

A importância da institucionalização de uma Política de Comunicação nas Universidades Federais

Moisés Sales CALHEIROS¹
Célia Maria da Silva CARVALHO²

RESUMO

Este artigo versa sobre um estudo a respeito da Política de Comunicação (PC), tendo como objetivo entender sua construção, usando como base documentos de universidades federais em que destacam a importância de sua institucionalização. Foram analisadas políticas de comunicação de instituições federais de ensino superior e realizada uma comparação entre as que instituíram e as que não possuem uma PC, com foco na Universidade Federal do Amazonas, observando-se, inclusive, as particularidades de comunicação e de relacionamento com os públicos. Buscou-se compreender o seu processo de comunicação por meio de análise documental, do site institucional, do plano de desenvolvimento institucional, dos principais meios de comunicação e do mapeamento dos públicos prioritários dessas IFES, em que se verificou a imprescindibilidade da institucionalização de uma PC.

Palavras-chave: Política de Comunicação; Universidades Federais; Públicos de Interesse; Análise institucional.

INTRODUÇÃO

A política de comunicação é alicerçada no processo de gestão da organização, destacando-se a necessidade de que sua implementação dependerá necessariamente da internalização, da aceitação e da vontade por parte dos gestores organizacionais (BUENO, 2009; BELTRAME, 2014). A política de comunicação “prevê a circulação livre e aberta de informações e diz respeito, especialmente, ao diálogo, à troca, à reciprocidade, ao debate público de ideias e ao convívio das diferenças” (MANUAL DE COMUNICAÇÃO UTFPR, 2017), de tal modo que seja um processo mais complexo e plural do que uma simples transmissão de mensagens aos públicos de interesse.

A comunicação deve ser entendida em seus sentidos técnicos, culturais e sociais, não podendo ser resumida somente a uma ideia de informação, ou seja, ao simples ato de transmitir mensagens ou um fluxo de dados. Com isso, a política de comunicação traz as

¹Graduando de Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Federal do Amazonas.
Email: moises.sony.br@gmail.com

² Doutora em Biotecnologia pela Universidade Federal do Amazonas. Professora de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas. E-mail: ccarvalho@ufam.edu.br

definições de valores, de objetivos e de diretrizes de uma comunicação positiva, pautada nas expectativas e nos interesses dos públicos vinculados, diretamente e indiretamente, à organização. Relacionando esses valores à Universidade Federal do Amazonas (UFAM), fica claro o bom envolvimento da Universidade com seus públicos, com o objetivo de orientar as ações, as estratégias e os produtos de comunicação desenvolvidos para os âmbitos interno e externo, tendo em vista seu relacionamento com os diversos públicos de interesse. Essa visão estratégica da comunicação permite fortalecer a identidade e a imagem institucional, zelando pelo nome, pela credibilidade e pela reputação, em busca de uma atuação uniforme e integrada, da promoção do diálogo e do atendimento de anseios e de demandas advindas da comunidade universitária e da sociedade.

O presente artigo resulta da pesquisa desenvolvida no Programa de Iniciação Científica/UFAM (2019-2020), intitulada *Um estudo sobre a Política de Comunicação da UFAM*, no qual se buscou entender as causas da não criação e conseqüente instauração de uma PC, mesmo sendo um instrumento tão importante para a Instituição. Julgou-se pertinente esse entendimento em virtude de a UFAM ser uma das principais instituições de ensino superior da Região Norte, necessitando, portanto, estabelecer e manter um fluxo de comunicação permanente e contínuo, calcado e alicerçado nas diretrizes de uma política de comunicação que atenda aos interesses dos diversos públicos vinculados, direta e indiretamente a ela.

A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Inseridas em um contexto social, as organizações devem se posicionar como sistemas abertos, sujeitas às intempéries externas que as conduzem a um ajustamento interno, necessário para a sua sobrevivência. “As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais” (MORGAN, 1996, p. 63). Como sistema, elas realizam uma troca permanente, recebendo, transformando e exportando energia para o meio ambiente. Como são constituídas por pessoas, que trazem em si todo o componente cultural, as organizações são vistas como um organismo vivo dotado de

personalidade e de identidade (GEUS, 1998), criadas a partir da cultura organizacional, cujos elementos constituintes são os artefatos, os padrões de comportamento, as crenças e os valores e os pressupostos.

Isso decorre basicamente porque os indivíduos pertencentes à organização estão cientes do papel a desempenhar no composto organizacional, não necessitando do estabelecimento de uma informação formal e banindo os sistemas de controle. “Isso eles só entendem em razão da comunicação eficaz existente no processo. Consideramos a informação e a comunicação fundamentais para o desenvolvimento da complexidade organizacional” (MARCHIORI, 2008, p. 82). Por cultura, entende-se, em linhas gerais, um conjunto de valores, padrões de conduta, normas e outras características que formam o composto organizacional, por meio de representações imaginárias sociais, com direcionamento e unidade, possibilitando a identidade e o reconhecimento da organização. Grohs (2014) expõe que:

A cultura organizacional baseia-se fundamentalmente nos discursos e práticas dos sujeitos da organização, indivíduos estes que trazem um conjunto de valores e comportamentos de fora da empresa e que interagem em uma local de poder estruturado. No caso da organização analisada, com o processo de fusão, temos um choque de culturas e, portanto, uma situação complexa de reconfiguração cultural. Desta forma, foram identificadas algumas incoerências existentes entre os discursos e as práticas desta organização (GROHS, 2014, p. 13).

Criadas para atingir determinado objetivo, as organizações se especializam e são definidas pelo tipo de tarefa que executam, sempre de forma holística e com a noção da interação constante com o meio externo, observando as variáveis que as afetam, como os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais.

Enraizada em todos os espaços criados e institucionalizados pelo homem, a comunicação, em termos organizacionais, posiciona-se na esfera maior do sistema administrativo de uma organização, devido ao seu caráter estratégico. As organizações devem ficar atentas no sentido de estabelecer diálogos permanentes com os seus públicos de interesse, em uma verdadeira relação dialógica, com a ruptura de um modelo na qual o seu comportamento centraliza-se somente no repasse de informações. Nassar discorre sobre a importância da comunicação no contexto organizacional:

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação – o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os seus resultados – é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR *apud* KUNSCH, 2009, p.64).

Nas organizações, sejam de natureza pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, de procedência nacional ou internacional, não se pode negar que a comunicação permeia todos os espaços institucionais, mesmo que não haja o seu enquadramento em um setor ou assessoria, por exemplo. Os administradores precisam entender que por mais que eles não utilizem de forma direta a comunicação, com toda a sua significação, eles estão comunicando assim mesmo. Os comunicados emitidos, a estrutura física, o tipo de serviço ofertado, o atendimento prestado, tudo isso são formas de comunicação, de estabelecer uma relação com o outro, que impactam na formação de uma imagem ou de uma opinião sobre a organização, positiva ou não. Portanto, não se deve negar o poder que a comunicação tem na manutenção e na sobrevivência da organização, por meio do estabelecimento de relacionamentos entre a ela e a gama de públicos que a compõe.

O relacionamento com os públicos organizacionais não deve ser feito de forma mecanicista, em uma atitude de simples repasse de informações ou de comercialização de produto, por exemplo; ele deve se basear em um diálogo franco e transparente, propondo uma interação direta com os públicos envolvidos no processo de comunicação. “Trata-se da comunicação que tem como base um processo profundo, cotidiano e permanente de

conhecimento recíproco entre o emissor e o receptor organizacional” (NASSAR, 2009, p.75). A comunicação deve ser priorizada tanto em seu ambiente interno quanto externo, buscando gerar percepções positivas sobre a organização, suas ações, suas atividades, seu corpo funcional e tudo aquilo envolvido no composto organizacional. E isso dependerá exclusivamente da atitude do gestor que a administra.

A sociedade atual é formada por redes, de modo que vem afetando a cultura de um modo geral, evidenciando a cultura da virtualidade real (CASTELLS, 2008), em que se torna quase impossível não estar conectado a uma diversidade de meios que agregam informações relevantes e que, muitas vezes, contribuem para a formação de uma opinião crítica sobre assuntos que afetam as pessoas.

Para processar a comunicação de forma que atinge de forma efetiva os segmentos de públicos vinculados à organização, é necessário que se proceda a uma investigação sobre a situação comunicacional operada por ela. “É um levantamento de dados, que irão fornecer um panorama da realidade na qual será desenvolvida a atividade” (WEY, 1986, p.15). Após esse diagnóstico, inicia-se a fase de planejamento e o estabelecimento de estratégias, de acordo com os dados obtidos, levando-se em consideração as expectativas e as necessidades dos públicos de interesse. Esse levantamento é imprescindível para a compreensão da conjuntura organizacional por oferecer um conjunto de dados essenciais para elucidar situações que afetam e desequilibram a composição organização-públicos e, assim, propor soluções viáveis e exequíveis.

Em se tratando de universidades, elas necessitam definir o seu escopo de atuação, levando em consideração as intempéries provenientes do ambiente externo. Como organizações complexas e multiformes, com estrutura departamentalizada, elas sofrem os impactos ambientais setoriais e globais recorrentes de um mundo em constante evolução. O que ocasiona um olhar diferenciado por parte dos gestores dessas instituições no que concerne a tomada de decisões, a definição de estratégias e o gerenciamento de seu pessoal. São elas que proporcionam a um país a diferenciação em um processo competitivo e de liderança no cenário mundial. (CATANI, 1999).

A gestão das universidades públicas deve estar pautada na transparência pública, no bem-servir ao público, no zelo com a coisa pública, na obediência aos preceitos que

regem a constituição federal, em uma incessante odisseia de legitimar as deliberações decorrentes de debates e discussões envolvendo os seus membros, de forma coletiva e individual, resultando em proposições viáveis para a manutenção do seu *status quo*. No que tange às universidades públicas federais (IFES), são autarquias públicas, mantidas pelo Governo Federal, subordinadas ao Ministério da Educação, atendendo ao modelo normativo vigente no serviço público federal.

Com seu estilo próprio de gerenciar, elas assumem na sociedade o papel preponderante de formadora de pessoal qualificado, com o intuito de produzir e disseminar o conhecimento. São criadas com o objetivo de propor mudanças efetivas na sociedade. Diferentemente de uma empresa de cunho econômico, elas são alicerçadas no modelo da democracia, em que os atores sociais envolvidos no processo ensino-aprendizagem interagem em espiral pedagógico significativa para suas vidas. Essas organizações necessitam de uma relação próxima com a sociedade e com seus diversos atores constituintes, como governo, agências de fomento, outras instituições e a própria sociedade em si, que recebe os resultados de suas práticas.

DEFINIÇÃO DOS PÚBLICOS DE INTERESSE

Para obter êxito na comunicação com os públicos ligados direta ou indiretamente à organização é preciso primeiramente conhecê-los, depois apreciar o seu comportamento em relação ao composto organizacional, levando-se em consideração suas atitudes, suas inquietações, seus desejos, seus interesses, e, por último, identificá-los como público (FORTES, 2003). Discernir o que interessa aos públicos é uma tarefa que deve fazer parte do cotidiano organizacional para que assim se possam fornecer informações indispensáveis para o entendimento e a compreensão das ações e das atitudes tomadas pela organização, buscando a sua aceitação por parte dos públicos.

França (2008) estipulou formas de classificação dos públicos, como por exemplo, graus de importância dos clientes e dependência das organizações com os seus públicos para a sua constituição, sua existência e sua permanência nas relações que se estabelece com o mercado, assim como o grau de participação dos públicos nos negócios da organização. Se ela depende dessa participação, então um público pode ser considerado

essencial. Ou seja, são avaliações das relações que o público exerce com a organização e vice-versa, enquanto os públicos não essenciais englobam aqueles que têm uma maior ou menor participação nas atividades organizacionais.

Nem todos os públicos são, de certa forma, relevantes para uma organização, pois os interesses devem ser compartilhados para que haja um relacionamento, pois os públicos sem os quais a organização não poderá viabilizar suas atividades econômicas ou sociais não são imprescindíveis para o seu desenvolvimento. Nessas diferentes escalas de relacionamento, o nível de interdependência é maior ou menor, de acordo com o grau de envolvimento e de participação desses públicos em sua atuação na sociedade.

A IMPORTÂNCIA DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A política de comunicação deve ser de conhecimento de todos os membros do alto escalão da organização para poder se constituir como uma referência obrigatória no momento da tomada de decisões. Há certo equívoco ao confundir a política de comunicação com o plano de comunicação, sendo que as diferenças entre eles residem nas características práticas adotada no plano, enquanto a política está focada em ações para o cumprimento de objetivos, apesar de ambos fluírem e se alinharem em suas diretrizes.

Na atual conjuntura econômica, onde os avanços da ciência e as inovações tecnológicas permeiam as relações políticas e comerciais, faz-se necessária a formulação de uma política de comunicação organizacional que assegure a qualquer organização a transparência de suas ações junto ao público-alvo, permitindo ao mesmo tempo se construir uma imagem favorável da mesma, tornando-a competitiva neste mercado de economia globalizada. (CARISSIMI, p. 34, 2001).

Conforme o tempo transcorre, as pessoas mudam e a forma de pensar e agir também; por causa disso, a PC deve ser constantemente atualizada com o passar dos anos, apesar de muitas organizações considerarem não ser necessária, ignorando as alterações que ocorrem na sociedade e no processo de comunicação. Bueno (2014, s.p.) cita a importância da integração da política de comunicação ao expor que “uma política de comunicação funda-se, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura

organizacional”. Portanto é preciso levar em consideração todos os ideais da organização, antes da construção da PC ser levada adiante.

CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A construção de uma política de comunicação é pautada nos seguintes aspectos (TECNOLÓGICA, 2018):

- Estabelecer Objetivos na Política de Comunicação Interna: a política de comunicação interna deve ser feita fundamentada nos valores da organização, tendo como base um conjunto sistematizado de posturas e diretrizes estabelecidas, orientando o relacionamento da organização com seus *stakeholders* (nesse caso, o público interno) e estimulando todos os colaboradores a conhecer, pelo menos, as diretrizes básicas da política de comunicação.
- Executar Monitoramento: essa etapa é importante para obter o controle e a manutenção do planejamento de comunicação, pois somente assim poderá se estabelecer prioridades e revisar as estratégias propostas.
- Fazer um Diagnóstico da Situação: a política de comunicação deve levar em consideração o público para o qual a organização se dirige, sendo necessário levantar informações como: características gerais e dados; estrutura de funções e responsabilidades; além de como o conhecimento é repassado aos colaboradores em cada nível hierárquico, considerando-se, também, a cultura organizacional atual e quais são as mudanças desejadas.
- Determinar os Canais e as Ferramentas da Comunicação: a política de comunicação interna deve utilizar canais e ferramentas que estejam de acordo com o perfil da organização, tais como: *Intranet* - sistema que permite divulgar informações a qualquer pessoa que esteja conectada à *internet* em um computador ou dispositivo móvel, limitando-se àqueles que possuem acesso liberado à rede interna da organização (encarregados, gerentes, líderes); Rede Social Corporativa: esses ambientes virtuais já fazem parte do cotidiano de quase todas as pessoas. Aproveitar essa ferramenta na comunicação interna pode se revelar uma estratégia interessante para a transmissão de informativos e para uma melhor integração entre os públicos de maneira rápida e

eficiente; *E-mail* - apesar da popularidade dos aplicativos de mensagens instantâneas, ele ainda é um ótimo recurso a ser utilizado. Com programas específicos de gerenciamento, é possível analisar estatísticas de abertura e segmentar a base de contatos.

- Montar um Plano de Ação: assim que a política de comunicação estiver estabelecida e os meios utilizados para fazer circular tais informações estejam prontos, deve-se elaborar o plano de ação. A ideia principal é que todos os funcionários conheçam as diretrizes da política de comunicação e os responsáveis pelo setor devem garantir que a mensagem alcance de forma eficaz a todas as áreas da organização, pois dialogar de maneira eficiente com os públicos permite se posicionar melhor no mercado e na sociedade. Uma boa imagem precisa partir da percepção interna para transmitir excelência e aumentar a competitividade do negócio.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

As políticas de comunicação nas universidades (nesse estudo os institutos federais são também considerados como universidades) é um importante instrumento de diálogo e de relacionamento com a comunidade universitária, formada pelos segmentos de docentes, técnicos administrativos e discentes, e com a sociedade, potencializando a transparência e a divulgação das ações e dos projetos de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão. Além disso, tornará a comunicação nos espaços das universidades mais eficaz e fluida à medida em que trará diretrizes que irão implementar a melhor forma da instituição se comunicar com seus públicos e as ferramentas/produtos/ações mais adequadas para isso. Como pontua Silveira ao definir uma PC:

Um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, cuja finalidade é orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse (SILVEIRA, 2012, p. 157).

Como organizações, as universidades precisam estabelecer uma relação profícua e permanente com os seus corpos de professores, de técnicos e de estudantes, além dos terceirizados que atuam na instituição, bem como com os atores constituintes da sociedade, como o governo, as empresas, as organizações não governamentais e a mídia.

Esses públicos devem ser mantidos sempre informados sobre o que a universidade está fazendo e pretende fazer, buscando uma aceitação do que produz e faz institucionalmente.

Um dos maiores problemas das IFES está na estrutura organizacional, no qual a comunicação está diretamente ligada ao reitor, muita das vezes servindo como um viés político, acumulando serviços exercidos durante sua candidatura e esquecendo de pensar em um planejamento a longo prazo e para toda a organização, como cita Alvarenga:

Na estrutura organizacional das universidades federais, invariavelmente, o setor de comunicação está diretamente ligado à reitoria, com papel de assessoria do gabinete do reitor. Talvez isso explique a carência de políticas públicas de comunicação nestas instituições, com a adoção de ações pontuais, que valorizem a gestão atual e que não estimulam o planejamento em longo prazo. (ALVARENGA, 2013, p. 1).

As ações e os produtos oriundos das normas e das diretrizes da Política de Comunicação têm em vista a facilitar a construção de uma identidade institucional positiva perante seus públicos, a comunidade acadêmica e a sociedade, tendo uma maior sinergia entre as ações acadêmicas, administrativas e de gestão, com foco maior na prestação de contas à sociedade, aumentando a circulação de informações da universidade e, assim, melhorando os fluxos de comunicação internos e externos, diminuindo possíveis ruídos entre a instituição e os seus públicos de interesse e favorecendo uma autêntica cultura de comunicação. E isso dependerá da administração superior das universidades, pois crê-se ser possível “a construção coletiva de uma política de comunicação que gere uma discussão institucional a respeito do tema e leve a uma reflexão e a um comprometimento por parte dos funcionários de que a comunicação é responsabilidade de todos”. (BELTRAME, 2014, p. 17).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A política de comunicação é um conjunto articulado de valores, princípios, diretrizes e posturas, com o objetivo de nortear o planejamento, a execução e a avaliação de estratégias, ações, produtos e serviços que promovam uma cultura de comunicação baseada na conversa permanente com os públicos (BUENO, 2009), fundamentada no diálogo público e cidadão, com o intuito de construir um fluxo comunicacional entre o receptor e remetente. Esse elo tem grande importância, pois por meio dessas ações tem-

se a completa noção de entender se a comunicação imposta está sendo bem desenvolvida pela organização.

Na concepção de Bueno:

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

Para o aprofundamento desta pesquisa, procedeu-se uma análise comparativa entre o que definia a literatura sobre política de comunicação e as estabelecidas pelas universidades federais analisadas, em que se verificou que das 69 IFES, somente 9 possuíam disponíveis em seus *sites* institucionais documentos relativos à PC. Abaixo estão as Universidades Federais do Brasil que foram analisadas: Região Norte:

A **Região Norte** conta com 11 universidades federais:

Universidade Federal do Acre (UFAC), Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Universidade Federal de Roraima (UFRR), Universidade Federal de Tocantins (UFT), Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) - criada em 2019.

A **Região Nordeste** possui 20 universidades federais distribuídas por seus nove estados. Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) - também com campus na Bahia, Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG),

Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAP), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) - também possui campus na Bahia e no Piauí, Universidade do Delta do Parnaíba (UFDPa), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Universidade Federal de Sergipe (UFS).

Centro-Oeste

Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Catalão (UFCat), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Jataí (UFJ), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

No **Sudeste**, a maioria das universidades federais estão em Minas Gerais. O estado conta com 11 das 19 instituições espalhadas na região.

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal do ABC (UFABC).

O **Sul** possui 11 universidades federais em seus três estados.

Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade Federal de

Pelotas (UFPEL), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Pampa (Unipampa), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) (também com campus no Paraná e no Rio Grande do Sul).

Para uma melhor compreensão, foi construído um quadro referente às universidades federais do Brasil, contendo as IFES que possuem uma Política de Comunicação estabelecida. Logo após isso, realizou-se também uma análise comparativa entre as diferenças na comunicação de cada instituição, em que se percebeu que as universidades consultadas possuem suas variações por conta das distinções culturais, ou seja, cada uma tem sua funcionalidade e diretriz específica para suas necessidades e seus objetivos. Algumas universidades federais não evidenciam ativamente a comunicação, entretanto, conseguem manter um bom fluxo comunicacional, explicitando sua cultura organizacional de forma clara e coesa, ou seja, independentemente do modo como é trabalhado, pois o importante é a forma que essas políticas conseguem alcançar os seus públicos de interesse.

PÚBLICOS DE INTERESSE DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Por se tratar de órgãos públicos federais, as IFES estão vinculadas ao Ministério da Educação, portanto, precisam seguir normas e determinações postas como, por exemplo, a determinação do Governo Federal de padronizar o *site* institucional das universidades federais, segundo as Leis Federais Nº 12.527 de 18 de novembro de 2011 e Nº13.168 de 6 de outubro de 2015. De acordo com o *site* do Ministério da Educação, existem 69 universidades nesta categoria, que devem divulgar na Internet informações específicas conforme estão previstas na Lei Federal Nº 13.168. (BRASIL, 2015).

Na estrutura organizacional das universidades federais, invariavelmente, o setor de comunicação está diretamente vinculado à reitoria, com papel de assessoria do gabinete do reitor. Talvez isso explique a carência de políticas públicas de comunicação nestas instituições, com a adoção de ações pontuais, que valorizem a gestão atual e que

não estimulam o planejamento em longo prazo. Sem essa valorização, não há formas de fazer o básico da comunicação, como planejamento, pesquisa, execução etc. de maneira única e exclusiva para cada público, utilizando então apenas métodos que possam envolver o macro da comunidade, sem poder analisá-los individualmente.

Por isso, há uma facilidade de mapear seus públicos, afinal, todas as universidades seguem o mesmo organograma e uma política social com um único dever: retornar à contribuição da sociedade em forma de produção científica, ensino de qualidade e de atividades extensionistas.

Pela pesquisa empreendida, de modo geral, determinaram-se os públicos das universidades federais (Ministério da Educação):

Público Interno:

- Gestores: reitor, vice-reitor e demais servidores que ocupam cargos de chefia nas instâncias das pró-reitorias, assessorias, unidades acadêmicas e demais órgãos;
- Servidores: docentes e técnico-administrativos em educação;
- Terceirizados: profissionais contratados para realizar diversos serviços nas Universidades;
- Estudantes: discentes de educação básica, de graduação e de pós-graduação;
- Intercambistas: estudantes vindos de programas internacionais para estudar nas universidades federais e os estudantes que saem das universidades para estudar em outros países.

Públicos externos:

- Imprensa: profissionais da mídia;
- Comunidade acadêmica e científica de outras instituições: estudantes e pesquisadores de outras instituições que estejam envolvidos em pesquisas científicas ou programas e ações de instituições públicas ou particulares;
- Entidades de classe: entidades que representam profissionais de determinada área;
- Potenciais alunos e familiares: estudantes que almejam ingressar na Instituição, em cursos de ensino básico, de graduação, de pós-graduação, de mestrado e de doutorado;
- Instituições de ensino básico: instituições de ensino fundamental e médio, cujos estudantes são potenciais futuros estudantes de universidades federais;

- Familiares dos membros da comunidade universitária: familiares de estudantes e de servidores da instituição;
- Instituições parceiras: aquelas que realizam ações, firmam convênios, travam parcerias, desenvolvem projetos ou programas em conjunto com as universidades;
- Empresas e setores produtivos: organizações que compõem o mercado de trabalho e podem estabelecer parcerias com as universidades;
- Terceiro setor: organizações sem fins lucrativos que prestam serviços de caráter público;
- Sociedade: a comunidade em geral, em níveis regional, municipal, estadual e nacional;
- Fornecedores: empresas que garantem o fornecimento de materiais e serviços primordiais para o funcionamento das IFES.

Públicos mistos

- Representações estudantis e de servidores das Universidades Federais: as representações que visam a unir e a representar todas as categorias que precisem de apoio, como centros acadêmicos (CAs), sindicato de professores etc;
- Fundações: Fundações de apoio à pesquisa e à extensão que têm conexão direta com as Universidades Federais;
- Egressos: estudantes que já concluíram seus estudos;
- Comunidade atendida por serviços: pessoas da comunidade externa que são atendidas por algum tipo de serviço prestado ou projetos de extensão ofertados pelas UFs;
- Aposentados: servidores das Universidades Federais que já cumpriram o seu tempo de contribuição, prestando ainda ou não serviços à Instituição;
- Voluntários: pessoas que prestam serviços não remunerados e espontâneos.

UNIVERSIDADES COM POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Todas as universidades federais do Brasil foram analisadas para identificar quais tinham instituído ou não uma política de comunicação. Para a coleta de dados dessas informações, foi necessário, primeiramente, acessar o *site* institucional de cada uma das universidades, para, a partir disso, iniciar o estudo a respeito das políticas de comunicação das IFES.

Os resultados da pesquisa sobre as universidades que instituíram a sua política de comunicação estão expostos no Quadro 1.

Quadro 1- Política de Comunicação das IFES.

ESTADO	UNIVERSIDADES	ANÁLISE
<u>Goiás</u>	<u>Universidade Federal de Goiás</u>	Pode-se considerar como uma das políticas de comunicação mais completas que se tem atualmente em uma universidade federal. Disponível no link: https://www.politicadecomunicacao.ufg.br/ . Todo conteúdo sobre criação, a referência e a apresentação da PC estão disponibilizadas nas guias do <i>site</i> .
<u>Ceará</u>	<u>Universidade Federal do Cariri</u>	A PC está em formato PDF e disponibilizada no <i>site</i> : https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/orgaos-suplementares/dcom/politica-de-comunicacao/ e disponível para download. Conta com 40 páginas de conteúdo bastante completo, que pode facilmente servir como base de estudos e pesquisas.
Rio Grande do Norte	<u>Universidade Federal do Rio Grande do Norte</u>	Concentra sua política de comunicação em um formato de pequenos textos corridos e diretos, o que não significa ruim ou mal elaborado, apenas sem rodeios ou maiores detalhes, em que lista princípios e valores que devem ser seguidos na instituição.
<u>Amapá</u>	<u>Universidade Federal do Amapá</u>	A PC está em construção desde o ano de 2016. Consta em seu <i>site</i> institucional que está em pleito e que as comissões se reuniram para elaboração, porém não efetivaram a sua criação.
<u>Tocantins</u>	<u>Universidade Federal do Tocantins</u>	Apresenta uma política de comunicação bem transparente no que se diz respeito à comunicação, explicitando seus princípios, seus valores e suas culturas organizacionais. O documento se encontra direto no <i>site</i> institucional, sendo possível baixar o arquivo pelo link: https://ww2.uft.edu.br/index.php/gestao/comunicacao .
<u>São Paulo</u>	<u>Universidade Federal de São Paulo</u>	História em documentos os meses de pesquisas, reuniões e comissões, registrados no <i>site</i> da instituição. A Universidade Federal de São Paulo está finalmente prestes de inaugurar uma política de comunicação bastante completa, elaborada no formato para <i>site</i> e disponível no link https://politicadecomunicacao.unifesp.br/ . Sendo possível a participação pública de sua criação, ela mostra mais uma vez a importância da transparência e da aproximação com os públicos de interesse.
<u>Paraná</u>	<u>Universidade Tecnológica Federal do Paraná</u>	Elaborada de forma suscita, clara e transparente, a política de comunicação está disponível para <i>download</i> e visualização no <i>site</i> da instituição, no link: http://www.utfpr.edu.br/comunicacao/politica/politica-comunicacao-versao-final.pdf . Considera-se bem completa por conter também os valores e os princípios da instituição.
<u>Santa Catarina</u>	<u>Universidade Federal de Santa Catarina</u>	A Política Pública de Comunicação consta no <i>site</i> e está disponível no link: https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/08/Poli%CC%81tica-Pu%CC%81blica-de-Comunicac%CC%A7a%CC%83o-1987.pdf . Esta PC volta ao passado ao mostrar a

		necessidade de uma política de comunicação desde o ano de 1987, criando uma ponte entre o ontem e o hoje.
<u>Rio Grande do Sul</u>	<u>Universidade Federal de Santa Maria</u>	Sua criação está em andamento desde o ano de 2018, tramitando internamente entre as comissões e a representação dos estudantes para, por meio de pesquisas, criar uma política de comunicação ideal, que seja transparente em suas políticas, diretrizes e cultura organizacional.

Fonte: Os Autores

As IFES que não possuem uma política de comunicação estabelecida, pelo menos disponíveis em seus *sites*, ou que ainda não manifestaram planos para sua elaboração, foram: Universidade Federal do Acre, Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira, Universidade de Brasília Universidade do Delta do Parnaíba, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal da Fronteira Sul, Universidade Federal da Grande Dourados, Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Alagoas, Universidade Federal de Alfenas, Universidade Federal de Campina Grande, Universidade Federal de Catalão, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre, Universidade Federal de Itajubá, Universidade Federal de Jataí (UFJ), Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal de Mato Grosso, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Ouro Preto, Universidade Federal de Pelotas, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal de Rondônia, Universidade Federal de Rondonópolis, Universidade Federal de Roraima, Universidade Federal de São Carlos, Universidade Federal de São João Del-Rei, Universidade Federal de Sergipe, Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal de Viçosa, Universidade Federal do ABC, Universidade Federal do Agreste de Pernambuco, Universidade Federal do Amazonas, Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal do Espírito Santo, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal do Norte do Tocantins, Universidade Federal do Oeste da Bahia, Universidade Federal do Oeste do Pará, Universidade Federal do Pampa, Universidade Federal do Pará, Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Piauí, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal

do Sul da Bahia, Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal Rural da Amazônia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Semi-Árido

Construção de uma política de comunicação ideal

Por meio de análises sobre as políticas de comunicação das universidades federais, evidenciou-se que não há um modelo pré-estabelecido no desenvolvimento de uma PC. Porém, identificou-se certos padrões que podem facilitar a sua construção, tais como:

Definir os públicos estratégicos

Em nenhuma organização o relacionamento com os públicos deve ser feito de forma mecanicista, ou seja, em uma atitude de simples repasse de informações ou de comercialização de um produto, por exemplo. Ele deve basear-se em um diálogo aberto, franco e transparente, propondo uma interação direta com os públicos envolvidos no processo de comunicação. Por conta disso, faz-se necessário definir o público de interesse, classificando-os por grau de importância e definindo os instrumentos que serão utilizados para alcançá-los.

Criação de um *website* único para a Política de Comunicação

Evidenciou-se ao analisar os portais das universidades pesquisadas, que a existência de um *site* específico de comunicação facilitaria a propagação dos resultados obtidos, tanto para o público interno quanto para o externo. Permitiria o acesso por meio da transparência de suas ações, enquanto, ao mesmo tempo, apresentaria a PC, explicando o seu funcionamento, na prática, suas diretrizes e a importância que a comunicação tem no ambiente institucional da academia.

Etapas essenciais

Bueno (2014) relata que existem certas etapas essenciais ao se construir uma política de comunicação. São essas:

1 Fixação de Conceitos: a política de comunicação deve estar pautada em conceitos atuais da área de comunicação, sendo importante explicitá-los para a melhor compreensão das propostas no momento da elaboração de seus documentos. A

comunicação deve designar: uma ação em comum; uma participação; um compartilhar de informações, experiências, sensações ou emoções; um agir em e na comunidade. Portanto, a comunicação deve criar laços de reciprocidade e de solidariedade, a fim de configurar-se como um fenômeno indispensável para a existência humana como indivíduo e espécie;

2 Objetivos: os objetivos permitem distinguir com nitidez a direção global que a organização deve seguir e, em uma política de comunicação, serve como base para a sua criação, com isso auxiliam na definição detalhada das estratégias que devem ser alcançadas, estabelecendo padrões de desempenho nos quais serão avaliados os progressos da instituição com o passar dos anos;

3 Valores e Princípios: princípios organizacionais são indicadores de missão, de visão e de estratégias. Esses indicadores são capazes de apontar o desvio de ações que a organização pode vir a tomar, referente aos atributos institucionais, ou seja, a “Missão, a Visão, os Valores e as Estratégias”. Quando utilizada de forma eficiente, passa a ser uma referência para a gestão, passando a contribuir de forma eficiente para a potencialização do negócio da organização.

História e Metodologia

O conhecimento a respeito do “como” e do “porquê”, ou seja, do motivo pelo qual a política de comunicação foi criada traz a aproximação e a transparência a respeito de seus atos, suas diretrizes e seus objetivos. É preciso dar ciência sobre todo o processo de construção da PC para os públicos prioritários, revelando a sua história, que fará parte da linha do tempo das conquistas obtidas pela instituição. A pesquisa realizada foi fundamentada em ideias e pressupostos práticos e teóricos que apresentam a importância, a definição e a construção dos conceitos discutidos nesta análise: as organizações, os públicos de interesse e a política de comunicação. Sendo assim, tais assuntos foram estudados em fontes primárias e secundárias, como artigos, dissertações, livros e sites selecionados. Dessa forma, o projeto foi realizado a partir do método descritivo-analítico, visto que precisava buscar descrever as características, as propriedades e as relações existentes no fenômeno pesquisado a fim de alcançar os objetivos definidos para a construção de uma análise científica sobre o objeto de estudo (DOITY, 2018).

Cultura Organizacional

A base de qualquer atividade de comunicação é o planejamento, que necessariamente deverá pautar-se na política de comunicação e nas suas premissas. Isso porque somente a partir disso poderá se pensar em implantar uma cultura de comunicação, balizada na missão, na visão, nos valores e nos princípios organizacionais, em que o interesse público e dos públicos devem ser respeitados e aceitos. Firmando uma PC na instituição, ela, ao longo do tempo, passará a integrar a cultura da instituição, sendo aceita e internalizada pelos públicos da instituição.

O caso da UFAM

Para a pesquisa empreendida, objetivou-se proceder uma análise da política de comunicação da Instituição com o intuito de verificar as orientações postas na documentação que pudessem guiar de forma sistemática as tomadas de decisão referente ao processo de comunicação estabelecido na UFAM. Para isso, averiguou-se documentos administrativos e instrumentos de comunicação:

Comissões de Elaboração da Política de Comunicação

A Política de Comunicação da UFAM tem sido pensada já há algum tempo, isso porque nos anos de 2013 e 2014 foram constituídas comissões para a elaboração da proposta da PC, com o objetivo de ser um guia de direcionamento das atividades e das ações de comunicação da Instituição. A primeira comissão, Portaria GR N°. 2966, de 21 de agosto de 2013 (BOLETIM UFAM, 2013), era constituída pelos seguintes servidores: Maria Emília de Oliveira Abbud (presidente), Marcia Cristina Grana de Almeida, Célia Regina Simonetti Barbalho, Gilson Vieira Monteiro, Gilmar Eduardo Costa de Couto, Arminda Rachel Botelho Mourão e Antônio Heriberto Catalão Junior (membros). E, no ano seguinte, foi expedida a Portaria GRN° 997, de 9 de abril de 2014 (BOLETIM UFAM 2014), de recomposição da comissão de proposta de elaboração da Política de Comunicação, com os seguintes integrantes: Maria Emília de Oliveira Pereira Abbud (presidente), Marcia Cristina Grana de Almeida, Gilmar Eduardo Costa de Couto e Naziano Pantoja Filizola Junior (membros). Embora a PC não tenha sido disponibilizada no *site* da Instituição o resultado do trabalho desenvolvido pelas duas comissões, vê-se claramente nas gestões da Universidade a propositura de instaurar uma PC que equalize

o processo de comunicação instituído, visando o diálogo pautado na transparência e na ética das informações veiculadas.

Site Institucional

Em sua terceira versão, o primeiro portal da UFAM foi criado no final dos anos de 1980, com modificações em 2001 e em 2017, sendo considerado como o principal canal de comunicação da instituição, onde são veiculadas informações de interesse público e de interesse da comunidade universitária. Por determinação do Governo Federal, os *sites* das IFES devem seguir um padrão pré-estabelecido pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República, o que significa um engessamento em termos de comunicação, visto que cada IFE possui as suas características, a sua filosofia, os seus objetivos organizacionais.

Redes Sociais Oficiais

A Universidade possui três redes sociais digitais, que são o Facebook, o Instagram e o Twitter, em que um número expressivo de usuários interage por meio dessas plataformas, buscando informações acerca das atividades institucionais desenvolvidas. Por ter características diferenciadas de um portal institucional, elas são formatadas de acordo com o perfil da Instituição, em que se busca ajustar a linguagem e o conteúdo utilizados ao interesse dos públicos-usuários.

Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento que aborda as realizações feitas pelas IFES e também projeta as atividades que serão desenvolvidas em um período de cinco anos. É um documento essencial para a existência de uma universidade federal, isso porque ele é usado também em seu processo de credenciamento ou recredenciamento, sendo um dos mecanismos de avaliação utilizado pelo SINAES. O PDI da Universidade, período 2016-2025 (1ª. Revisão em 2018 devido à nova gestão da Universidade, que assumiu em julho de 2017) (UFAM, ano), tem 11 capítulos e contempla os eixos determinados pelo SINAES, que são: 1. Síntese do Planejamento Estratégico; 2. Perfil Institucional; 3. Detalhamento das Ações; 4. Projeto Pedagógico Institucional (PPI); 5. Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos (presenciais e à distância); 6. Organização e Gestão de Pessoal; 7. Organização

Administrativa; 8. Política de Atendimento aos Discentes; 9. Infraestrutura; 10. Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional; 11. Aspectos Financeiros e Orçamentários. A comunicação está contemplada no PDI da Instituição, como um dos vetores estratégicos, o vetor 9, em que, com o tema estratégico Comunicação Institucional, com três objetivos: “Aperfeiçoar a gestão da informação e da comunicação; fortalecer a imagem institucional; e Cooperação Técnica entre setores para capacitação”. Em que as ações para o cumprimento desses objetivos são: “Comunicando com excelência; propor à FLET a criação de um núcleo e Tradução e Interpretação; eu sou UFAM”. Como detalhamento do vetor 9, tem-se no documento (PDI, p. 128, 2018) a Implantação da Política de Comunicação, trazendo no item Iniciativa “Diagnóstico contínuo das necessidades da comunicação. Elaboração e discussão da Política de Comunicação (incluindo manuais de Redação e de Identidade Visual) e sua submissão para apreciação do Conselho Superior, em até 48 meses”. Além dessa proposição, outras atividades de comunicação estão contempladas nesse item.

IIações sobre a Política de Comunicação da UFAM

Por essa pesquisa, pôde-se obter dados relevantes sobre a PC da Universidade, verificando que embora ela ainda não tenha sido instituída, observa-se claramente que a Administração Superior tem ciência da necessidade premente de sua elaboração, isso porque o trabalho desenvolvido na Assessoria de Comunicação fica extremamente comprometido quando não se tem uma orientação clara e definida sobre o processo de comunicação estabelecido. O trabalho desenvolvido fica à mercê de ações de comunicação individualizadas ou de um planejamento, consubstanciado nos documentos plano, projeto e programa, sem diretrizes orientadoras que direcionem os rumos da comunicação, prejudicando o fortalecimento da relação com os públicos de interesse da Instituição, especificamente da comunidade universitária.

Ao instituir a Política de Comunicação, que deve ser pautada em diretrizes, princípios, posturas e ações, a UFAM materializa a ideia da importância da comunicação na ambiência institucional, considerando-a como um vetor estratégico para o estabelecimento e a consolidação do relacionamento com os seus públicos prioritários.

Consolidada em um documento, a Política de Comunicação da UFAM deverá nortear a concepção, a função, as estratégias e as ações de comunicação, balizada nos preceitos da comunicação pública, sendo necessária seguir etapas fundamentais para a sua elaboração:

- 1- Constituir uma comissão para pensar e elaborar a Política de Comunicação, com integrantes de áreas distintas relacionadas à comunicação;
- 2- Realizar o diagnóstico da situação do processo de comunicação estabelecido na UFAM;
- 3- Conhecer, determinar e definir os públicos da Universidade;
- 4- Auscultar a comunidade universitária e, se possível, outros atores constituintes da sociedade;
- 5- Estabelecer a essencialidade de uma PC: definir o que significa a Política de Comunicação para a UFAM, traçando os seus objetivos, os seus fundamentos, as suas diretrizes, os seus valores, os seus princípios e a sua filosofia;
- 6- Elaborar a PC da Universidade;
- 7- Aprovar o documento nas instâncias superiores da Instituição;
- 8- Divulgar a PC em todas as ambiências internas e externas da Universidade;
- 9- Validar o que consta na PC com ações concretas e reais;
- 10- Revisar, quando necessária, a PC da Instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo presente estudo, perceberam-se as diferenças culturais e organizacionais existentes nas universidades federais do Brasil, e essas variações atuam diretamente em sua estrutura e no seu *modus operandi*, sendo base para o estabelecimento e a consolidação de seus princípios, de seus valores e de seus objetivos.

Apesar da Universidade Federal do Amazonas não possuir uma Política de Comunicação estabelecida em sua estrutura organizacional, observa-se uma postura pró-ativa das administrações anteriores e da atual gestão em relação à importância que se deve dar à comunicação, estando cientes de que somente será possível a concretude da relação com os seus públicos de interesse se a Instituição tiver o firme propósito de consolidar os processos comunicacionais instituídos.

Com isso, espera-se que a transparência e a aproximação da Academia com a comunidade universitária e com os diversos atores constituintes da sociedade se estabeleça por meio de uma comunicação pública pautada nos valores éticos e em um diálogo transparente e coerente com seus atos e suas ações.

Estudos foram revistos sobre esse tema para que servissem de base para a execução deste trabalho, em que se espera que possa vir a contribuir com futuras pesquisas sobre a política de comunicação das IFES.

REFERÊNCIAS

ALVES, Cristiano Alvarenga. **Mapeamento das Políticas de Comunicação nas Universidades Federais; análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional.** Com Política. 2013

BELTRAME, M. M. L. L.; ALPERSTEDT, G. D. Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 14-26, 2015.

BRASIL, Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. In: **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 de nov. de 2011.

BRASIL, Lei 13.168, de 6 de outubro de 2015. Lei de Diretrizes e Base de Educação Nacional. In: **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Brasília, 6 de out. de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Univs – Universidades Federais. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=87:univs-universidadesfederais-sp281842087>>. Acesso em: 30 de março de 2021.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri, SP: Manole, 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Construindo uma política de Comunicação Empresarial.** In: BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Política de comunicação: só poucas organizações podem ter.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/politica-de-comunicacao-s-poucas-organizaes-podem-ter/>> Acesso em: 16 de março de 2021.

CARISSIMI, JOÃO. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo relações públicas na construção da imagem organizacional.** 2001.

CASTELLS, Manuel. The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. **The annals of the american academy of Political and Social Science**, v. 616, n. 1, 2008.

CATANI, Afrânio Mendes; DE OLIVEIRA, João Ferreira. **A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 4, n. 4, 1999.

DE GEUS, Arie. **La empresa viviente: hábitos para sobreviver nun ambiente de negocios turbulento.** Ediciones Granica SA, 1998.

DOITY. **Guia completo sobre metodologia científica.** Disponível em:><https://doity.com.br/blog/metodologia-cientifica/><. Acesso em: 5 de janeiro de 2020.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fabio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica.** 3. ed. São Caetano do sul, SP: Yendis, 2012.

GROHS, Ana Cristina da Costa. **Relações Públicas e Gestão da Cultura Organizacional.** ALAIC. São Paulo, 2014.

MARCHIORI, Marlene et al. Faces da cultura e da comunicação organizacional. **2008).** **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**, v. 2, 2008.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo (in KUNSCH, Margarida Maria Krolling (organizadora)). **Conceitos e processos de comunicação organizacional.** 2ª. ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

SILVEIRA, Moisés Lemes da. **Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da rede metodista de educação.** Tese (doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

TECNÓLOGICA. **Política de comunicação interna.** Disponível em:<<https://blog.teclogica.com.br/politica-de-comunicacao-interna/>> Acesso em: 2 de janeiro de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Boletim UFAM**, 102^a. edição especial, de 11 de setembro de 2013, Gabinete da Reitoria. Disponível em: ><https://antigo.ufam.edu.br/informes-administrativos/45-boletins-da-ufam><. Acesso em: 20 de junho de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Boletim UFAM**, 13^a. edição, de 28 de agosto de 2014, Gabinete da Reitoria. Disponível em: ><https://antigo.ufam.edu.br/informes-administrativos/45-boletins-da-ufam><. Acesso em: 20 de junho de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional**, 1^a. Revisão 2018. ><https://proplan.ufam.edu.br/index.php/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi><. Acesso em: 20 de junho de 2020.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. Summus Editorial, 1986.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Manual e Política de Comunicação**. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/comunicacao/manual-e-politica-de-comunicacao>>. Acesso em 27 de junho de 2021.