.1. Se sim, quem são e como chegaram a atuar com comunicação?

5. O contato da Supec com esses colaboradores se dá por meio de reuniões:

Esporádicas presenciais Esporádicas *on-line* Não são realizadas reuniões
Periódicas presenciais Periódicas *on-line*

6. Os colaboradores das unidades afastadas da Sede recebem ou receberam algum tipo de treinamento para trabalhar com comunicação?

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência
 Sempre

7. Acredito que para atuar com a comunicação nas unidades afastadas da Sede é necessário ter formação na área.

Discordo completamente Discordo Não sei responder Concordo
Concordo completamente

7.1. Justifique a sua resposta

8. Avalio a comunicação na Ufes como:

muito insatisfatória insatisfatória não sei responder satisfatória muito satisfatória

9. Quais os pontos positivos e os que poderiam melhorar?

10. A Supec realiza pesquisas para avaliar a satisfação da comunidade interna quanto aos serviços prestados na área de comunicação:

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com frequência
Sempre

10.1. Caso sejam realizadas avaliações de satisfação, o que é feito com o resultado dessas pesquisas?

11. Acredito que todas as unidades acadêmico-administrativas da Ufes sentem-se representadas pelas mídias oficiais desta universidade.

() Discordo completamente () Discordo () Não sei responder () Concordo () Concordo completamente

11.1. Justifique a sua resposta.

EIXO 3: INTEGRAÇÃO E UNIDADE

1. A distância geográfica é um desafio importante para o exercício da política de comunicação da Ufes.

() discordo completamente () discordo () não sei responder () concordo () concordo completamente

2. A falta de recursos financeiros é um desafio importante para o exercício da política de comunicação da Ufes.

() discordo completamente () discordo () não sei responder () concordo () concordo completamente

3. Acho importante a integração de todas as unidades acadêmico-administrativas da Ufes.

() discordo completamente () discordo () não sei responder () concordo () concordo completamente

4. Acredito que a comunicação tem o poder de integrar todas as unidades acadêmico-administrativas da Ufes.

() discordo completamente () discordo () não sei responder () concordo () concordo completamente

5. O que precisaria melhorar dentro da Ufes para que a comunicação entre todas as unidades tivesse mais integração?

6. Quais os benefícios que uma comunicação integrada pode trazer para a Ufes internamente?

7. Quais os benefícios que uma comunicação integrada dentro da Ufes pode trazer para a sociedade?

8. Você conhece experiências de comunicação em outras universidades multicampi que poderiam ser destacadas?

() Não

() Sim

8.1. Em caso afirmativo, quais seriam?

EIXO 4: COMUNICAÇÃO E GESTÃO

1. De que forma a comunicação pode ser uma aliada/ferramenta da gestão?

2. A Supec tem praticado algo nessa linha?

Sim

Não

Às vezes

2.1. Em caso afirmativo, poderia nos dar algum(ns) exemplo(s)?

3. Avalio o planejamento estratégico de comunicação da Ufes como:

muito insatisfatório insatisfatório não sei responder satisfatório muito satisfatório

4. Os gestores da Ufes participam desse planejamento de comunicação:

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência
 Sempre

5. Decisões como alterações no plano de comunicação da Ufes são discutidas com as unidades fora da Sede?

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência
 Sempre

6. Quais são os próximos objetivos/metasp a serem alcançadas pela Supec?

7. Gostaria de acrescentar informações que não foram contempladas pelo questionário?

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS UNIDADES DA UFES-INTERIOR (ALEGRE E SÃO MATEUS)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “**Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre**”. Este trabalho se justifica dada a importância da comunicação nas organizações e conseqüentemente nas universidades. Esperamos conhecer melhor a realidade da comunicação nessas instituições de forma a gerar benefícios posteriores em termos de gestão e prestação de serviço de melhor qualidade tanto para a Ufes em Alegre quanto para a sociedade brasileira como um todo.

Por isso elaboramos o questionário *on-line* a seguir, que conta com 20 questões (abertas e fechadas) agrupadas por temáticas de modo a conhecer as particularidades da comunicação na Ufes. Você precisará de 15 a 20 minutos para respondê-lo e é livre para, a qualquer momento que desejar e em qualquer fase da pesquisa, recusar a participar ou retirar seu consentimento de participação sem qualquer prejuízo à você e ao pesquisador.

Acreditamos que certas perguntas, ao levarem à reflexão sobre a sua instituição, podem gerar desconforto em sua resposta. Por isso, optamos pelo questionário *on-line* para que você se sinta confortável em expor o que julgar necessário. Além disso, nos comprometemos a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação. Para tanto, sua instituição receberá um número que a identifique.

Você não terá nenhum custo financeiro para participar, uma vez que o questionário é *on-line*, e terá direito à indenização em caso de danos decorrentes deste trabalho.

Em caso de dúvida (antes, durante ou após esta pesquisa), entre em contato pelo telefone (28) 3552-8903 ou pelo *e-mail*: carla.lobato@ufes.br. Ainda é possível fazer o contato com a Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal do Espírito Santo pelo telefone (28) 3552-8771 ou pelo *e-mail*: cep.alegre.ufes@gmail.com.

Dessa forma:

() Aceito participar desta pesquisa

() Não aceito participar desta pesquisa

EIXO 1: CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS

1. Qual o seu cargo e função na Ufes (exemplo: cargo: professor do magistério superior, e função: diretor de Centro)?

2. Qual a sua formação acadêmica?

3. Conte-nos sobre as atividades relativas à sua função em exercício.

4. Em sua opinião, quais os desafios relativos à sua função em exercício?

5. Você possui algum curso na área de comunicação?

() Sim

() Não

6. Recebeu algum treinamento ou direcionamento para trabalhar com a comunicação em sua unidade?

() Sim

() Não

7. A minha unidade consegue estabelecer um relacionamento satisfatório com a imprensa (Exemplo: sugestão de pautas para os veículos de comunicação, atendimento às demandas, encaminhamento de fontes, envio de releases etc.)

() Discordo completamente () Discordo () Não sei responder () Concordo () Concordo completamente

EIXO 2: RELAÇÃO COM A SUPERINTENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

1. Na minha unidade o contato com a Supec se dá por meio de reuniões:

() Esporádicas presenciais () Esporádicas *on-line* () Não são realizadas reuniões () Periódicas presenciais () Periódicas *on-line*

2. As reuniões de planejamento com a Supec são realizadas:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com frequência () Sempre

3. A avaliação, pela Supec, do trabalho realizado na unidade do interior é realizada:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com frequência () Sempre

4. Na sua opinião, o espaço dado às unidades acadêmico-administrativas do interior, para participação na comunicação da Ufes é:

() Nulo () Insuficiente () Não sei responder () Suficiente () Mais do que suficiente

4.1 Justifique a sua resposta:

5. Acredito que seria importante a criação de um setor em minha unidade, a fim de articular as ações de comunicação com a Supec.

() Discordo completamente () Discordo () Não sei responder () Concordo () Concordo completamente

5.1. Justifique a sua resposta:

EIXO 3: SETOR DE COMUNICAÇÃO NAS UNIDADES DO INTERIOR

1. Quais seriam as vantagens da criação de um setor de comunicação na sua unidade?

2. Quais seriam as desvantagens da criação de um setor de comunicação na sua unidade?

3. Quais os tipos de demanda de comunicação que você mais recebe no seu setor?

4. Na sua avaliação, essas demandas são atendidas de forma:

Insatisfatória Pouco satisfatória Não sei responder Satisfatória Muito satisfatória

4.1 Justifique a sua resposta:

5. Apesar de não haver um setor de comunicação formalizado em minha unidade, a comunidade acadêmica local reconhece o serviço prestado. Ou seja, sabe a quem procurar quando o assunto é comunicação.

Discordo completamente Discordo Não sei responder Concordo Concordo completamente

6. Considerando-se a Ufes como um todo, o que a criação de um setor de comunicação na sua unidade agregaria para nossa instituição?

7. Em caso da criação de um setor de comunicação em sua unidade, qual seria o quantitativo de pessoal para um funcionamento satisfatório? Descreva brevemente os cargos (exemplo: 1 jornalista, 1 publicitário, 1 estagiário e 1 terceirizado).

8. Gostaria de acrescentar informações que não foram contempladas pelo questionário?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “**Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre**”. Este trabalho se justifica dada a importância da comunicação nas organizações e conseqüentemente nas universidades. Esperamos conhecer melhor a realidade da comunicação nessas instituições de forma a gerar benefícios posteriores em termos de gestão e prestação de serviço de melhor qualidade tanto para a Ufes em Alegre quanto para a sociedade brasileira como um todo.

Por isso elaboramos o questionário *on-line* a seguir, que conta com 36 questões (abertas e fechadas) agrupadas por temáticas de modo a conhecer as experiências e particularidades da comunicação em sua instituição. Você precisará de 15 a 20 minutos para respondê-lo e é livre para, a qualquer momento que desejar e em qualquer fase da pesquisa, recusar a participar ou retirar seu consentimento de participação sem qualquer prejuízo à você e ao pesquisador.

Acreditamos que certas perguntas, ao levarem à reflexão sobre a sua instituição, podem gerar desconforto em sua resposta. Por isso, optamos pelo questionário *on-line* para que você se sinta confortável em expor o que julgar necessário. Além disso, nos comprometemos a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação. Para tanto, sua instituição receberá um número que a identifique.

Você não terá nenhum custo financeiro para participar, uma vez que o questionário é *on-line*, e terá direito à indenização em caso de danos decorrentes deste trabalho.

Em caso de dúvida (antes, durante ou após esta pesquisa), entre em contato pelo telefone (28) 3552-8903 ou pelo *e-mail*: carla.lobato@ufes.br. Ainda é possível fazer o contato com a Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal do Espírito Santo pelo telefone (28) 3552-8771 ou pelo *e-mail*: cep.alegre.ufes@gmail.com.

Dessa forma:

Aceito participar desta pesquisa

Não aceito participar desta pesquisa

EIXO 1 – CONHECENDO A INSTITUIÇÃO

1. Em minha instituição existe um setor de comunicação formalizado na Sede.

Sim Não

2. Qual o quantitativo da equipe de comunicação da Sede? Descreva brevemente as funções de cada pessoa (por exemplo: 1 publicitário responsável pelas mídias sociais, 2 jornalistas responsáveis pelas mídias impressas etc)

3. Marque as atividades realizadas pelo setor de comunicação de sua instituição:

Divulgação do conhecimento científico/pesquisas produzidos internamente.

Apoio na realização de eventos

Assessoria de imprensa

Produção de conteúdos jornalísticos para divulgação nos veículos de comunicação institucionais (*site*, jornal, revista, rádio, tv etc)

Desenvolvimento de peças institucionais (como *folders*, cartazes, *outdoors*, entre outros)

Gestão das mídias sociais institucionais

Outros _____

4. Na minha instituição o *e-mail* institucional como meio de comunicação é utilizado:

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência Sempre

5. Na minha instituição a intranet como meio de comunicação é utilizada:

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência Sempre

6. Na minha instituição a(s) página(s) da(s) rede(s) social(is) (como Facebook, Instagram, Twitter, entre outros) como meio de comunicação é(são) utilizada(s):

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência Sempre

7. Na minha instituição jornal/revista impressos ou digitais como meio de comunicação são utilizados:

Nunca Com pouca frequência Não sei responder Com muita frequência Sempre

8. Na minha instituição existe um setor de comunicação em cada unidade acadêmico-administrativa fora da Sede?

Sim Não Em alguma(s).

8.1. Caso tem escolhido a opção "Em algumas", pode nos informar quais seriam?

9. É necessária a criação de um setor de comunicação na(s) unidade(s) acadêmico-administrativa(s) fora da Sede.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

10. A comunidade acadêmica como um todo sente-se representada pelos veículos de comunicação oficiais da minha instituição.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

EIXO 2 – GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

1. Na minha instituição o planejamento das ações de comunicação é realizado:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

2. Na minha instituição a contribuição de outros setores para o planejamento das ações de comunicação ocorre:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

3. Na minha instituição a participação dos gestores no planejamento das ações de comunicação acontece:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

4. O planejamento das ações de comunicação traz resultados positivos para a gestão de minha instituição:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

5. A comunicação pode ser uma ferramenta que ajuda na solução de conflitos internos:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

6. Na minha instituição são realizados estudos ou pesquisas para levantar o nível de satisfação da comunidade acadêmica com os serviços prestados pelo setor de comunicação da Sede:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

7. A opinião da comunidade acadêmica é levada em consideração para a tomada de decisões do setor de comunicação na minha instituição:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

8. A opinião da comunidade acadêmica é levada em consideração para a tomada de decisões dos gestores de minha instituição:

() Nunca () Com pouca frequência () Não sei responder () Com muita frequência ()
Sempre

EIXO 3 – COMUNICAÇÃO ENTRE A SEDE E AS UNIDADES FORA DA SEDE

A comunicação integrada se baseia no planejamento e análise das melhores práticas para integrar os canais de comunicação de uma instituição. A esse respeito:

1. Em minha instituição a comunicação se dá de forma integrada.

() discordo completamente () discordo () Não sei responder () concordo () concordo
completamente

2. A comunicação integrada traz sentimento de unidade à instituição.

() discordo completamente () discordo () Não sei responder () concordo () concordo
completamente

3. A comunicação minimiza as dificuldades enfrentadas pelas universidades multicampi (Exemplo: distância geográfica, identidade institucional, autonomia administrativa, inserção na sociedade local e identificação com a mesma).

() discordo completamente () discordo () Não sei responder () concordo () concordo
completamente

4. Na minha instituição a distância geográfica dificulta a difusão da informação.

() discordo completamente () discordo () Não sei responder () concordo () concordo
completamente

5. Na minha instituição a relação entre as unidades afastadas e o setor de comunicação da Sede é satisfatória.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

6. Na minha instituição existe uma rotina preestabelecida para o contato entre as unidades afastadas e a Sede.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

7. Na minha instituição o contato dos setores de comunicação das unidades afastadas com o setor de comunicação da Sede se dá por meio de reuniões.

Esporádicas presenciais Esporádicas *on-line* Não são realizadas reuniões Periódicas presenciais Periódicas *on-line*

EIXO 4 - UNIDADES FORA DA SEDE: EXPECTATIVAS E DESAFIOS

1. A maior dificuldade para a estruturação de um setor de comunicação fora da Sede em minha instituição é(foi) de ordem financeira.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

2. A maior dificuldade para a estruturação de um setor de comunicação fora da Sede em minha instituição é(foi) a falta de pessoal suficiente para montar a equipe.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

3. A quantidade ideal para uma equipe de comunicação nas unidades fora da Sede é:

1 pessoa 2 ou 3 pessoas 4 ou 5 pessoas mais de 5 pessoas

4. Na minha instituição as equipes dos setores de comunicação fora da Sede trabalham com déficit de pessoal.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

5. Na minha instituição os servidores responsáveis pela comunicação fora da Sede têm formação na área de comunicação.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

6. Acredito que a equipe de comunicação das unidades fora da Sede precisa ter servidores com formação na área de comunicação.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

7. Descreva brevemente a(s) função(ões) do(s) colaborador(es) que atua(m) na equipe de comunicação fora da Sede.

8. Minha instituição fornece cursos de treinamento e capacitação para os colaboradores que atuam com comunicação fora da Sede.

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

9. O setor Sede de comunicação consegue estabelecer um relacionamento satisfatório com a imprensa (Exemplo: sugestão de pautas para os veículos de comunicação, atendimento às demandas, encaminhamento de fontes, envio de releases etc).

discordo completamente discordo Não sei responder concordo concordo completamente

10. As unidades de comunicação afastadas da Sede conseguem estabelecer um relacionamento satisfatório com a imprensa (Exemplo: sugestão de pautas para os veículos de comunicação, atendimento às demandas, encaminhamento de fontes, envio de releases etc).

() discordo completamente () discordo () Não sei responder () concordo () concordo completamente

11. Tem sugestões para o setor de comunicação de sua instituição? Em caso afirmativo, quais?

APÊNDICE D - TERMOS DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL ENVIADOS AOS GESTORES PARA POSTERIOR ENVIO DO QUESTIONÁRIO

Universidades Federais Brasileiras

Prezado(a) sr(a). NOME DO RESPONSÁVEL PELO SETOR DE COMUNICAÇÃO da UNIVERSIDADE FEDERAL DO _____,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” a qual tem o(s) objetivo(s) de propor um “modelo” de organização de um setor de comunicação na unidade acadêmico-administrativa da Ufes em Alegre, que fica a 204 km de distância da sede da universidade. Esta pesquisa se propõe a levantar dados por meio de questionário eletrônico a ser enviado tanto às universidades federais brasileiras que atuam em modelo multicampi, quanto aos responsáveis pela comunicação nas unidades da Ufes em Vitória, Alegre e São Mateus.

Esse levantamento é necessário a fim de podermos analisar e comparar se a comunicação organizacional dessas instituições de ensino superior atende a comunidade acadêmica como um todo, bem como às sociedades onde as unidades fora da sede estão inseridas.

Os dados serão levantados por meio de questionário eletrônico enviado para o *e-mail* institucional do responsável pelo setor de comunicação da universidade nesta unidade. A coleta de dados da pesquisa está prevista para ocorrer entre janeiro e fevereiro de 2020, sendo conduzida pela pesquisadora Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato, discente(s) do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, orientada pela professora Dr^a. Fabrícia Benda de Oliveira e coorientada pela professora Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio.

A referida pesquisa será realizada em consonância com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam dos aspectos éticos em pesquisas envolvendo seres humanos.

Ressaltamos que a coleta dos dados se dá após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Campus de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP/Alegre/Ufes), localizado no Alto Universitário, s/n, Guararema, Alegre, ES, 29500-000, telefone 28 3552 8771, e-mail <cep.alegre.ufes@gmail.com>, responsável pelo acompanhamento ético de pesquisas com seres humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e o empenho desta instituição, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato
28 3552 8903
carla.lobato@ufes.br

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Eu, NOME COMPLETO DO DIRIGENTE INSTITUCIONAL , da NOME DA INSTITUIÇÃO ONDE SERÃO COLETADOS OS DADOS , autorizo a realização da pesquisa “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” nos termos acima explicitados.

Cidade, de de 20.....

(Assinatura e Nome completo do dirigente institucional)

Ufes-Sede

Prezada sra. THEREZA MARINHO, SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” a qual tem o(s) objetivo(s) de propor um “modelo” de organização de um setor de comunicação na unidade acadêmico-administrativa da Ufes em Alegre, que fica a 204 km de distância da sede da universidade. Esta pesquisa se propõe a levantar dados por meio de questionário eletrônico a ser enviado tanto às universidades federais brasileiras que atuam em modelo multicampi, quanto aos responsáveis pela comunicação nas unidades da Ufes em Vitória, Alegre e São Mateus.

Esse levantamento é necessário a fim de podermos analisar e comparar se a comunicação organizacional dessas instituições de ensino superior atende a comunidade acadêmica como um todo, bem como às sociedades onde as unidades fora da sede estão inseridas.

Os dados serão levantados por meio de questionário eletrônico enviado para o *e-mail* institucional do responsável pelo setor de comunicação da universidade nesta unidade. A coleta de dados da pesquisa está prevista para ocorrer entre janeiro e fevereiro de 2020, sendo conduzida pela pesquisadora Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato, discente(s) do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, orientada pela professora Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira e coorientada pela professora Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio.

A referida pesquisa será realizada em consonância com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam dos aspectos éticos em pesquisas envolvendo seres humanos.

Ressaltamos que a coleta dos dados se dá após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Campus de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP/Alegre/Ufes), localizado no Alto Universitário, s/n, Guararema,

Alegre, ES, 29500-000, telefone 28 3552 8771, e-mail <cep.alegre.ufes@gmail.com>, responsável pelo acompanhamento ético de pesquisas com seres humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e o empenho desta instituição, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato
28 3552 8903
carla.lobato@ufes.br

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Eu, THEREZA MARINHO, SUPERINTENDENTE DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autorizo a realização da pesquisa “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” nos termos acima explicitados.

Vitória, de de 20.....

THEREZA MARINHO
(Superintendente de Comunicação da Universidade Federal do Espírito Santo)

Ufes-Alegre

Prezados srs. DIRCEU PRATISSOLI e NEUZA MARIA BRUNORO COSTA, DIRETORES DOS CENTROS DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO EM ALEGRE,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” a qual tem o(s) objetivo(s) de propor um “modelo” de organização de um setor de comunicação na unidade acadêmico-administrativa da Ufes em Alegre, que fica a 204 km de distância da sede da universidade. Esta pesquisa se propõe a levantar dados por meio de questionário eletrônico a ser enviado tanto às universidades federais brasileiras que atuam em modelo multicampi, quanto aos responsáveis pela comunicação nas unidades da Ufes em Vitória, Alegre e São Mateus.

Esse levantamento é necessário a fim de podermos analisar e comparar se a comunicação organizacional dessas instituições de ensino superior atende a comunidade acadêmica como um todo, bem como às sociedades onde as unidades fora da sede estão inseridas.

Os dados serão levantados por meio de questionário eletrônico enviado para o *e-mail* institucional do responsável pelo setor de comunicação da universidade nesta unidade. A coleta de dados da pesquisa está prevista para ocorrer entre janeiro e fevereiro de 2020, sendo conduzida pela pesquisadora Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato, discente(s) do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, orientada pela professora Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira e coorientada pela professora Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio.

A referida pesquisa será realizada em consonância com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam dos aspectos éticos em pesquisas envolvendo seres humanos.

Ressaltamos que a coleta dos dados se dá após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Campus de Alegre da Universidade Federal do

Espírito Santo (CEP/Alegre/Ufes), localizado no Alto Universitário, s/n, Guararema, Alegre, ES, 29500-000, telefone 28 3552 8771, e-mail <cep.alegre.ufes@gmail.com>, responsável pelo acompanhamento ético de pesquisas com seres humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e o empenho desta instituição, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato
28 3552 8903
carla.lobato@ufes.br

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Nós, DIRCEU PRATISSOLI e NEUZA MARIA BRUNORO COSTA, DIRETORES DOS CENTROS DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO EM ALEGRE, autorizamos a realização da pesquisa “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” nos termos acima explicitados.

Alegre, de de 20.....

DIRCEU PRATISSOLI
(Diretor do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias)

NEUZA MARIA BRUNORO COSTA
(Diretora do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde)

Ufes-São Mateus

Prezado sr. LUIZ ANTONIO FAVERO FILHO, DIRETOR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO NORTE DO ESPÍRITO SANTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO,

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” a qual tem o(s) objetivo(s) de propor um “modelo” de organização de um setor de comunicação na unidade acadêmico-administrativa da Ufes em Alegre, que fica a 204 km de distância da sede da universidade. Esta pesquisa se propõe a levantar dados por meio de questionário eletrônico a ser enviado tanto às universidades federais brasileiras que atuam em modelo multicampi, quanto aos responsáveis pela comunicação nas unidades da Ufes em Vitória, Alegre e São Mateus.

Esse levantamento é necessário a fim de podermos analisar e comparar se a comunicação organizacional dessas instituições de ensino superior atende a comunidade acadêmica como um todo, bem como às sociedades onde as unidades fora da sede estão inseridas.

Os dados serão levantados por meio de questionário eletrônico enviado para o *e-mail* institucional do responsável pelo setor de comunicação da universidade nesta unidade. A coleta de dados da pesquisa está prevista para ocorrer entre janeiro e fevereiro de 2020, sendo conduzida pela pesquisadora Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato, discente(s) do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, orientada pela professora Dr^a. Fabricia Benda de Oliveira e coorientada pela professora Dr^a. Simone Aparecida Fernandes Anastácio.

A referida pesquisa será realizada em consonância com as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam dos aspectos éticos em pesquisas envolvendo seres humanos.

Ressaltamos que a coleta dos dados se dá após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Campus de Alegre da Universidade Federal do

Espírito Santo (CEP/Alegre/Ufes), localizado no Alto Universitário, s/n, Guararema, Alegre, ES, 29500-000, telefone 28 3552 8771, e-mail <cep.alegre.ufes@gmail.com>, responsável pelo acompanhamento ético de pesquisas com seres humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e o empenho desta instituição, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Carla Fernanda Brandão Barbosa Lobato

28 3552 8903

carla.lobato@ufes.br

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Eu, LUIZ ANTONIO FAVERO FILHO, DIRETOR DO CENTRO UNIVERSITÁRIO NORTE DO ESPÍRITO SANTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, autorizo a realização da pesquisa “Comunicação organizacional em universidades federais: proposta para a implementação de um setor de comunicação na Ufes em Alegre” nos termos acima explicitados.

São Mateus, de de 20.....

LUIZ ANTONIO FAVERO FILHO

(Diretor do Centro Universitário Norte do Espírito Santo)

APÊNDICE E - FICHA DE INFORMAÇÕES SUCUPIRA

1 – Qual a área do seu PTT?

Administração pública

2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?

Técnica

3 - Qual o subtipo do seu produto técnico?

Serviços técnicos

4 – Natureza do produto técnico.

Documento técnico-científico estabelecendo diretrizes, normas e ações para a organização de um setor de comunicação na Ufes em Alegre.

5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico

12 meses

6 – Número de páginas do texto do produto técnico

20

7 – Disponibilidade do documento (PTT).

	Restrita (quando a instituição não permite a divulgação do PTT)
X	Irrestrita (quando o PTT pode ser disponibilizado no Repositório Institucional, no site do PPGGP ou da Instituição estudada/beneficiada)

8 – Instituição financiadora

Essa pesquisa foi autofinanciada pela pesquisadora, realizada fora do horário de trabalho e envolveu custos de energia elétrica e material de escritório (como impressão) em torno de R\$ 200,00.

9 – Cidade do PPGGP

Alegre – ES

10 – País

Brasil

11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT?

<input checked="" type="checkbox"/>	Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou <i>site</i> de acesso público, via internet.
<input type="checkbox"/>	Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação

Português

13 – Título do seu PTT em inglês

Operating Guidelines for the Communication Sector of Ufes in Alegre.

14 – Número do DOI

Não se aplica.

15 – URL do DOI

Não se aplica.

16 – Subtipos – produtos técnico/tecnológicos
--

Anteprojeto

17 – Finalidade do seu PTT

Organizar em um documento uma proposta de organização de um setor de comunicação na Ufes em Alegre por meio de normas, diretrizes e ações.
--

18 – Qual o nível de impacto do seu PTT?

Impacto consiste na transformação causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.
--

	Alto
X	Médio
	Baixo

19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT?
--

X	Espontânea (Identificou e desenvolveu a pesquisa e o PTT)
	Por concorrência (Venceu a concorrência)
	Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT?
--

	Experimental
X	Solução de um problema previamente identificado
	Sem um foco de aplicação previamente definido

21 – Qual a área impactada pelo seu PTT?	
	Econômica
	Saúde
	Ensino
X	Social
	Cultural
	Ambiental
	Científica
	Aprendizagem

22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?	
X	Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)
	Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)

23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT	
Ao ser implantado este produto pode aliviar a demanda de serviço do setor de comunicação da Ufes, além de melhorar a visibilidade e gestão da unidade da Ufes em Alegre.	

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
X	SIM (Quando o O PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).
	NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituição e/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa.

25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção	
	Local (só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
	Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
X	Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)
	Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT?	
Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.	
	Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores - laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
X	Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes - laboratórios, empresas, etc. - para a solução de problemas)
	Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

27 – Qual o grau de inovação do seu PTT?	
Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.	
	Alto teor inovativo– Inovação radical, mudança de paradigma
X	Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
	Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.
	Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT?	
	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
	Indústria da transformação
	Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação
	Construção
	Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas
	Transporte, armazenagem e correio
	Alojamento e alimentação
X	Informação e comunicação
	Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados
	Atividades imobiliárias
	Atividades profissionais, científicas e técnicas
	Atividades administrativas e serviços complementares
	Administração pública, Defesa e seguridade social
	Educação
	Saúde humana e serviços sociais
	Artes, cultura, esporte e recreação
	Outras atividades de serviços
	Serviços domésticos
	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
	Indústrias extrativas
	Eletricidade e gás

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?

X	SIM
	NÃO
<p>Descrição do Vínculo: Alinhado ao Projeto Estratégico 2: Atuação mais intensa e diversificação dos meios de comunicação na divulgação das realizações da Universidade e ao Projeto Estratégico 3: Incentivar o diálogo interno e estabelecer o fluxo da informação institucional (p.65), dentro da Estratégia de Gestão 14: Promover e melhorar a comunicação interna e externa na Universidade. PDI disponível em: http://proplan.ufes.br/sites/proplan.ufes.br/files/field/anexo/pdi - 2015-2019_1.88mb .pdf.</p>	

30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?

Se não houve financiamento, marcar Cooperação

	Financiamento
X	Cooperação
	Não houve

31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?

	SIM
X	NÃO

32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?

	Piloto ou protótipo
X	Finalizado ou implantado (Ex : o PTT pode estar finalizado enquanto proposta, feito o diagnóstico de uma situação o PTT apresenta sugestões para a solução de problemas ou melhoria do contexto encontrado no início da pesquisa)
	Em teste

33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?

X	SIM (quando foi apreendido total ou parcialmente por servidores da instituição onde foi desenvolvido a pesquisa da dissertação ou no caso de empresas privadas, ONGs, etc)
	NÃO

34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte)

<http://repositorio.ufes.br/handle/10/879>

<http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas>

35 – Observação – utilize até 255 caracteres para descrever algo que destaca o seu PTT e que não foi contemplado nos itens anteriores.

Foi essencial a contribuição dos 29 gestores de comunicação de universidades federais multicampi. Com suas experiências pudemos comparar com a realidade comunicacional da Ufes e embasar este produto técnico.

36 – Qual a área do seu PTT?

Comunicação organizacional pública

37– Seu PTT está alinhado com qual Linha de Pesquisa e projeto estruturante?

Política, planejamento e governança pública (Linha 1)

Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento

Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público

Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)

Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo

X Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional