

**Universidade Federal do Ceará
Instituto de Cultura e Arte - ICA
Curso de Comunicação Social - Jornalismo**

Vicente Gregório Olsen Maia do Amaral

**Avaliação da Comunicação Interna da Universidade Estadual do Ceará – UECE e
Proposta de Plano de Comunicação Organizacional Integrada**

Fortaleza

2013

Vicente Gregório Olsen Maia do Amaral

Avaliação da Comunicação Interna e da Universidade Estadual do Ceará – UECE e Proposta
de Plano de Comunicação Organizacional Integrada

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Comunicação Social - Jornalismo da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Dantas Lemos

Fortaleza

2013

Vicente Gregório Olsen Maia do Amaral

Avaliação da Comunicação Interna e da Universidade Estadual do Ceará – UECE e Proposta
de Plano de Comunicação Organizacional Integrada

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Comunicação Social - Jornalismo da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo.

Aprovada em ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Daniel Dantas Lemos (Orientador) - UFC

Prof^ª. Dr^ª. Márcia Vidal Nunes - UFC

Prof^ª. Especialista Klycia Fontenele de Oliveira - FAC

AGRADECIMENTOS

Encerro com este trabalho uma jornada iniciada ainda em 2004, quando então comecei a estudar para o vestibular para ingressar em uma instituição de ensino superior pública. Tal felicidade só ocorreu no já distante ano de 2006 quando então comecei os cursos que tanto tinha me esforçado para ser aprovado no vestibular. Agradeço então, inicialmente, todos os professores e mestres que me ensinaram, dentro e fora de sala de aula, os caminhos para a graduação, ainda no período escolar.

Sou grato a todos os docentes das universidades que estudei, tanto os da UECE como os da UFC, que com seu empenho, sabedoria, conhecimentos e orientações forneceram as condições básicas para lograr êxito na minha formação enquanto jornalista, nesta instituição, e também historiador, naquela outra.

Em especial ao prof. Dr. Daniel Dantas Lemos pela orientação nesse trabalho e conversas nos corredores e salas da UFC. Agradeço ainda aos professores Alexandre Barbalho, pela primeira experiência nos caminhos da pesquisa, e aos professores Luiz Eduardo Tavares e Vladimir Spinelli Chagas pelos trabalhos desenvolvidos na UECE, que me proporcionaram as primeiras experiências profissionais.

Desde o início escolhi realizar concomitantemente os dois cursos. Nunca consegui e talvez ainda não consiga separar essas duas paixões: o estudo e a escrita dos tempos passado e presente. Tal escolha evidenciou-se, entretanto, ser uma tarefa muito mais árdua do que então imaginava, não só pelo volume e aprofundamento dos afazeres, mas principalmente pelas pressões econômicas da sociedade em que vivemos. As necessidades me impeliram e me levaram, em diversos momentos, a buscar formas de custear os meus estudos e os gastos cotidianos, que, não são poucos, mesmo estudando em organizações públicas.

Por isso, agradeço aos meus familiares, principalmente meus pais Francisco Airton e Maria Ester, que com seu amor, dedicação, confiança, carinho, orientações e cobranças, me incentivaram e me incentivam a ser um profissional consciente do meu papel social, justo e ético, acima de tudo. Agradeço também aos meus irmãos Airton, Joanna e Lídia, pelo companheirismo e fraternidade ao longo de toda minha vida.

Agradeço, por todos esses quase dez anos de cumplicidade, à Jessica, que ao meu lado busca construir um futuro, compartilhando sonhos, alegrias, tristezas e incertezas, com amor e esperança em um mundo melhor e mais justo.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo quantificar os dados obtidos com os questionários aplicados entre os funcionários, servidores, bem como entre os professores e estudantes que fazem parte e que compõem os públicos diversos da Universidade Estadual do Ceará – UECE. Partindo da análise dos questionários, bem como das pesquisas e leituras referentes ao campo da Comunicação Organizacional, além do diálogo entre os autores e teóricos da comunicação organizacional, elaboramos uma proposta de ação através de um Plano de Comunicação Organizacional Integrada visando melhorar os sistemas de diálogo interno e fortalecer os aspectos positivos já desenvolvidos pela instituição estudada que foram detectados ao longo da pesquisa. Foram respondidos, ao todo, cento e vinte e um (121) questionários entre os meses de junho, julho, agosto e setembro de 2013. Os públicos escolhidos foram aqueles considerados estratégicos para o ambiente da instituição. Dessa forma, os *Stakeholders* selecionados foram os funcionários (tanto os servidores públicos concursados, quanto os terceirizados e os com cargo de confiança), os professores (efetivos e substitutos) e os alunos, de variados cursos de graduação disponibilizados pela Instituição de Ensino Superior (IES) analisada. Esse material serve de base para uma avaliação qualitativa da relação comunicacional da universidade com seus principais públicos-alvo internos, aqui considerados estratégicos. Além disso, o diagnóstico tabulado é utilizado para propor o Plano de Comunicação Organizacional Integrada da supradita universidade.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional integrada, públicos-estratégicos, UECE.

SUMÁRIO

Introdução	7
Capítulo 1	10
Referencial Teórico	10
Capítulo 2	24
2.1 Descrição e Análise da Organização	24
2.2 Análise da estrutura e das ações da assessoria de comunicação na UECE	34
2.3 Públicos de interesse e metodologia de análise das ações	46
Capítulo 3	50
3.1 Análise dos questionários de comunicação dos públicos estratégicos da UECE	50
3.2 público estratégico: professores	51
3.3 público estratégico: funcionários	62
3.4 público estratégico: estudantes	72
Capítulo 4	84
4.1 Os públicos	84
4.1.1 Públicos de interesse estratégico	84
4.1.2 Outros públicos	84
4.2 Proposta de Ações	85
4.3 A matriz “swot” dos atributos da UECE	85
4.4 Propostas de Ação Específicas	86
Considerações finais	89
Referências bibliográficas	90
Apêndices	92

INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva avaliar o sistema atual de comunicação interna a partir das ações da Assessoria de Comunicação da Universidade Estadual do Ceará (UECE), para, a partir de então, elaborar, de forma mais lúcida e condizente com a realidade e especificidade dessa organização, um Plano de Comunicação Organizacional Integrado para esta Instituição de Ensino Superior (IES), fortalecendo as ações positivas e já consolidadas, bem como contribuindo para uma melhoria gradativa das soluções para os problemas comunicacionais encontrados ao longo da pesquisa de campo e dos estudos e leituras dos teóricos da área de comunicação organizacional.

O interesse no assunto decorre da necessidade de se avaliar como é a estrutura e o funcionamento da assessoria de comunicação de uma das mais relevantes Instituições de Ensino e Pesquisa do estado do Ceará, a já anteriormente citada, a Universidade Estadual do Ceará, a UECE.

Há também a finalidade de contribuir para a discussão de como se estruturam as assessorias de comunicação e de imprensa, hoje um dos principais mercados para os graduados em cursos de jornalismo (além de outros setores de comunicação social) em universidades e instituições de Pesquisa e Desenvolvimento sem fins lucrativos, ressaltando suas peculiaridades, dificuldades, pontos fortes e fracos e entendendo a comunicação não só como um setor estratégico, mas “fundamental para que a administração organizacional tenham sentido e significado” (NASSAR, 2009a, p. 62) para que a organização exerça suas funções de maneira mais eficaz, eficiente, dentro das expectativas que se espera de uma IES financiada com dinheiro público.

A partir de uma Bolsa de Transferência de Tecnologia (BTT) da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Ceará (FUNCAP), entre os anos de 2010 a 2012, o autor desenvolveu trabalhos e pesquisas na área de assessoria de comunicação na Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da IES estudada, mais precisamente, no Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), setor responsável pela Inovação Tecnológica e pela Proteção Intelectual dos produtos e serviços desenvolvidos na universidade em que foi desenvolvida a pesquisa.

Tais trabalhos, em diversas ocasiões, eram feitos em colaboração e em sintonia com a Assessoria de Comunicação da UECE, bem como com outros órgãos e departamentos desta instituição. Dessa maneira foi despertado um interesse em se analisar os aspectos do

trabalho da assessoria da UECE no diálogo da organização com a imprensa e as mídias cearenses, bem como no diálogo interno da própria universidade com seus públicos.

Entendemos assim a UECE como uma Organização Governamental sem fins lucrativos, por se dedicar ao ensino, à pesquisa e à extensão, e por se tratar de uma Instituição Pública Estadual, enquadrando o conceito de organização no sentido de um “agrupamento planejado em que [pessoas] desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns” (KUNSCH, 2003, p. 23), – mesmo que, nem todos seus públicos e parceiros compactuem com esta ideia – em um leque abrangente da comunicação organizacional, que durante muito tempo ficou imbricada no campo reduzido da comunicação empresarial.

Assim, embasado principalmente nas leituras de KUNSCH (2003; 2009a; 2009b; 2009c) sobre a comunicação integrada nas organizações e de DUARTE (2003) sobre a assessoria de imprensa e relação com a mídia, bem como usufruindo das contribuições de outros autores que versam acerca da comunicação social e organizacional, vamos analisar o sistema de comunicação da UECE e apontar seus principais aspectos, tanto positivos, quanto negativos. Esta organização, essa IES, essa universidade (ou seria melhor dizermos diversidade?), esse “microssistema”, é vista em sua amplitude, de maneira holística e integrada ao “macrossistema” da sociedade, considerando, ainda em com Kunsch (2003, p. 23), que a comunicação é um “elemento vital no processamento das funções administrativas internas e relacionamento das organizações com o ambiente externo”.

Apesar de referir e limitar, em muita de suas obras, especificamente às atividades e ao papel do profissional de Relações Públicas, KUNSCH (2003; 2009a; 2009b; e 2009c) será providencial pela contribuição que faz à discussão e proposição de uma cultura da Comunicação Organizacional Integrada.

A metodologia aplicada para a pesquisa se deu em contato direto com os principais públicos estratégicos – *stakeholders* – elencados em nosso recorte: os funcionários da instituição (sejam servidores públicos ou terceirizados), o corpo docente (professores efetivos, temporários, entre outros) e o corpo de discente (estudantes da graduação sem discriminação de curso). Cada público teve um questionário comum que lhes foi aplicado entre os meses de junho, julho, agosto e setembro de 2013, contendo ao todo quinze perguntas acerca das principais questões relacionadas à comunicação interna da universidade.

Cabe ainda ressaltar que foram realizadas visitas e entrevistas, além de conversas, ora informais, ora formais, com a equipe de assessoria de comunicação da instituição, umas

mais proveitosas, outras nem tanto, obviamente devido às dificuldades inerentes à pesquisa e à realidade do labor dos profissionais de comunicação da instituição.

Foram realizadas também, visitas e conversas com os setores da administração superior, entre eles a chefia de gabinete e a procuradoria jurídica da instituição, além do setor de departamento de informática desta.

Espera-se conseguir contribuir para um breve diagnóstico acerca do funcionamento e das estruturas comunicacionais da UECE, propondo melhorias, possíveis sugestões, ressaltando aspectos positivos, soluções inovadoras e, principalmente, promovendo uma maior aproximação da instituição ao seu principal público de relacionamento: a sociedade cearense.

Há de se considerar, também, uma possível contribuição para a discussão tanto acadêmica, quanto mercadológica, sobre as estratégias comunicacionais e da comunicação organizacional, dentro de uma proposta de comunicação integrada. Há uma carência dessas discussões em nível regional e principalmente no que tange às empresas e organizações públicas cearenses.

Nosso objetivo é também caminhar nessa perspectiva de estudo, para que maiores e mais aprofundadas pesquisas possam também discutir e colaborar acerca da seara de estudos da comunicação organizacional no Ceará e em nossa Universidade, para o fortalecimento desse campo de conhecimento dentro da comunicação social, bem como promover melhorias nos ambientes comunicacionais e nas áreas de atuação dos profissionais de comunicação e de áreas diversas nas organizações.

CAPÍTULO 1

REFERENCIAL TEÓRICO

A escolha por este tema para nosso trabalho de encerramento de uma graduação, se dá justamente pela busca de contribuir com o desenvolvimento das pesquisas sobre assessoria de imprensa e de comunicação realizada nas organizações do nosso estado além de colaborar com mais pesquisas sobre esse conhecimento ainda acanhado e insuficiente no Ceará.

Além da experiência obtida durante um período de estágio de mais de dois anos na Universidade Estadual do Ceará, o objetivo é, não só incrementar as discussões sobre comunicação organizacional, mas principalmente aproximar os conhecimentos e as aprendizagens desenvolvidos na graduação com as experiências obtidas na prática da profissão, visando diminuir a distância entre a academia e o mercado.

Para o desenvolvimento desse trabalho, percebemos, inicialmente, a necessidade de se pensar uma Comunicação Organizacional Integrada, e para tanto baseamo-nos nas contribuições e sugestões de Kunsch (2003, 2009a, 2009b e 2009c), uma das principais entusiastas desse modelo de comunicação para as organizações brasileiras.

Parte-se, também, do pressuposto que nosso “objeto” de estudo possui particularidades, não só por se tratar de uma instituição pública de educação e pesquisa, sem fins lucrativos, mas por ter um caráter diversificado, com vários serviços disponibilizados, contribui com os mais variados setores da sociedade e possui inúmeros colaboradores e atores bastante diferentes e peculiares entre si.

Portanto, não poderíamos trabalhar com um conceito fechado de “empresa”, o que seria uma imprecisão conceitual já esclarecida pelos próprios autores que discutem a comunicação organizacional. Empresa remonta a ideia de lucro, diferentemente do termo mais amplo instituição, geralmente utilizado para designar organizações que não possuem viés lucrativo. NASSAR (2009a, p. 62) afirma que “Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”.

Sobretudo, e principalmente, em um contexto e realidade atuais cada vez mais complexos no qual estamos inseridos e que exigem relações cada vez mais fortes das organizações com seus variados públicos, pois como diz KUNSCH, (2009a, p. 10) a

“globalização e a revolução tecnológica da informação e das comunicações estão exigindo cada vez mais que as organizações concebam e planejem estrategicamente o relacionamento com seus públicos e a opinião pública”.

Dessa forma, essa exigência cada vez mais intensa nas organizações sobre os profissionais de comunicação, contribui para que estes estabeleçam relações de transparência com os variados públicos de relacionamento que seus assessorados possuem. Mais uma vez Kunsch (2009a, p. 11) deixa claro que há uma “nova performance que as relações públicas, como responsáveis, no âmbito institucional, pela gestão dos relacionamentos com os públicos estratégicos, vem demonstrando na sociedade contemporânea”.

Apesar da autora se focar no papel dos profissionais tipicamente de relações públicas em suas obras, aqui deixamos claro que a meta é adaptar a discussão para o papel de quaisquer profissionais da área de comunicação que desempenham a ações em assessoria de comunicação, que no caso da UECE é exercido por somente por jornalistas, mas em muitas instituições é realizado por uma diversidade de profissionais da área de comunicação.

É nesse novo contexto político, social, econômico e ambiental, marcado pela democracia se fortalecendo no país, pelo maior fluxo de informações e de mercadorias, pela ampliação do consumo, pela ampliação e consolidação de direitos e pelas novas exigências dos mercados fornecedores e consumidores em relação às empresas e prestadoras de serviços, que falar em “empresa” nos dias atuais chega a ser até um tanto restrito, pelo menos no que se refere aos objetivos dessa pesquisa.

Nesse novo cenário, a comunicação, antes limitada ao mero caráter informativo da atividade, como aponta Deetz (2009, p. 113), que considera “os conceitos de comunicação vigentes foram talhados para a difusão da informação, o controle e o avanço estratégico de interesses dominantes, mais que para a invenção e a colaboração”, e inegavelmente contribuía para que esta atividade “limita a possibilidade de respostas produtivas”, hoje nas empresas e instituições vai alcançando um novo patamar.

Afinal a estrutura social atual é diferente, a composição e os comportamentos das organizações e do mercado consumidor também, como referencia Bueno (2009, p. 368), ao dizer que a globalização impacta fortemente todas as instâncias de produção e comercialização

os novos modelos de gestão que revolucionam o mundo do trabalho e dos negócios, o aumento da vigilância dos consumidores, as inovações aplicadas ao universo da comunicação e do entretenimento têm, efetivamente, provocado alterações significativas na forma pela qual as organizações se relacionam com seus públicos.

Os ativos intangíveis (marca, imagem, reputação, interação com a comunidade, etc.) têm sido percebidos, cada vez mais, como diferenciais competitivos para as organizações, e a sua gestão tem exigido tempo e recursos significativos das principais corporações por todo o mundo.

Observa-se então, diante das mudanças, uma maior dificuldade em se gerenciar as riquezas das organizações, antes concentradas em produtos, serviços, infraestrutura e capital humano. Hoje, a propriedade intangível é determinante e torna as valorações mais complexas de serem realizadas. Fora a competitividade mais acirrada em uma sociedade “mundializada” que demanda maior inovação às instituições para a própria sobrevivência destas.

Assim, para se falar em comunicação na universidade utilizamos as contribuições sobre a comunicação organizacional, e não empresarial. Como vimos acima, Bueno (2009b, p. 366) também corrobora com a discussão acerca da evolução e mudança dos conceitos de “comunicação empresarial”, apontando, inclusive, o crescimento dessa área de atuação que até então era nova para jornalistas e comunicadores brasileiros no período pós-segunda guerra mundial. Diz Bueno (2009, p. 366) que no

final da década de 1960, na esteira da industrialização do sudeste brasileiro, descortinava-se o panorama da comunicação organizacional pela fresta do nicho que designei de ‘jornalismo empresarial’. As empresas iniciavam um processo de interlocução com seus públicos. Davam-se conta da necessidade de uma forte relação com os consumidores. Percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a ‘compra’ do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa.

Antes restritos às redações de jornais, a partir do desenvolvimento e chegada cada vez mais frequente das empresas estrangeiras e multinacionais, comunicadores e jornalistas foram, junto com os profissionais de relações públicas, em situações muitas vezes nem sempre amigáveis, ocupando postos de trabalho nas empresas, surgindo as assessorias de imprensa e de comunicação nas empresas e organizações no país, algo que até então, não era comum e que começava a crescer, Bueno continua (2009, p. 366) defendendo que vale

lembrar que o mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas. De um lado, sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização. De outro, impunha-se a meta de integração interna, tradicionalmente perseguida pelos programas do setor de recursos humanos, mas não necessariamente com a eficiência que o mercado e a sobrevivência da empresa requeriam. A partir dessa dupla escala de necessidades, desdobravam-se os esforços e, em consequência, as visões diferenciadas em torno das estruturas capazes de assumir com maior competência as missões corporativas de planejamento e execução das ações de comunicação.

A diversificação ocorria não só no mercado, mas também dentro da própria estrutura de comunicação das empresas, que passaram a contar cada vez mais com inúmeros colaboradores de variadas instâncias da área de comunicação, para além do profissional de RP e jornalistas. Apesar de ausente em muitas empresas de grande porte hoje, e também com fraca percepção na qual realizamos nosso trabalho, a UECE, já na década de 1960, diz ainda Bueno (2009, p. 366). “empresas, os modelos comunicacionais tornaram-se mais complexos com a emergência de subáreas no sistema da comunicação. Os setores de marketing, historicamente arredios, aproximaram-se da comunicação empresarial em função da necessidade de conceber e executar programas e projetos em parceria”.

Essas mudanças foram (e ainda vão) acontecendo, cada vez mais velozes, em um ritmo difícil de ser acompanhado pelos profissionais que estão no mercado, e mais lentamente ainda pela academia (tão evidente que em muitas graduações em comunicação, como no curso da Universidade Federal do Ceará, disciplinas de assessoria de imprensa e comunicação são ofertadas como optativas ou são insuficientes). Muitos tiveram que se adaptar a essa nova realidade na medida em que as transformações eram estabelecidas, já evidenciando a efemeridade das situações estáveis e zonas de conforto na sociedade globalizada a qual estamos inseridos, Torquato (2009b, pp. 14-15) alerta então que os profissionais passaram a ter outra importância

O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e novas demandas. A globalização propiciou, ainda, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tornaram intensos, passando a provocar mais ecos.

Costa (2003, p. 60) também esclarece essa nova demanda e a importância que comunicólogos passam a ter e a desempenhar nas organizações, a partir dessas transformações do processo de desenvolvimento do capitalismo globalizado e neoliberal, alertando que elas passaram a constituir uma das principais áreas de atuação dos profissionais da comunicação, sobretudo jornalistas

(...) as organizações de todo tipo acentuam a busca por profissionais para estabelecer ligações com a imprensa e produzir instrumentos de comunicação, como boletins, jornais, revistas, vídeos e rádios. (...) A presença de jornalistas passou a ser tão grande que a comunicação institucional tornou-se a maior área de atuação, não apenas para egressos dos veículos, como era comum, mas até para estudantes recém-formados.

Como observamos Torquato (2009, p. 16) também concorda que há novas demandas para os comunicadores e comunicólogos nas organizações, o que faz com que as exigências sobre esse setor se tornem não só maiores, mas fundamentais para as instituições. O próprio desenvolvimento tecnológico, dialético com o desenvolvimento das sociedades interconectadas da globalização, demanda tal comportamento e ação de diversos atores sociais e profissionais. Além das pressões advindas da própria organização, segundo Torquato (2009, p. 16) há outras

Do ponto de vista da comunicação externa, a exigência se deu em torno dos conceitos de transparência e visibilidade. A competitividade tornou-se aguda e a disputa para se fazer uma comunicação mercadológica por meio da publicidade ganhou intensidade. Na sequência, assistimos ao desenvolvimento da comunicação política nas empresas.

Quem não se adequa às novas exigências provavelmente possui maiores dificuldades com os consumidores e usuários dos serviços. Sem adentrar muito na discussão do desenvolvimento de uma comunicação e política, é claro que ante todas essas transformações, torna-se até fácil compreender a mudança e adoção de um termo mais amplo para a comunicação desenvolvida no seio das organizações, Torquato (2009b, p. 26) então é bastante objetivo ao afirmar que na

esteira do desenvolvimento das modalidades de comunicação – nas áreas impressa e eletrônica, nas novas tecnologias –, com base na moldura de evolução dos modelos e da multiplicação das estruturas, e, ainda, por meio da observação de que nem todos os entes sociais produtivos são empresas, mas integram o universo das organizações, passei a adotar, no mercado e em cursos de graduação e pós-graduação, a designação *comunicação organizacional*, em vez de *comunicação empresarial*.

Essa mudança do conceito, como aponta Bueno (2003, p.148), está inserida no contexto das mudanças provocadas por essa sociedade globalizada nas empresas e na atividade de comunicação destas. Mais uma vez, nossa discussão caminha para a concordância com Kunsch (2003), que define comunicação organizacional como a disciplina que “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”.

Farias (2009, p. 55) também ressalta o aspecto da amplitude e maior abrangência do termo “organização”, que garante maior embasamento para o trabalho do pesquisador em

comunicação e para os próprios comunicólogos, jornalistas, relações públicas, profissionais de marketing, entre tantos outros que trabalham com a comunicação organizacional. Segundo Farias (2009, p. 55)

A partir dessa definição já seria possível interpretar um olhar que coloca a comunicação organizacional como um elemento amplo, uma área na qual se inserem os diversos escopos da ação comunicacional, incluindo-se aí as atividades não necessariamente ligadas ao sentido institucional da organização.

Estabelecido e fundamentado a comunicação das organizações, o mesmo autor referencia mais um dos conceitos utilizados por este presente trabalho. A proposta de adoção de uma Comunicação Integrada, elaborado e defendido por Kunsch (2009b). De acordo com Farias (2009, p. 55), no que tange a comunicação interna “o conceito de ‘comunicação integrada’ defendido pela autora partiria, assim, de uma visão no qual a comunicação organizacional tem o papel de pilar das pontes que reúnem os diferentes pensadores e fazeres comunicacionais ligados à organização”.

Kunsch (2003, p. 149) apresenta a definição resumida daquilo que ela defende enquanto “comunicação organizacional integrada”, sendo assim a “disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ele analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

Farias (2009, p. 56), por sua vez, não só complementa, mas vai mais além ao didatismo e na apologia acerca da adoção então do que seria essa “filosofia de comunicação organizacional integrada”, que, apesar de fácil compreensão, é de difícil e complexo estabelecimento nas instituições, pois envolve várias áreas e esforços

Cabe também colocar em destaque as diversas interfaces e inter-relações existentes entre comunicação organizacional, relações públicas e outras áreas do fazer e do pensar organizacionais, como a publicidade – que responde pelo discurso ligado às questões mercadológicas –, o jornalismo – que faz a interface do discurso institucional com a sociedade –, os recursos humanos – que interagem com uma parcela (a interna) importante dos públicos ligados às duas áreas –, o marketing – que responde pelas estratégias de criação e de vinculação de produtos e de marcas da organização – e a administração – que tem em suas bases teóricas fonte essencial para o trabalho e a pesquisa nos dois campos. A imbricação, de algum modo, vai além dos dois campos e passa a contemplar outros setores, outras áreas, outros campos. (FARIAS, 2009, p. 55)

Assim concordamos com esses autores, essa integração é muito mais que uma ação ou um conjunto de atitudes a serem tomadas pelos profissionais da comunicação da organização. Essa integração perpassa o setor de comunicação e é extrapolado para outros setores, já que, como alerta Kunsch (2003, p. 150), é uma filosofia “que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. E essa sinergia é que garante então possíveis melhorias no processo comunicacional da organização e sendo então responsável e “capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Esta autora então sintetiza, para minimizar possíveis desentendimentos, “a ‘Comunicação Integrada’, que, em síntese, constitui um somatório dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente, por uma ou por várias organizações, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos” (KUNSCH, 2003, p. 182).

Aqui é perceptível que há uma variável que influencia nos processos e ações a serem tomados pelo sistema de comunicação das organizações que visam essa integração: os públicos. Em nosso trabalho elencamos quais são esses públicos, o que estes dizem, como avaliam a comunicação na UECE e como e quais ações podem ser fortalecidas, modificadas e estimuladas para que esses públicos tenham uma relação comunicacional melhor com a instituição.

Nessa relação com esses públicos, a comunicação assume uma importância que vai além das relações internas da instituição, como aponta Nassar (2009a, p. 64), o “processo de comunicação (...) é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade”.

Para Ferrari (2009, p. 85) as organizações, os processos de comunicação possuem objetivos de agregar valor à instituição, por isso não devem perder seu potencial estratégico e de fortalecimento da instituição e seus serviços. Segundo a autora a “intenção de manter o processo de comunicação permanente e duradouro tem por finalidade consolidar a marca, promover a credibilidade e a reputação e, evidentemente, uma vez cumpridas essas funções, agregar valor aos negócios das organizações” (FERRARI, 2009, p. 85).

Nessa perspectiva, ainda de acordo com Ferrari (2009), para a consolidação desses objetivos é imprescindível, então, identificar, diferenciar e classificar os públicos, “objeto

direto” das ações de informação e de consolidação das estratégias de melhoria do processo de comunicação interna das instituições.

Estes públicos passam a ser considerados estratégicos no relacionamento institucional e formam os *stakeholders*. No contexto atual, esses públicos, por sua vez, possuem cada vez mais força e autonomia comunicacional frente ao avanço das tecnologias de informação e comunicação e dos canais disponibilizados pela internet, como as redes sociais. Assim as estratégias comunicacionais e a transmissão de informação devem ser muito bem planejadas. A autonomia desses públicos é cada vez maior, e as equipes de comunicação devem considerar tais características.

Bueno (2009, p. 380), mais uma vez, retoma a complexidade e a importância de se levar em consideração essa independência dos públicos de relacionamento e a árdua tarefa das assessorias em acompanhar essas mudanças, cada vez mais efêmeras

A construção de cenários comunicacionais, isto é, que contemplem as estratégias de comunicação nas organizações, tendo em vista esse ambiente de incertezas, requer tempo, competência e disposição para contínuos realinhamentos. Nos últimos anos, temos assistido a fenômenos importantes com impacto considerável no mundo da comunicação. Podemos destacar, entre eles, o surgimento dos ‘cidadãos da informação’, ou seja, a participação intensa dos ‘blogueiros’ no processo de circulação de informações; a hegemonia dos sistemas de busca; a implantação da comunicação móvel, fruto da propalada convergência das mídias; a consolidação do jornalismo online e também o aumento do nível de conscientização dos consumidores (agora levantando a bandeira da ética, da cidadania, da diversidade corporativa etc.); e mesmo a cibermilitância (merece menção a mobilização dos ambientalistas brasileiros). Não será possível ignorar a crescente segmentação do mercado (e, conseqüentemente, das mídias), como apontado por Chris Anderson, já citado, em sua interessante ‘teoria da cauda longa’. (BUENO, 2009b, p. 380)

Com essa relação de importância dos *stakeholders*, os públicos estratégicos ganham força e devem ter uma comunicação pensada para evitar o máximo de ruídos e garantir um melhor desenvolvimento informacional e dialógico dentro da organização. Frente ao desenvolvimento tecnológico, esse relacionamento se torna ainda mais imbricado, porém, sob perspectiva, facilitado, já que surge uma gama maior de canais de comunicação.

É o que Cardoso (2009, p. 356) chama de “conectados demais”. Para o autor essa explosão de novas tecnologias e o uso destas é o que o

jargão técnico apelidou de *Ubiquitous computing*, ou seja, a comunicação realizada por meio de dispositivos computacionais permanentemente conectados às redes, capazes de trafegar grandes volumes de informação – por meio de conexões sem fio de alta velocidade –, praticamente sem limites de deslocamento territorial, uma vez que quase todo o território habitável do planeta estará em breve ao alcance de transmissores que os mantêm ativos.

O autor então alerta que tanto os profissionais de comunicação como de outros setores empresariais e produtivos deverão “compreender profunda e amplamente o impacto das novas tecnologias telemáticas na cultura e nas rotinas das organizações contemporâneas” (CARDOSO, 2009b, p. 356), já que o aumento da produtividade está cada vez mais dependente de novos conhecimentos e informações aplicadas à linha de produção. Essa informação também é consumida pelos mais variados públicos estratégicos, que utilizam esses conhecimentos adquiridos para exigir seus direitos, melhorar os serviços disponibilizados e reclamar por transparência nas e das organizações.

Nesse sentido, essas novas pressões advinda dos públicos considerados estratégicos, Almeida (2009c, p. 216) alerta que no dias atuais

destaca-se uma maior pressão no ambiente organizacional. Os distintos segmentos de públicos estão mudando de perfil e comportamento, tornando-se cada vez mais exigentes. Construir relações que sejam estabelecidas em parâmetros que gerem valor para os *stakeholders* e que sejam percebidas como alinhadas às suas expectativas, torna-se fator de extrema importância para as organizações.

A autora utiliza a definição de Edward Freeman sobre os públicos estratégicos de uma dada companhia. Para Almeida (2009c, p. 216), em concordância com o autor, esse conceito muito difundido, mas pouco discutido, determina certos “indivíduos e grupos que podem afetar as organizações ou serem afetados por elas, por meio de suas realizações”. Alguns autores, como a própria Almeida (2009c) relacionam essa definição a outras, sendo utilizados também como sinônimo para grupos de relacionamento, entre outros, por exemplo.

No estabelecimento e no fortalecimento da relação com esses públicos então, detentores, cada vez mais, de poder, de autonomia e de ferramentas e canais de diálogo, em um contexto de sociedade globalizada, é preciso um fortalecimento também da comunicação interna das organizações. Kunsch (2003, p. 152), mais uma vez, nos esclarece e nos serve de pilar para nosso entendimento, em que essa comunicação interna é apresentada como um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica”.

Para esta autora, a cúpula administrativa da organização deve ser assimilada pelos profissionais especializados – os comunicólogos – e também pelos “agentes internos” da organização, ou seja, todos os demais funcionários. A autora defende que esses ambientes internos são espaços de interesses dos empregados e também das organizações, neles

(ambientes internos) “é também (espaço) de interlocutores sociais e de conflitos” (Kunsch, 2003). No caso da organização a qual estudamos os processos de comunicação nesta pesquisa, temos atores que extrapolam o papel de funcionários, já que o ambiente das universidades não é composto somente pelos funcionários, mas também por discentes e docentes, fora todos os demais que se relacionam com a instituição.

Todos esses atores – funcionários, estudantes e professores – contribuem para a “construção e formatação” da imagem, da identidade e dos valores da corporação, Para o fortalecimento dessas características, a assessoria de comunicação pode (e deve) assumir ainda mais espaços, estabelecendo “diálogo aberto e canais livres entre direção e empregados”, ou seja, ampliar a abertura e dar transparência às informações. Sempre lembrando que, para tal, é necessário esforço coletivo, já que “a construção de uma imagem positiva forte e uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna” (KUNSCH, 2003, p. 174).

Essa discussão é corroborada por Almeida (2009, p. 219), ao afirmar que a organização deve ter bem esclarecida quais seus atributos e valores difundidos para todos os seus públicos, principalmente os internos, para fortalecimento da imagem e identidade da organização. Segundo Almeida (2009, p. 219), para

se ter uma identidade corporativa forte interna e externamente, a organização deve adotar uma política clara, transparente e coerente de gerenciamento de seu processo, compreendendo que a identidade corporativa reúne características que devem ser reconhecidas e endossadas pelos membros da organização e que, a partir daí, possam ser aceitas também externamente como típicas da organização.

A autora ainda diferencia identidade de imagem, apontando o caráter mais subjetivo desta característica em relação àquela, fora a reputação, outro aspecto construído sobre as organizações em relação com seus respectivos públicos estratégicos. E os setores de comunicação e assessoria não só ajudam na construção dessa visão como devem se preocupar e agir para que as visões feitas sobre a instituição sejam benéficas. Desse modo, aponta a autora (ALMEIDA, 2009c, p. 236) o

efetivo gerenciamento da identidade resulta em uma imagem corporativa favorável, e, ao longo do tempo, em uma reputação positiva diante de seus *stakeholders*, contribuindo para que estes tenham uma disposição favorável em relação à organização. A identidade exerce forte papel na diferenciação e no posicionamento da organização, podendo ser trabalhada por meio de um adequado processo de comunicação, em que se criem estratégias e instrumentos para gerar um alto nível de conscientização sobre o que a organização deseja expressar a grupos internos e externos de seu relacionamento.

Nesse processo, as assessorias de comunicação e de imprensa das organizações devem adotar um perfil estratégico, não se resumindo ao mero caráter de relacionamento com as mídias locais ou com os públicos internos. Gouveia (apud KUNSCH, 2003, p. 197) defende que jornalistas e assessores de comunicação e imprensa configuram “duas áreas distintas que, por suas próprias características, costumam, no dia a dia, assumir posições antagônicas, mas que, por força das novas formas de organização de trabalho e devido ao dinamismo da informação, tem se tornado cada vez mais interdependentes”.

Entendendo estas diferenças entre jornalistas e assessores, torna-se mais claro que, como afirma Farias (2009a, p. 91), as assessorias de imprensa são “instrumentos de divulgação dos fatos e fonte de recursos”, é um meio de negociação entre as instituições e as redações, mas não podem ser encaradas como barreiras ou obstáculos às informações ansiadas pelos jornalistas. O autor critica a visão, ainda comum atualmente, de uma “equivocada diáspora”, entre jornalistas e assessores de imprensa, esclarecendo que “esta precisa reforçar sua imagem institucional, àquela, necessita de boas fontes. Ambos podem construir a credibilidade” (FARIAS, 2009, p. 92).

Essa mesma polêmica é criticada também por Dines (apud FARIAS, 2009a, p. 92), que é contundente ao afirmar que “pode parecer incongruente que, tendo profissionais do mesmo ramo nas duas pontas do processo [a imprensa e a assessoria] e com objetivos organicamente iguais, [como] a busca do conhecimento, haja um conflito de interesses entre as partes”.

Farias (2009a, p. 93) continua apontando as diferenças, entretanto destaca algumas aproximações entre os comunicólogos em geral, assessores e jornalistas, apontando que o que existe nessa relação são objetivos diferentes das respectivas áreas, já que os assessores são a ponte entre a informação e a redação, e os jornalistas, por sua vez, buscam essas informações. Para Farias (2009a, p. 93) os

objetivos de assessores e de jornalistas não são os mesmos, ainda que grassem nas assessorias profissionais oriundos do jornalismo: o conflito pode até mesmo ser muito positivo e não leva, necessariamente, a dificuldades de relacionamento. Assessoria de comunicação e jornalismo não trabalham visando às mesmas coisas. Isso é elementar para se dar início a qualquer trabalho de divulgação.

Gouveia (apud KUNSCH, 2003, p. 197) também contribui para essa diferenciação, trazendo à discussão o fato de que jornalistas e assessores são sim áreas distintas, e “costumam, no dia a dia, assumir posições antagônicas, mas que, por força das

novas formas de organização de trabalho e devido ao dinamismo da informação, tem se tornado cada vez mais interdependentes.”

E afinal qual seria então o papel do assessor de imprensa? O que o difere do jornalista, mesmo muitos jornalistas formados desempenhando o papel de assessores nos dias atuais? Quais definições temos, nas obras consultadas, para tal função?

Retomando a discussão de Farias (2009), o autor define a atuação das assessorias de comunicação, grosso modo, como “conjunto de ações que visem obter de forma gratuita a divulgação de fatos noticiáveis, de forma positiva, sobre determinado objeto”. Há um forte apelo mercadológico nessa conceituação, o que de certa forma não é errado, mas chega a ser simplório.

É por isso que Duarte (2003, p.52) afirma que a

atividade de assessoria de imprensa pode ser conceituada como a gestão do relacionamento e dos fluxos de informação entre fontes de informações e imprensa. Busca, essencialmente, atender às demandas por informação relacionadas a uma organização ou fonte particular. O exercício dessa atividade no Brasil é especializado e realizado, na maior parte das vezes, por profissionais com experiência ou curso superior em jornalismo.

A questão básica é a informação, como podemos observar na definição de Duarte (2003). Porém o papel do assessor é então atender as demandas em relação a uma instituição, relacionando-se com todos os possíveis públicos que necessitam dessas informações no relacionamento com a empresa ou organização assessorada. O autor defende ainda que os profissionais jornalistas que desempenham a atividade de assessoria de imprensa e/ou assessoria de comunicação não são meros “bicos” – ou improvisos e deturpações – de quem não é jornalista de redação, já que se trata de outro campo de atuação do profissional de comunicação, pois “a atuação competente na comunicação institucional também estabeleceu padrões éticos e técnicos de comportamento e teve a peculiaridade de manutenção do título de jornalista apesar da execução de papel diferente do previsto para a profissão” (DUARTE, 2003, p. 62).

Esclarece ainda, este mesmo autor, sobre a confusão ou rixa entre assessores e jornalistas, mesmo com a formação de ambos profissionais sendo a mesma – em geral, cursos de graduação em comunicação social, em determinadas habilitações, como jornalismo, relações públicas e até mesmo publicidade e propaganda –, resquício do período em que a atividade estava se popularizando nas organizações brasileiras e inseridas em um momento o qual a transparência e a busca de informação eram mais difíceis, devido à realidade ditatorial

do país, quando assessores eram vistos como uma barreira à informação. Assim diz Duarte (2003, p. 55) o

histórico sistema institucionalizado de cooptação, a cultura de controle de informação nos órgãos públicos e uma recorrente acusação de ineficiência, ajudaram a criar a fama, particularmente desde o AI-5 e nas redações mais exigentes, de assessores de comunicação vinculados a órgãos públicos serem necessariamente incompetentes, bloqueadores do fluxo de comunicação, criadores de cortinas de fumaça, porta-vozes do autoritarismo, de fazerem jornalismo chapa-branca.

Essa visão ainda é recorrente, havendo reclamações em ambos os lados, tanto nas redações (geralmente bem comuns), como nas assessorias, as quais almejam, em geral, uma maior repercussão sobre as ações desenvolvidas pela organização assessorada.

Atualmente, as mudanças já evidenciadas anteriormente nas estruturas organizacionais vigentes, fruto desse processo de interconexão da ordem mundial pós-guerra-fria, estão promovendo uma transformação também nas estruturas e nas atividades dos assessores contemporâneos, como aponta Duarte (2003, p. 59):

O ressurgimento da democracia, o movimento sindical, a liberdade de imprensa, novos padrões de competitividade e o prenúncio de maior exigência quanto aos direitos sociais e dos consumidores faz as empresas e instituições tomarem providências para se comunicar com a sociedade e seus diversos segmentos. E a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para influenciar a agenda pública, informar e construir uma imagem competitiva. (...) neste período, 'a comunicação deixa de ser 'perfumaria', ganhando as entranhas da administração pública e privada e extrapola os limites dos tradicionais 'jornaizinhos' internos para assumir o *status* de um complexo poderoso, intrinsecamente vinculado à chamada estratégia negocial.

Vimos que a assessoria de comunicação ascende no seu *status* e no seu ofício. Não é mais somente uma questão de comunicação dos fluxos internos, mas uma realidade e uma necessidade de relacionamento com os diversos parceiros, colaboradores, atores e consumidores em potencial. A obra de Duarte (2003, p. 62) é muito relevante por apontar justamente essas novas exigências às equipes de comunicação organizacional, afinal a “boa atuação de uma assessoria aumenta a visibilidade pública da organização, a qualidade de informação que circula na sociedade e pode trazer efeitos políticos e mercadológicos predeterminados”.

Nesse processo, a comunicação nas organizações assume um caráter estratégico, em que os assessores podem assumir um papel maior de colaboração para os objetivos finais da organização, sejam eles lucrativos e mercadológicos ou não. Desse modo, conclui Duarte (2003, p. 98) “é preciso superar as restritas visões meramente profissionais e operacionais da

área. Os assessores de comunicação precisam assumir-se mais estratégicos e, entre outras coisas, assumir-se como educadores para a comunicação”.

CAPÍTULO 2

2.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Estadual do Ceará (UECE) foi fundada em 18 de outubro de 1973 por força da Lei Estadual nº 9.753 e do art. 3º do Decreto Estadual nº 10.641, de 23 de dezembro desse mesmo ano. A instituição reuniu à época os cursos de ensino superior então existentes em Fortaleza que não faziam parte da Universidade Federal do Ceará (fundada em 1955) como a Faculdade de Enfermagem São Vicente de Paula, a Faculdade de Filosofia Dom Aureliano de Matos (FAFIDAM), a Escola de Serviço Social, a Escola de Administração de Empresas e a Televisão Educativa do Ceará (TVE)¹.

Vale ressaltar que, ainda em 1973, a Fundação Educacional do Estado do Ceará (FUNEDUCE) já tinha recebido autorização do poder executivo cearense, cujo governador escolhido pelo governo militar era César Cals de Oliveira Filho (mandato de 1971 a 1975).

Consolidando-se como universidade, esses cursos foram então reunidos na nova universidade estadual e se tornaram as primeiras graduações disponibilizadas pela instituição estadual, com exceção da TVE, que não configurava uma graduação, mas sim um equipamento que mais tarde, em 1993, viria a ser a TV Ceará, no governo de Ciro Ferreira Gomes, período no qual acabou ampliando a produção – além de produção educacional – a comunicação jornalística também inserida. Hoje a emissora faz parte da rede TV Brasil.

Tendo instalação concluída somente em 1977 (após o Decreto Federal nº 79.172, de 26 de janeiro de 1977), durante a gestão do então governador Adauto Bezerra (mandato entre 1974 a 1978, também nomeado pelo governo militar), a UECE passou a congregar mais cursos ao longo dos anos seguintes².

Aos cursos já existentes, foram criadas e agregadas, em anos e momentos diferentes, as graduações de Ciências da Saúde (Enfermagem e Nutrição); Ciências Tecnológicas (Matemática, Física, Química, Ciência Pura, Geografia e Ciências da Computação – uma das pioneiras nesse campo do conhecimento no Brasil); Ciências Sociais (Administração, Ciências Contábeis, Serviço Social e Pedagogia); Ciências Humanas (Letras, Filosofia, História, Música, Instrumento-piano e Estudos Sociais); e Ciências Agrárias (Medicina Veterinária). Estes são, ainda hoje, cursos de graduação disponibilizados pela UECE, além dos demais criados ao longo desses trinta e cinco anos de existência.

¹ Fonte: Portfólio UECE 2012.

² Disponível em < <http://www.uece.br/uece/index.php/conhecauece/institucional> >, acesso em 20 de setembro de 2013.

A resolução nº 2, do Conselho Diretor da FUNEDUCE, foi alterada em 1979, através da Lei Estadual nº 10.262, transformando esta em Fundação Universidade Estadual do Ceará (FUNECE), a atual mantenedora da instituição.

De acordo com os indicadores da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), obtidos através dos números oficiais de 2012 da própria instituição, a UECE alcançou o primeiro lugar de qualidade em comparação às universidades públicas estaduais das regiões norte, nordeste e centro-oeste do Brasil, o oitavo lugar entre as universidades estaduais brasileiras e o quinquagésimo terceiro lugar entre as universidades brasileiras como um todo. Tal posição no universo das instituições de ensino superior brasileiras evidencia a importância da instituição para o país e para a região³.

O estatuto mais recente da universidade, aprovado em 2000, estabelece as diretrizes da fundação e de suas finalidades

Art. 1º - A FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ - FUNECE é uma entidade da administração descentralizada do Estado do Ceará, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito público, duração por tempo indeterminado, sede e foro na cidade de Fortaleza, Capital do Estado do Ceará, e reger-se-á pela legislação pertinente e por este Estatuto.⁴

Acerca da hierarquização perante a administração estadual, o mesmo estatuto determina “Art. 2º - A FUNECE vincular-se-á à Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará”⁵. Sobre o objetivo da instituição o referido documento aponta que

Art. 3º - A FUNECE tem por objetivo assegurar infra-estrutura, manutenção e condições para o pleno funcionamento da UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ-UECE e de suas unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão, nos termos do disposto neste Estatuto, no Regimento Geral e nos Regimentos específicos, em tudo observado o que dispõe o art. 219 da Constituição do Estado do Ceará, de 05 de outubro de 1989⁶.

Por seu caráter público e pelo discurso contido no estatuto da instituição, infere-se que a universidade propõe prestar serviços à sociedade, garantindo retornos e prestação de serviços e outros benefícios diversos.

³ Fonte: Uece em Números, 2012.

⁴ Fonte: Regimento Interno da UECE, 2000.

⁵ Fonte: Regimento Interno da UECE, 2000.

⁶ Fonte: Regimento Interno da UECE, 2000.

Por não possuir fins lucrativos, pela preocupação com o ensino, com a pesquisa e com a extensão, além da questão de contribuir com o enriquecimento e o desenvolvimento do estado e da região, tudo isso através do vínculo com o Governo Estadual do Ceará, por meio da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará (SECITECE), que administra as demais universidades estaduais cearenses, a UECE assemelha-se a outras instituições que também possuem os vieses – acadêmico, de pesquisa e do desenvolvimento, além da ausência de finalidade lucrativa.

Entre essas instituições, destacam-se a Universidade Estadual do Vale do Acaraú (UVA) e a Universidade Regional do Cariri (URCA), bem como com outros institutos de pesquisa públicos, entre eles o Instituto Centro de Ensino Tecnológico do Ceará (CENTEC) e a Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará (NUTEC), todos estes vinculados à referida secretaria, a SECITECE.

Apesar de estar presente no estatuto supracitado a afirmação que a instituição é uma entidade “descentralizada” da administração do poder executivo estadual, ou seja, em tese, com autonomia de gestão, é relevante lembrar-se que a UECE depende das indicações, por parte do governador, das respectivas listas tríplexes obtidas nas eleições para reitor organizadas pela própria instituição a cada quatro anos. Há então uma subordinação política, mesmo as listas tríplexes sendo respeitadas pelo chefe do executivo estadual nas últimas gestões. Nesse quesito, as estaduais não diferem das universidades federais, que também “escolhem” seus reitores através de listas tríplexes.

Há também a subordinação econômica, pois é através da SECITECE que acontece o repasse de verbas para a FUNECE (vale ressaltar que, o presidente da FUNECE é, privativamente o reitor eleitor ou, por ausência e impedimento, o vice-reitor)⁷, a qual tem suas contas administradas pelo Instituto de Estudos, Pesquisas e Projetos da Universidade Estadual do Ceará (IEPRO).

Não existe, assim, uma autonomia universitária plena, pelo menos no que tange às finanças da instituição. Obviamente, a instituição tem suas contas analisadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Ceará, o TCE.

Explicando um pouco sobre o instituto IEPRO, este foi criado em 1995 e objetiva “contribuir para o desenvolvimento técnico-científico das instituições públicas e privadas do Estado do Ceará e da região”. Também sem fins lucrativos, o instituto administra as contas da FUNECE e promove parcerias com outros órgãos públicos e de entidades classistas do estado,

⁷ Fonte: Regimento Interno da UECE, 2000.

além de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), fundações, ministérios e outras universidades. Entre esses órgãos destacam-se a FUNCAP, a Associação Comercial do Ceará, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), a Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos (FUNCEME), entre outras⁸. Segundo o próprio IEPRO, este age

objetivando cumprir sua missão como agente eficaz na promoção do desenvolvimento sustentável, na transferência de tecnologia, na indução de mudanças, no aumento da produtividade dos setores públicos e privados e na aproximação das culturas universitária, empresarial e governamental.

Tratando-se da área de educação, um dos três pilares da instituição, a UECE possui cinco centros: Centro de Ciências da Saúde (CCS); Centro de Estudos Sociais Aplicados (CESA); Centro de Educação (CED); Centro de Ciências e Tecnologias (CCT); Centro de Humanidades (CH); e seis faculdades: Faculdade de Filosofia Dom Aureliano de Matos de Limoeiro do Norte (FAFIDAM); Faculdade de Veterinária (FAVET); Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Iguatu (FECLI); Faculdade de Educação de Itapipoca (FACEDI); Faculdade de Educação de Crateús (FAEC); a Faculdade de Educação, Ciências e Letras do Sertão Central de Quixadá (FECLESC) e o Centro de Educação, Ciências e Letras do Inhamuns de Tauá (CECITEC), que, apesar da terminologia “centro” é uma das unidades do interior, na cidade de Tauá.

A instituição está dividida em dois campi na capital: o campus do Itaperi e o Campus Fátima (no Bairro de Fátima, onde se encontra o Centro de Humanidades); além dos campi em cidades do interior: Crateús, Tauá, Limoeiro do Norte, Iguatu, Itapipoca, Quixadá; e um instituto em Pacoti, cidade serrana situada no maciço de Baturité.

Sem dúvidas a UECE se faz presente no interior do estado. Por mais deficitária que algumas dessas faculdades e centros do interior possa ser (o que não difere muito dos equipamentos da capital), estas prestam um valoroso serviço na fixação, principalmente da população jovem, no local onde nascem e/ou vivem, garantindo oportunidades de graduação em nível superior no interior do estado. Abaixo, na figura 1, podemos visualizar as áreas onde se situam os campi do interior.

⁸ Disponível em <http://www.iepro.org.br/wordpress/?page_id=6>, acesso em 04 de novembro de 2013.

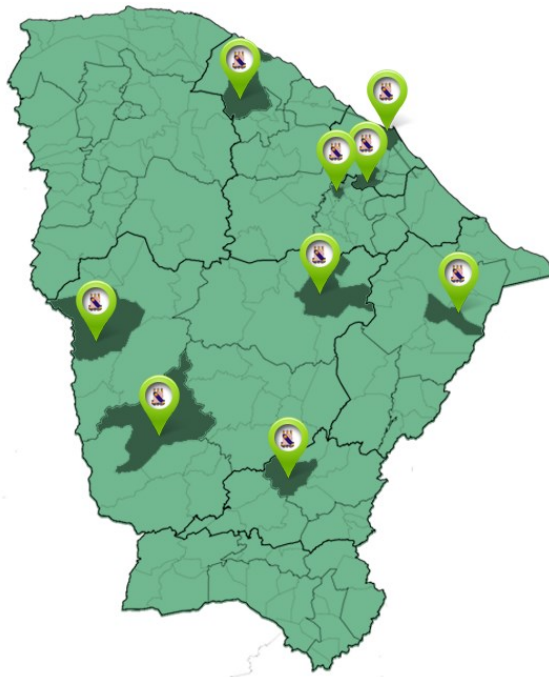


Figura 1 – cidades do interior do Ceará com campi da UECE.⁹

Podemos, assim, observar a partir da figura 1 que a UECE contempla parte das regiões cearenses, estando presente em Fortaleza (Campus do Itaperi e Campus de Fátima), Itapipoca (FACEDI), Pacoti e Guaiúba (com projetos de extensão), Quixadá (FECLESC), Limoeiro do Norte (FAFIDAM), Crateús (FAEC), Tauá (CECITEC) e Iguatu (FECLI). Somente duas regiões não possuem campi da Estadual, a região do Cariri, ao sul do estado e a região Norte. Isso talvez se justifique pela presença das universidades Regional do Cariri e Estadual do Vale do Acaraú, respectivamente, que atuam no mesmo âmbito da UECE, a do ensino superior.

Porém a oferta de cursos da UECE nessas regiões poderia contribuir ainda mais para o desenvolvimento das cidades pertencentes ao entorno, do Ceará em si e da própria população local, onde não há nenhum impedimento, legal ou ético, para o fornecimento de cursos de graduação em cidades onde já existam outras universidades estaduais. A cooperação entre as instituições poderia agregar ainda mais desenvolvimento para a região e para a população.

As políticas de interiorização foram muito defendidas pelas últimas gestões e candidaturas à reitoria, desde 2000 aos dias atuais, principalmente, o discurso da “interiorização” foi mote constante. Seja demagogia ou vontade política de contribuir com o desenvolvimento do conhecimento no estado, a UECE se faz presente no interior e a cada dia

⁹ Disponível em <<http://www.uece.br/uece/index.php/onde-estamos>> acessado em 04 de Novembro de 2013.

aumenta o número de alunos nessas cidades. Porém a realidade de muitas dessas faculdades e centros da UECE é mais difícil que fazem parecer esses números e as estatísticas.

Com pouco mais de quatro mil alunos matriculados – precisamente 4.083 alunos de acordo com o “UECE em números” de 2012 –, as unidades do interior não tem um setor de comunicação específico para dialogar com seus públicos estratégicos, com as demais unidades do interior e nem com as unidades da capital. Dessa forma, o setor comunicacional fica a cargo das assessoras sediadas na capital, no campus do Itaperi. Esse aspecto será abordado no próximo tópico, quando será feita a análise da estrutura comunicacional da universidade, mas já evidencia uma das dificuldades que a assessoria de imprensa e as unidades do interior possuem.

Somados aos pouco mais de onze mil e quinhentos alunos que estudam na capital, Fortaleza, de acordo com o UECE em Números de 2012, a universidade possui exatamente 11.651 (onze mil seiscentos e cinquenta e um alunos). Ainda de acordo com o mesmo documento, a UECE possuía, no segundo semestre de 2012, 17.837 alunos, entre estudantes presenciais, semipresenciais e no Ensino a Distância (EAD).

Podemos visualizar melhor o número de alunos ingressos e alunos matriculados na UECE, a partir do quadro da figura 2.

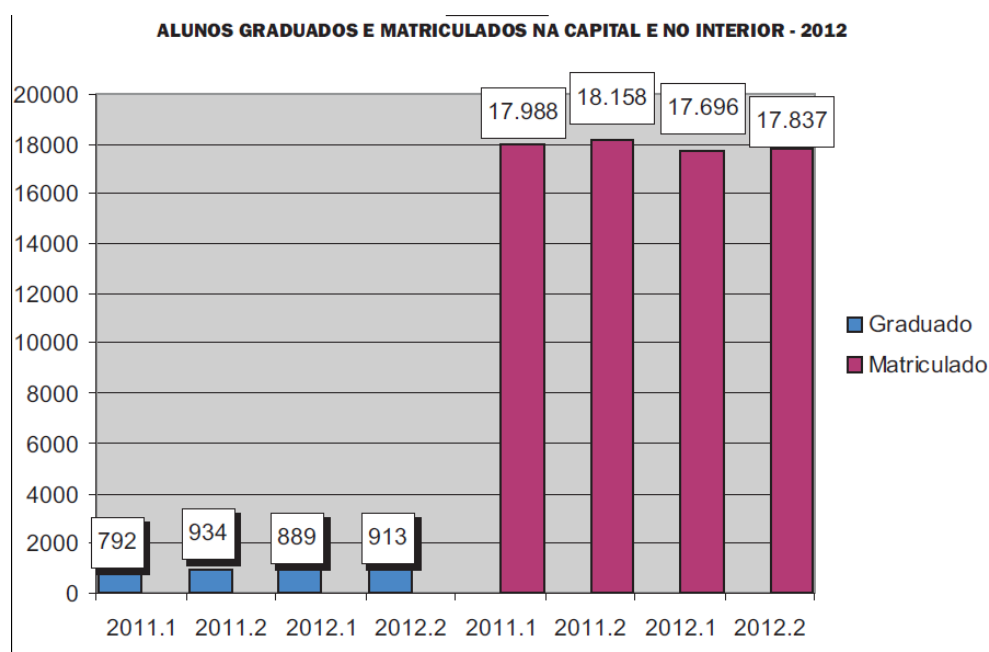


Gráfico1: número de alunos matriculados e graduados na UECE no semestre 2012.2 (UECE, 2012, p. ?)¹⁰.

¹⁰ Fonte: UECE. UECE em Números, 2012.

Dando continuidade ao quando do capital humano da universidade – uma das principais riquezas de toda instituição, afora as pesquisas, os produtos e os serviços – além dos alunos, é fundamental analisarmos os demais públicos que compõem a instituição.

Assim como contemplado em nossa pesquisa, entre os públicos estratégicos considerados objeto de nossa análise, UECE possui 1.043 docentes. Destes, 774 são professores efetivos (dos quais 505 são professores de Dedicção Exclusiva com quarenta horas semanais de aula). 266 professores são substitutos, e apenas 3 são visitantes. A tabela abaixo (figura 3) evidencia um pouco mais das especificidades dos docentes da instituição analisada

QUANTITATIVO DO MAGISTÉRIO SUPERIOR POR CLASSE, REGIME E TITULAÇÃO - 2012									
CARGA HORÁRIA	DOCENTES EFETIVOS				TOTAL DE EFETIVOS	DOCENTES COM CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA		TOTAL TEMPORÁRIOS	TOTAL GERAL
	PX	PS	PD	PT		Substitutos	Visitantes		
20	02	18	32	-	52	20	-	20	72
40	10	59	145	03	217	246	03	249	466
40 + DE	05	164	319	17	505	-	-	-	505
TOTAL POR CLASSE	17	241	496	20	774	266	03	269	1.043

FONTE: DEPEP/FUNECE.
 LEGENDA:
 PX - Professor Auxiliar.
 PS - Professor Assistente.
 PD - Professor adjunto.
 PT - Professor Titular.

Posição em: 20/12/2012.

Tabela 1: Número de professores da UECE por classe e regime de horas¹¹.

Já a tabela seguinte nos traz uma perspectiva da titulação dos professores da UECE

PROFESSORES POR TITULAÇÃO - 2012							
DOCENTES	CARGA HORÁRIA	TITULAÇÕES					TOTAL
		Graduados	Especialistas	Mestres	Doutores	Pós-Doutores	
- Efetivos	20	07	10	16	17	02	52
	40	20	37	71	79	10	217
	40 + DE	04	27	201	224	49	505
SUBTOTAL		31	74	288	320	61	744
- Temporário	20	04	05	08	03	-	20
	40	83	35	114	17	-	249
SUBTOTAL		87	40	122	20	-	269
TOTAL		118	114	410	340	61	1.043

FONTE: DEPEP/FUNECE.
 Posição em: 20/12/2012.

Tabela 2: Número de professores da UECE por titulação¹².

¹¹ Fonte: UECE. UECE em Números, 2012. p. 26.

¹² Fonte: UECE. UECE em Números, 2012. p. 26.

O número de professores efetivos visto na tabela da figura 3 evidencia que, embora boa parte dos docentes da UECE seja permanente, ainda existe a carência de efetivos nos cursos de graduação, problema que vem se agravando nos últimos anos, e que repercute em crises institucionais constantes, principalmente através das deflagrações de greves. A real necessidade de professores da estadual é apontado por estudos das entidades de classe da universidade, principalmente do Sindicato dos Docentes da UECE, o SindUece, que dia que a Universidade necessita 295 profissionais efetivos.

Desde 2005, a Universidade Estadual do Ceará passou por três paralisações, a, reunindo professores, servidores e estudantes. Apesar de algumas conquistas, como a aprovação de um Plano de Cargos, Carreiras, Salários e Vencimentos (PCCV) para os professores, a reforma da Biblioteca Central do campus do Itaperi e a reforma do Restaurante Universitário (RU), muitos problemas ainda permanecem, principalmente no tocante à carência de docentes efetivos, a não realização de concursos para servidores e à não regulamentação dos PCCVs tanto dos funcionários, como dos professores.

A gravidade da falta de professores efetivos na UECE permanece ainda hoje, ao ponto de que, em 28 de outubro de 2013, estourou uma nova greve envolvendo questões de investimento e, principalmente, relacionados à contratação de mais professores efetivos e da implantação dos planos de cargos, carreiras, salários e vencimentos dos docentes e servidores da instituição. Até o momento de conclusão e apresentação desta pesquisa a greve não havia terminado, continuando a instituição com suas aulas paralisadas.

Essas crises, deixando de lado o caráter meritório da discussão, são épocas de intenso trabalho e solicitação de demandas para as equipes que compõem o sistema de comunicação da instituição. A procura por respostas, a pressão dos jornais e dos próprios grevistas, além da administração superior, podem gerar uma sobrecarga na equipe, além da necessidade de preparo e de planejamento para que a crise seja, senão contida, esclarecida junto aos seus públicos de interesse. É ideal ocorrer um planejamento prévio de contenção de crises, além de estratégias de ações quando essas eclodem.

Relacionado à questão dos funcionários e servidores, também um dos públicos estratégicos contemplados por esta avaliação, a UECE possui 285 funcionários técnicos administrativos. Destes, 166 profissionais possuem nível superior, como podemos visualizar na tabela abaixo

TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS POR CATEGORIA - 2012		
CARGA HORÁRIA	NÍVEL	QUANTIDADE
30	- Médio	03
40		116
SUBTOTAL		119
30	- Superior	24
40		142
SUBTOTAL		166
TOTAL		285
FONTE: DEPEF/FUNECE..		Posição em: 20/12/2012.

Tabela 3: Número de servidores técnicos administrativos da UECE.¹³

É importante ressaltar que esses são servidores públicos concursados. O número de funcionários da instituição é bem maior que o evidenciado na tabela, já que a UECE possui profissionais terceirizados em seus quadros. Infelizmente, não se obteve ao longo da pesquisa nenhum dado acerca do número real dessa categoria de profissionais (servidores terceirizados) atuando na universidade. O número de terceirizados é considerável, sendo perceptível em vários setores da administração superior espalhados em quase todos os campi e unidades da UECE, entretanto resta saber se extrapola o número de técnicos-administrativos concursados, e, para afirmarmos isso, carecemos de dados.

O problema da falta de professores efetivos se reproduz no caso dos servidores técnico-administrativos. Há também carência na instituição de servidores públicos efetivos. O SindUece acusa a não realização de concursos para preencher as vagas dos profissionais que se aposentam ou falecem, sendo assim contratados profissionais terceirizados, cujo número, segundo o sindicato, “extrapola os limites legais”¹⁴.

Esse fator também influencia nas crises geradas na universidade, não raro as greves deflagradas por professores e alunos são acompanhados pelos funcionários da instituição, por exemplo, na greve atual (deflagrada em outubro de 2013), a qual os servidores também reivindicam melhorias em suas condições de trabalho.

Espalhados pelos centros e faculdades, tanto no interior como na capital, a UECE dispõe à sociedade quarenta e nove cursos de graduação e trinta e um cursos de pós-graduação, em nível de mestrado (acadêmico e profissionalizante) e doutorado, isso sem contabilizar os cursos – variados – em nível de especialização.

A variedade de cursos e campos de conhecimento disponíveis na UECE nos mostra a grandeza da pesquisa, dos conhecimentos, do ensino e das prováveis competências

¹³ Fonte: UECE. **UECE em Números**, 2012. p. 26.

¹⁴ Pauta 2013 de reivindicações dos professores da UECE entregue ao governador Cid Ferreria Gomes. Fonte: Jornal O Povo, edição do dia 29 de outubro de 2013, disponível em <<http://www.opovo.com.br/app/fortaleza/2013/10/29/noticiafortaleza.3154801/professores-da-uece-deflagram-greve.shtml>> acessado em 04 de novembro de 2013.

da universidade. Esses cursos não só formam graduados, especialistas, mestres e doutores que irão atuar no mercado de trabalho e nos centros de pesquisa trazendo retornos para a sociedade, mas também servem de fonte de informação, de agitação, de pesquisa e de extensão, ampliando dessa forma, o escopo de competências que instituição possui e pode fornecer.

Tais dados, volumosos e talvez até difíceis de precisar, são imprescindíveis para um bom conhecimento acerca do assessorado, o qual pode estar presente no cotidiano da sociedade de maneira positiva, bem como garantir uma série de contribuições diversas para o bem comum social. Esse é um aspecto que deve ser explorado pela sociedade e estimulado pela instituição. A assessoria de imprensa da UECE pode disponibilizar informações (melhorando seu Guia de Fontes e ampliando sua atuação, buscando os que precisam dessas informações) e enviando releases e conteúdos diversos para as empresas e redações que podem vir a precisar de tais conhecimentos.

No campo da pesquisa, a Universidade Estadual do Ceará possui parcerias com as instituições fomentadoras e fornecedoras de investimentos de iniciação científica. Há bolsas de pesquisa fornecidas e custeadas pelo CNPq, pela FUNCAP e pela própria instituição. Ao todo, 891 alunos são bolsistas de iniciação científica, dos quais apenas 278 não recebem remuneração pela atividade, por estarem dentro do Programa Voluntários de Iniciação Científica (PROVIC/UECE) da própria instituição¹⁵.

Boa parte desses bolsistas faz parte dos programas de pós-graduação. De acordo com os dados obtidos junto à instituição, apenas 258 são alunos de graduação, dos quais 148 bolsistas são alunos da capital e 110 são do interior, assim o restante é de bolsistas da pós-graduação, sejam mestrandos ou doutorandos.

Esses alunos estão distribuídos em programas de Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Linguística, Letras e Artes.

Além das bolsas de pesquisa, a UECE possui as bolsas de extensão, mais uma das “pernas” do tripé acadêmico. Em seu conjunto 90 bolsistas atuam distribuídos entre o CCS, o CH, o CESA e a Pró-reitoria de Extensão (PROEX) da UECE e nos campi do interior. O número reduzido de bolsistas nessa atuação – a extensão – evidencia talvez uma das maiores deficiências da instituição: a pouca oferta e amplitude de programas de extensão universitária.

¹⁵ Fonte: UECE. **UECE em Números**, 2012. p. 20.

Muito dos programas de extensão existentes sofrem com a falta de apoio e com a falta de visibilidade de suas atividades. Isso poderia ser combatido e melhorado também através da Assessoria de Comunicação, não só na divulgação (que muitas vezes é feita), mas na defesa de tais programas e evidenciando a importância destes para a universidade e para a comunidade do entorno. Infelizmente não foi realizada pesquisa de campo e um aprofundamento das questões relacionadas à atividade extensiva da UECE. Portanto, não há como se estabelecer aqui um diálogo mais aprofundado ou com dados que fundamentem as discussões.

Vale ressaltar que as ações consideradas “extensão” obviamente dialogam com o ensino e a pesquisa, que muitas vezes não estão também dissociados. De acordo com dados da própria instituição, a UECE possui ao todo 17 programas permanentes de extensão, sem contar com os minicursos, seminários, simpósios, semanas universitárias, campanhas, eventos, entre outras centenas de atividades que também se encaixam nessa linha. Tais ações beneficiaram, no ano de 2012, um total de 32.708 pessoas¹⁶.

Ademais, a Universidade Estadual do Ceará é um complexo assessorado, devido a magnitude que toda universidade possui e ao caráter multifuncional e que congrega diversas ações e interesses por parte de diversos profissionais, parceiros e grupos envolvidos e que se relacionam com a instituição. Cremos que com essa breve explanação acerca da UECE, podemos ter maiores ferramentas para a implantação de uma Comunicação Institucional Integrada.

2.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA E DAS AÇÕES DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO NA UECE

A estrutura da Administração Superior da UECE é composta pela Reitoria (cujo reitor também é presidente da FUNECE), pela vice-reitoria e pela chefia de gabinete. Junto à administração superior há as Pró-reitorias de administração (PROAD), de extensão (PROEX), de planejamento (PROPLAN), de políticas estudantis (PRAE), de pós-graduação e de pesquisa (PROGPq) e de Graduação (PROGRAD).

Ainda compondo a estrutura de administração superior, os conselhos universitários deliberam acerca da política interna da UECE: Conselho Diretor; Conselho Universitário; e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Tais conselhos atuam de

¹⁶ Fonte: UECE. *UECE em Números*, 2012. pp. 13-14.

maneira mais democrática, já que, ao invés de centralizadas nas mãos de uma gestão de reitoria, decisões importantes para o futuro da universidade e de seus públicos são tomadas coletivamente pelos conselheiros, em sua maioria, docentes da instituição.

Além desses órgãos e departamentos, as ações jurídicas da universidade são responsabilidade da Procuradoria Jurídica. Já as ações de coordenação e execução da área de comunicação são de responsabilidade da Assessoria de Comunicação.

A análise das atividades desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação da Universidade Estadual do Ceará ocorreu através de visitas e conversas com a equipe que compõe a assessoria de comunicação da Universidade Estadual do Ceará. Apesar de algumas resistências iniciais que tiveram de ser vencidas, sobretudo em relação a certo desconforto por parte da equipe com as perguntas e com os objetivos da pesquisa, foi esboçado, junto ao orientador, um questionário de Diagnóstico de Comunicação Organizacional (Documento Apêndice 1) destinado para que toda a equipe de comunicação, juntamente com a superior hierárquica à assessoria de comunicação da UECE, a chefia de gabinete, respondesse coletivamente às perguntas.

A equipe de comunicação da UECE é composta por quatro jornalistas. A assessora de imprensa (apesar de a assessoria ser de comunicação, em sua terminologia, o que pode evidenciar certa confusão nos conceitos por parte da instituição) é a jornalista Fátima Serpa. Ainda compõem a assessoria, as jornalistas Telma Costa, Laurisa Nutting e Adriana Rodrigues. Notamos assim que a equipe, apesar de reduzida para as proporções da universidade é composta de especialistas e profissionais da área, o que enriquece as ações de comunicação da instituição, já que, em tese, são profissionais qualificados para a atuação no campo comunicacional.

É perceptível, de imediato, que a equipe se resume a produtores de conteúdo jornalístico, mesmo tratando a assessoria de um rol maior de ações, que são ações de comunicação.

Composta por vinte (20) proposições, o questionário aborda, de maneira breve e objetiva, assuntos pertinentes à definição da instituição, à estrutura comunicacional da organização, contemplando seu organograma, suas estratégias, ações, os responsáveis pelo setor comunicativo, além de elucidar algumas características da própria organização, como valores, missão e visão, entre outros. Propositivamente, é uma série de perguntas nas quais a própria organização fala e descreve acerca de si mesma, não ocorrendo intromissão do pesquisador. Dessa forma, é possível um cruzamento e um confronto entre as informações

obtidas com a assessoria, e também com a administração superior da instituição, em relação às informações e impressões obtidas junto aos públicos-estratégicos que foram selecionados em nossa pesquisa.

Entretanto, e infelizmente, não houve interpelação na “entrevista”, já que o organograma hierarquizado de comunicação da UECE exigiu que as perguntas fossem enviadas à chefia de gabinete, setor de responsabilidade professora Josete de Oliveira Castelo Branco Sales na atual gestão do reitor Jackson Sampaio.

Sendo assim, as perguntas foram respondidas em colaboração pela Chefia de Gabinete e pela Assessoria (a própria estrutura de comunicação da UECE subordina a assessoria de comunicação à referida chefia, que por sua vez se relaciona e se reporta diretamente ao Reitor da universidade). As respostas, dessa forma, foram enviadas posteriormente por e-mail, impossibilitando, mais ainda a interação entre o pesquisador e os entrevistados.

Ocorreu inclusive certo desconforto por parte da equipe de assessoria de comunicação da instituição em relação à aplicação do questionário. Talvez evidenciando um equivocado receio de que a pesquisa estaria propondo uma análise dos “defeitos” ou problemas da instituição somente, o que, de maneira alguma, condiz com os objetivos do trabalho aqui desenvolvido. O intuito seria mais de elencar as ações de comunicação, avaliá-la, identificar as ações fortes, as fracas, os sucessos e as dificuldades, para a partir de então propor melhorias em uma instituição que é importante para a sociedade, sendo um patrimônio público dos cearenses.

Dessa maneira, através das respostas “Oficiais”, a organização se define como uma “Instituição de Ensino Superior (IES)”, definindo sua identidade como “IES pública vinculada ao Sistema de Educação Superior Estadual do Ceará, comprometida com o desenvolvimento científico, cultural e social do Brasil e do Ceará”.

Uma das perguntas com a pior repercussão junto aos públicos de interesse e estratégicos (Professores, Estudantes e Funcionários), qual a possível “imagem que a UECE possui perante a opinião pública?” é respondida positivamente pela administração superior e pela assessoria de comunicação: “uma Instituição que cresce e se consolida, na graduação e na pós-graduação, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão”.

A Assessoria de Comunicação elencou, quando questionada, possíveis problemas que podem acarretar uma crise na instituição, prejudicando assim a imagem desta: “questões que, aparentemente, denotem conflitos entre a posição da administração superior e

comunidades discente, docente e de servidores”. A resposta é deveras lacônica para a gravidade do problema, o qual conota certa delicadeza do aspecto a ser considerado.

Como abordado anteriormente, questões subjetivas como a imagem de uma instituição são difíceis de serem discutidas já que se trata de um aspecto intangível das organizações. Porém não de ser considerados outros aspectos, que extrapolam essa resposta obtida junto à assessoria. Não são meramente questões de “conflito entre os públicos” que podem gerar crises de imagem institucional na UECE.

Há toda uma gama de fatores que possivelmente contribuem para essas questões, desde problemas internos a fatores externos. Questões políticas, por se tratar de uma instituição pública e que se relaciona diretamente com o poder executivo estadual, bem como outras esferas do poder público; questões salariais, que ocasionam greves (o que por si só se configura uma das principais crises de caráter institucional, nas quais as ações da organização ficam paralisadas ocasionando prejuízos nos serviços disponibilizados); questões acadêmicas; questões de propriedade intelectual; questões envolvendo ética nas pesquisas; questões acerca da infraestrutura (muito reclamada pelos públicos estratégicos da universidade) e de propriedade material da instituição; polêmicas em torno dos exames vestibulares; situações de violência nos campi como assaltos e roubos, entre outros.

Enfim, há todo um conjunto de possibilidade que não podem ser relegadas ou tratadas de forma imprudente e displicente e que deveriam constar nas preocupações (e preparações) da administração superior para lidar com esses possíveis problemas.

Arguida acerca da preparação e planejamento para eventuais crises, a equipe de comunicação afirmou que, para evitar problemas com a imagem, tenta “manter um canal aberto e franco com o seu público interno e externo”. Há realmente abertura para a transparência de informações na organização? Essa abertura é facilitada? Seu acesso é divulgado? Tratamos os públicos com idoneidade e isonomia? São perguntas que toda assessoria deve se fazer, principalmente se tratando de uma IES pública como a UECE.

O diagnóstico de avaliação da comunicação organizacional interroga ainda acerca de “quais crises a organização sente-se preparada para enfrentar?”. De maneira também decepcionante, a resposta obtida chega a ser idílica: “nenhuma organização está preparada para enfrentar crises súbitas. O que buscamos fazer é evitar que tais crises sejam deflagradas e tomem grandes proporções”. É mister que a comunicação não tem poder de evitar crises. Muitas organizações não são capazes de evitá-las. O caminho, porém, é mais amplo que tentar evitar: é necessário estar pronto para enfrentá-las.

Notam-se fortes evidências da ausência de um plano de comunicação ou estratégia de comunicação de crise. Talvez seja mais difícil, na verdade virtualmente impossível, evitar a deflagração de problemas críticos que estar preparadas para enfrentá-las ou trabalhar de forma a superá-las. De fato as crises (como toda ruptura de estabilidade) são difíceis de prever e, em geral, não são desejadas.

No entanto, toda instituição deve ter conhecimento acerca das possíveis ameaças e problemas que suas atividades e serviços podem enfrentar. Não é uma questão de previsão ou premonição acerca dos problemas futuros, mas sim de, a partir de um histórico, de um conhecimento acerca dos próprios serviços, das atividades que dispõem, das ações que executam, dos públicos e dos parceiros que fazem parte da rede de atores da instituição, do contexto no qual está inserido, considerar os quadros mais catastróficos possíveis, assim como ter perspectivas de contorná-los da maneira mais eficaz e menos danosa possível.

Rebouças (2003, p. 201) elenca que as instituições devem considerar tais riscos e aponta ações que estas podem tomar

Previsão (percepção do provável, do que possa acontecer); Projeção (baseia-se em situações do passado para traçar prognósticos); Predição (probabilidade de um futuro diferente, mas não há um controle); solução de problemas (possui carácter imediatista e transitório, momentâneo) e; planos e projetos (instrumentos materiais do processo de planejamento).

É preciso entender o planejamento de crises como processor, como prevenção de futuros problemas. Como salienta Filho (2003, p. 208), na mesma obra, “Planejar é, antes de tudo, assumir uma postura de antecipação e prospecção do comportamento das variáveis em cenários futuros”.

Perguntados acerca de uma provável preparação para tais crises eventuais, a resposta obtida “não existe um porta-voz para toda e qualquer situação. A depender da questão responderá por ela, o Reitor, os pró-reitores, diretores e outros responsáveis” são cabíveis em um contexto diversificado e multidisciplinar que uma universidade possui. Quem então define o porta-voz em cada situação? Um bom plano de crise estabelece o papel de cada um na tarefa, inclusive a quem cabe definir os porta-vozes nas variadas situações.

Realmente, dependendo da idiossincrasia de cada crise, a instituição – bem como a assessoria de comunicação, que vai mediar a situação com as mídias, principalmente – deve ter o conhecimento para saber quem é o mais capacitado da organização para responder o quê

de cada matéria, para quem, enfocando quais especificidades e variando os setores, os órgãos, os profissionais, e as soluções de cada caso.

Pela variedade de problemas, há também variação de soluções e de atores. O que deve ser esclarecido é que, independente da natureza das crises, estas devem ser tratadas com seriedade e com maturidade, além de ter o conhecimento de quais os melhores meios, estratégias e atores que podem ajudar a instituição a sobrepô-las. A comunicação nesse aspecto pode desempenhar um papel estratégico, um papel providencial para promover e divulgar soluções.

Essa ausência na UECE é preocupante, Farias (2009a, p.98) aponta que a formação de porta-vozes é “elemento essencial em momentos tanto de boas quanto de más notícias”. Para a formação de tais profissionais, é preciso a execução estratégia do *media training*, o que Faria chama de “Qualificação de executivos para aparição pública”.

Na verdade seria mais eficiente se todos da organização estivessem aptos para se tornarem porta-vozes, afinal contribuem com a imagem e identidade da instituição. Farias (2009a, p. 98) deixa claro que “a cultura do que é notícia (e do que não deveria se transformar em notícia) deve proliferar por toda organização, não apenas entre os tomadores de decisão e potenciais entrevistados” e complementa que para tal o ideal é a equipe de comunicação possuir um grupo de profissionais multidisciplinares, já que “é preciso fazer um plano de gestão de crises antes que estas possam vir a acontecer” (FARIAS, 2009a, p.101).

As respostas relacionadas a esse tema evidenciam que não há preparação prévia por parte da UECE. Para essas situações, uma vez que a instituição afirmou não possuir a preparação de “porta-vozes” para as crises “analisando a situação, que deverá ser tratada e discutida, a posição com a administração Superior (é tomada)”¹⁷. Observa-se assim que, somente quando tais quadros conflituosos eclodem, que são tomadas medidas e ações necessárias a fim de contorná-las.

No tocante às definições que a organização se dá, em relação a missão, temos “Produzir e disseminar conhecimento e formar profissionais para promover o desenvolvimento sustentável da região”, seguindo uma visão em que se pretende, cada vez mais, “ser uma Universidade de projeção nacional pela excelência da sua produção científica, ensino e contribuição efetiva ao desenvolvimento do país”. Conseqüentemente, a UECE define sua visão de proporcionar “Universalismo; pluralismo; indissocialidade entre ensino, pesquisa e extensão e gestão democrática”, seguindo uma filosofia de “garantir os princípios e

¹⁷ Fonte: questionário de Diagnóstico de Comunicação Organizacional aplicado a assessoria de comunicação da UECE em maio de 2013.

as práticas que consolidam uma sociedade democrática e a produção crítica do conhecimento”.¹⁸

É necessário salientar que, essa missão, visão, valores e filosofia não são conhecidos do público que fazem parte da instituição, sendo um discurso distante dos diversos atores universitários. Ficou evidente na aplicação do questionário com os públicos alvos esse distanciamento: muitos, ao serem perguntados se “os valores da instituição se assemelhavam aos seus (próprios valores)” não souberam dizer quais eram os da UECE ou simplesmente responderam negativamente.

Sobre os aspectos mais técnicos do trabalho desenvolvido na Assessoria de Comunicação da UECE, a equipe afirmou, no mesmo questionário, que monitora as notícias, matérias, reportagens e assuntos relacionados à instituição nas principais mídias do estado através da elaboração de um *clipping* diário (monitoramento midiático) próprio. Não há, dessa forma, a terceirização do serviço, como é comum em algumas organizações de grande porte, e até mesmo em empresas e órgãos de gestão estatal e pública, que contratam empresas especializadas em assessoria de comunicação para tal serviço.

Além das mídias convencionais, a equipe recentemente inseriu uma jornalista para o acompanhamento do que se comenta acerca da instituição nas mídias sociais, um importante conjunto de mídias digitais que se popularizaram nos últimos anos. Há, dessa forma, um monitoramento diário das redes como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e até o site de compartilhamentos de vídeos, o *Youtube*. Essas produções, em geral, visam ampliar o relacionamento com os públicos mais jovens, público que consome mais avidamente essas novas mídias. No caso da UECE, sobremaneira, os estudantes são o alvo principal.

Corrêa (2009b, p. 318), contribuindo com essa discussão na obra *Comunicação Organizacional: históricos, fundamentos e processos*, organizado por Kunsch (2009b), aponta

Nas últimas décadas do século XX e nesta primeira do século XXI, assistimos a um processo jamais visto de inovação/absorção de tecnologias para alavancar a comunicação humana muito perto do incontrolável. Processo este que impacta diretamente as atividades dos profissionais de comunicação, independentemente de sua formação acadêmico-educacional ou de sua esfera de atuação.

Nesse sentido, a assessoria de comunicação da UECE demonstra estar a par dessas ferramentas de diálogo com seus públicos, porém falta uma maior avaliação acerca do

¹⁸ Fonte: questionário de Diagnóstico de Comunicação Organizacional aplicado a assessoria de comunicação da UECE em maio de 2013.

efetivo consumo desses públicos em relação à essas mídias, já que a pesquisa de campo, feita através dos questionários evidencia que muitos dos entrevistados não tem acesso à tais meios.

A mesma autora, portanto, deixa claro que não se pode relegar a importância dessas novas mídias no relacionamento com os públicos e na inserção de tais ferramentas na gestão comunicacional de qualquer organização, dado seu caráter estratégico

A comunicação corporativa contemporânea, não só pelos aspectos tecnológicos, mas fundamentalmente, pela mudança social que as TICs aportaram para as ações de informar e comunicar, tem sido considerada área estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa de organizações e diferentes tipos de agrupamentos sociais. Ao mesmo tempo e exatamente por sua instância, não se pode pensar essa comunicação sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização. (CORRÊA, 2009b, p. 320)

Além do acompanhamento e armazenamento (através do *clipping*) das notícias e assuntos que são divulgados nesses meios, há produção constante de material de divulgação por parte da equipe de comunicação da UECE, que, utilizando estes mesmos, contribui para que a universidade se comunique com seus diversos públicos e divulgue suas ações através de contas institucionais e oficiais nas páginas desses sites e redes sociais, principalmente o *Twitter* (twitter.com/UeceOficial), o *Facebook* (facebook.com/UeceOficial), o *Instagram* (instagram/UeceOficial) e o *Youtube* (youtube.com/UeceOficial), nos quais se observa uma maior quantidade de atualizações das contas da UECE (Uece Oficial).

No Klout¹⁹, ferramenta que mede o índice de influência de pessoas e instituições nas redes sociais, a UECE atinge 43 pontos, índice considerado baixo, já que se trata de uma instituição pública estadual que conta com diversos atores (só alunos são mais de desessete mil). Esse índice é tabelado de 01 a 100, e a personalidade que possui o maior índice de todos é o presidente dos EUA Barack Obama, com 99 pontos. Questionada sobre a produção desses conteúdos, e quem é o público alvo, a Assessoria de Comunicação da UECE afirmou que promove

atualização diária do site institucional, do facebook e do twitter, além das atualizações pontuais do Instagram e do Youtube. Enviamos também notícias (press releases) para os principais veículos de comunicação locais e nacionais: jornais, rádios, televisões e sites.²⁰

¹⁹ Disponível em <www.klout.com/#uece>, acessado em 07 de dezembro de 2013.

²⁰ Fonte: questionário de Diagnóstico de Comunicação Organizacional aplicado a assessoria de comunicação da UECE em maio de 2013.

Esse aspecto da comunicação digital é muito importante no diálogo direto com os públicos mais variados. Seria necessário abordar tal tema dentro de uma discussão sobre o papel da cibercultura no trabalho das assessorias de imprensa, considerando a perspectiva de comunicação digital, que, infelizmente, não é abordado nessa pesquisa. Porém é inegável, e senso comum, o valor que hoje possui a relação organização – público através das mídias sociais. Como complementa Corrêa (2009b, p. 321), no tocante à comunicação organizacional, essas mídias “digitais” “tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos”.

Várias empresas, grosso modo, disponibilizam canais oficiais nesses meios e redes para seus públicos (um feito comunicacional e mercadológico, no qual se percebe um fortalecimento dessas mídias e desses serviços em vários nichos e produtos diferentes, boa parte dos produtos hoje traz em seus rótulos e propagandas os ícones “F” e “t” das marcas do Facebook e Twitter respectivamente. No setor público não é diferente).

Essas redes são canais diretos, nos quais é possível estabelecer um diálogo sem grandes obstáculos ou ruídos. A repercussão das ações, a eficácia na divulgação de informações e atividades, bem como sugestões, reclamações, críticas e elogios, se tornam mais fáceis de serem trocados, estimulados e dialogados. Resta saber se tais críticas, sugestões e diálogos são ouvidos e/ou respondidos, de fato, pela instituição, pois o *feedback* dessas mídias é complexo, principalmente devido ao “caráter permanente de mutação e flexibilidade que acompanha quaisquer ações em ambientes digitais” (CORRÊA, 2009), ademais existem os investimentos e custos típicos da área tecnológica, que, em geral, além de onerosos, exigem equipes multidisciplinares na elaboração, execução e acompanhamento.

A própria assessoria da UECE considera que esses meios são uma importante ferramenta para “se ouvir” os seus públicos, agindo em conjunto com as ações desempenhadas na ouvidoria da instituição. Quando perguntada se a organização disponibiliza al para ouvir os seus principais *Stakeholders*, a resposta da instituição foi afirmativa: “sim. Temos a Ouvidoria e as Mídias Sociais.” Ou seja, denota-se que há uma relação entre os meios digitais e as reclamações formais feitas à instituição e que em ambas a instituição fica ciente das reclamações, sugestões e elogios realizados pelos seus mais variados parceiros e públicos.

O problema em relação a esse aspecto da instituição (a ciência das reclamações) está presente quando cruzamos essa afirmação “oficial”, da assessoria e da chefia de gabinete,

com os resultados obtidos nos questionários aplicados na pesquisa de campo, realizada junto aos públicos estratégicos, em que – com exceção dos funcionários – professores e alunos denunciam e protestam a falta de espaços para serem ouvidos e, principalmente, reclamam da falta de retorno – por parte daqueles poucos que realizaram – reclamações e sugestões realizadas junto à ouvidoria da instituição.

Nota-se, como era de se esperar, além de respostas breves e diretas, e desconsiderando a falta de interação na relação entrevistador/entrevistado, a presença de um discurso “oficial”, proveniente de uma assessoria preocupada (e preparada em vários aspectos, mas em outros nem tanto) em garantir ausência, ou a presença mínima, de ruídos comunicacionais e más interpretações em relação à imagem e às ações da universidade, a partir do ponto de vista da administração superior desta e dos membros que a compõem.

Ressalte-se que os regimes internos das universidades, apesar de uma hierarquização inerente ao processo administrativo, são muito mais democráticos que em outras instituições, organizações sem fins lucrativos e principalmente empresas privadas e até mesmo públicas, já que, a cada quatro anos, ocorrem eleições para definir o reitor da instituição que nomeia os pró-reitores que o auxiliarão na tarefa de gerir a instituição.

É importante ressaltarmos esse aspecto do organograma da UECE. Apesar de muitos funcionários serem servidores públicos concursados, os gestores (reitores, pró-reitores, diretores, entre outros cargos) são rotativos, já que permanecem no cargo aproximadamente por quatro anos (quando não são reeleitos e ou convidados por outros reitores ou chefes de departamento). Isso desconsiderando a quantidade de profissionais terceirizados, que, apesar de trabalharem em um órgão público, não gozam das benesses dos servidores, estando submetidos à lógica das empresas prestadoras de serviços terceirizados que os empregam.

Por mais que existam listas tríplexes (na quais os três candidatos mais votados são encaminhados para o governador do estado, para que este decida quem assume o cargo de reitor pelos anos vindouros) e por mais que não haja paridade nas eleições dos votantes, os três públicos – professores, alunos e servidores – que compõem a universidade, possuem pesos distintos no voto (o dos docentes corresponde a 70% do peso, enquanto que o voto de servidores e alunos tem ambos, 15% do peso no certame), a prática das eleições confirma certa autonomia e democracia maiores na instituição.

Geralmente, o chefe do executivo estadual respeita o resultado do pleito obtido na instituição, nomeando e empossando, geralmente, como reitor o primeiro colocado das eleições que compõe a lista tríplex advinda da consulta eleitoral.

Retomando a discussão sobre a equipe de comunicação da UECE, que no caso é composta basicamente pelas quatro jornalistas citadas anteriormente, a composição dessa equipe evidencia uma preocupação dos gestores com a formação e qualificação dos profissionais de comunicação da instituição. É notável, porém, a falta de colaboradores de outras áreas ou até mesmo de outros campos de atuação da própria comunicação social.

Não que a UECE dispense esses outros campos da comunicação, como o marketing, a publicidade e propaganda, ou, como é mais comum de se observar em grandes empresas, o profissional de relações públicas, concluindo que esses não possam desenvolver trabalhos de excelente qualidade nesse setor. Essa não é a questão. A questão é possuir comunicólogos, profissionais que foram habilitados e que, minimamente, estão aptos e preparados para a labuta diária das demandas diversas de comunicação de uma grande instituição, inclusive em sua relação com os variados públicos, com as mídias e com grupos de toda sorte de relacionamento.

A presença de outros profissionais, no entanto, seria interessante para dotar a assessoria da UECE de mais autonomia, celeridade, bem como promover certa padronização dos produtos e produções da instituição. Há, por exemplo, a falta de um profissional de fotografia, tarefa feita por um servidor sem conhecimentos profissionais do campo e sem até mesmo equipamentos profissionais, que a UECE não dispõe.

Faltam profissionais gráficos, como designers e web designers; publicitários e outros profissionais dos mais variados campos de comunicação social que possibilitariam talvez uma produção comunicacional com maior independência, qualidade e identidade. Haveria talvez uma menor vinculação a outros setores da instituição que, possivelmente, também sejam sobrecarregados, sobretudo o Cerimonial (que cede seu fotógrafo) e o Departamento de Informática (que muitas vezes cede seus funcionários e bolsistas para manutenção e elaboração de mídias e materiais).

Porém, o que deve ser considerado como um possível problema é se o número de profissionais disponibilizados pela instituição é suficiente para tratar da imensidão que um espaço universitário (com vários campi na capital e no interior) possui. Uma evidência que corrobora com a tese de insuficiência de profissionais desta área, por exemplo, é a falta de assessores de comunicação alocados nos departamentos dos campi das cidades interioranas.

As ações de comunicação interna, de comunicação administrativa e o próprio relacionamento com as mídias externas (tanto as da capital, como as do interior) são realizadas ora por funcionários técnico-administrativos diversos, ora pelos próprios assessores

de comunicação que, não raro, precisam se deslocar para tais cidades, quando a demanda de alguma mídia externa assim os exige.

A própria visibilidade das ações promovidas pelos alunos, professores, pesquisadores, funcionários e pela instituição em si, das unidades da UECE nas cidades do interior, pode ficar comprometida ou negligenciada, já que a comunicação não é direta, tendo que passar pela equipe em Fortaleza. Esse é um aspecto delicado, pois há uma possibilidade maior de ocorrerem atrasos na divulgação, ruídos nas ações e, comumente, divulgação por conta própria, que pode fugir dos valores, da missão e da imagem institucional que a UECE pretende consolidar junto à sociedade, perdendo-se uma identidade construída pela instituição. Este é mais um problema observado decorrente da ausência de uma equipe multidisciplinar na assessoria de comunicação da instituição. Se a proposta é “integrar a comunicação”, difundindo-a como um “esforço coletivo” de toda instituição, setores e públicos (KUNSCH, 2003), uma equipe que não tenha a interdisciplinaridade entre seus atores pode ter dificuldades nos processos comunicativos tanto internamente, quanto externamente.

É provável uma dependência da equipe de comunicação com demais setores da universidade. No caso da UECE, há ferramentas como o site, o e-mail institucional, além do helpdesk, do aluno on-line e do recém instalado protocolo interno via web. Estas são as principais mídias consumidas que foram elencadas no nosso questionário aplicado no campo com os públicos-estratégicos e com a própria administração superior (funcionários, professores e estudantes). Tais ferramentas demandam, a todo o momento, um acompanhamento do Departamento de Informática da UECE, que está totalmente desvinculado da Assessoria de Comunicação.

Há uma sobrecarga de responsabilidades entre as assessoras da UECE? Provavelmente a resposta seja sim. Além de uma hierarquização (talvez excessiva) que compromete a autonomia do setor, que é subordinada à chefia de gabinete. Essa sobrecarga de responsabilidades, por sua vez, permite uma determinada autonomia maior de certos departamentos e coordenações, os quais possuem liberdade para fornecer, distribuir e até indicar materiais e conteúdos em suas mídias produzidas independentes da assessoria de comunicação da UECE (sites, blogs, e correntes de e-mails, as *mailing lists*).

Tal fator que pode ser até benéfico para os atores dessa comunicação autônoma, já que há um diálogo direto sendo estabelecida com os públicos interessados, mas maléfico em

relação ao discurso, imagem e identidade que a UECE tenta fornecer e consolidar através de suas diversas ações.

Nesse caso específico (da autonomia de certos setores em relação à Assessoria de Comunicação), há pontos positivos, já que essa maior liberdade permite que os próprios pesquisadores, professores e coordenadores, além de alunos e grupos de estudo dos variados cursos, alimentem sites, enviem e-mails, participem de grupos de discussão e fóruns, bem como façam uma divulgação própria das ações que promovem, desde encontros, debates, até eventos culturais. Porém há de pensar em possíveis pontos negativos, considerando os riscos de tais divulgações “livres” não serem eficazes, ou de que os públicos-alvo dessas ações não sejam devidamente contemplados com as informações e serviços.

Realizada em locais propícios e utilizando ferramentas também propícias para divulgação, as ações propostas pelos agentes diversos da UECE, talvez tivessem uma repercussão maior, com mais adeptos, com maior eficiência, gerando valor na troca de saberes e produção de conhecimento com as ações diversas promovidas na universidade.

A proposta aqui não é necessariamente hierarquizar ou dotar a Assessoria de Comunicação da UECE de mais trabalho ou que esta adquira um caráter fiscalizador/regulador de todos os materiais e ações de divulgação que circulam dentro e fora da instituição. Entretanto seria mais “seguro”, bem como eficiente, um trabalho conjunto, de parceria entre a Assessoria de Comunicação da Instituição e os diversos atores que planejam divulgar toda sorte de ações desenvolvidas pela e na UECE.

Quem sabe até cursos e palestras para conscientizar os agentes e atores da universidade poderiam ser ministrados, quando há de se evidenciar que, tudo que estes atores promovem e fazem, leva o nome da instituição e pode enriquecer as ações realizadas e o capital cultural e humano da UECE, melhorando assim a própria política de extensão e pesquisa não oficiais da instituição.

2.3 PÚBLICOS DE INTERESSE E METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS AÇÕES

Por se tratar de uma universidade, o objeto de estudo é amplo, complexo, importante e relevante para vários segmentos e setores da sociedade, afinal os frutos e produtos das pesquisas desenvolvidas e realizadas nas academias e centros de pesquisas e desenvolvimento ao redor do mundo dialogam entre si, contribuindo para a totalidade da produção científica, para o avanço e para o desenvolvimento da humanidade.

Os públicos de interesse, dessa forma, contemplados por esta pesquisa são também variados e diversificados. Desde o contribuinte cearense, aquele que com seus impostos contribui para a manutenção e desenvolvimento das pesquisas e do ensino da Universidade Estadual do Ceará, considerando também o contribuinte brasileiro, afinal uma organização como a UECE recebe recursos federais, passando pelos públicos diretamente envolvidos na comunidade da universidade. Alguns desses foram focados no recorte espacial desta pesquisa, como os professores, estudantes e funcionários, mas também considerando que uma organização, no porte de uma universidade, envolve e dialoga com vários setores da sociedade, dentre eles empregadores, empresários, fomentadores e gestores de institutos de pesquisa e desenvolvimento, a própria população em geral, que espera um retorno, direto ou indireto, daquilo que é produzido na academia, os políticos, os fornecedores e fomentadores, os parceiros e os inúmeros profissionais liberais que estão inseridos ou circunscrevem tais organizações, o que não é pouca gente.

Claramente, nosso recorte é direcionado à comunicação organizacional da instituição. Procuramos analisar o sistema atual de comunicação da UECE através de sua assessoria de comunicação e da análise realizada com os três públicos que julgamos serem os mais estratégicos no relacionamento interno da universidade: professores, estudantes e funcionários. Com isso em mãos, há de se propor melhorias para o sistema de comunicação, bem como apontar o que é positivo, e deve ser estimulado, e, ao mesmo tempo, o que é negativo e, portanto, pode ser modificado ou melhorado para a instituição aperfeiçoar seu potencial comunicacional.

Por esses motivos, apesar de, em alguns momentos, citarmos ou levarmos em consideração os interesses dos diversos públicos que agem, relacionam-se ou integram o universo acadêmico, de pesquisa e de extensão da UECE, recortamos e abordamos as considerações dos três públicos já referidos anteriormente (professores, funcionários e estudantes).

A execução da pesquisa com os públicos de interesse, ou públicos estratégicos, os *stakeholders*, foi um tanto mais complicada que com a assessoria da comunicação da UECE. Considerando a abrangência dos principais públicos, optamos pela abordagem que vem à mente quando se remete e se discute “universidade”: os estudantes (discentes), os professores (docentes) e os funcionários (no caso deste estudo não discriminando os servidores públicos estaduais e os terceirizados).

Tão famigerado quanto o tripé universitário do ensino, da pesquisa e da extensão, não podíamos deixar de lado nenhum dos públicos que foram analisados nessa pesquisa. Mesmo com as dificuldades inerentes do processo de coleta em campo, optou-se pela aplicação dos questionários no local de trabalho e de estudo dos referidos *stakeholders*, o que se mostrou bastante complicado frente à resistência dos entrevistados e dificuldades do *locus* da pesquisa: alguns afirmavam não ter tempo, estarem com pressa, outros afirmavam não entender bem os objetivos da pesquisa, não compreender ou não conseguir responder algumas das perguntas, outros temiam possíveis retaliações em responder as questões, muitos simplesmente recusavam frente ao trabalho em preencher o questionário.

Esta preocupação – medo de uma possível retaliação – se evidenciou um verdadeiro entrave, principalmente nos setores e departamentos da organização visitados nos quais muitos funcionários e servidores, boa parte deles terceirizados, se mostraram temerosos em responder às perguntas, caso algum superior viesse, por ventura, descobrir quem foi o autor de determinadas respostas e com quais críticas.

Tal fato pode transparecer um problema que veio a ser detectado ao longo da qualificação dos dados coletados no questionário: a reclamação, por parte dos três públicos, (da falta) de espaços dedicados para realização de reclamações e sugestões, bem como o medo de retaliação por parte de algum superior.

Muitos entrevistados foram bastante solícitos, principalmente os alunos – talvez se compadecendo por um jovem pesquisador que luta em finalizar seu trabalho de pesquisa de fim de curso, ocorrendo aí uma reciprocidade. Já em relação aos professores a dificuldade maior foi, sem dúvidas, estabelecer um horário e um compromisso por parte destes para que o questionário fosse devolvido devidamente respondido. Esse fato fica evidente no número reduzido de indivíduos pesquisados nesse público, apenas dezenove no total, além do número de questionários distribuídos que não retornaram ao pesquisador: dez, ao total.

Apesar de ter sido considerado os estudantes, os professores e os funcionários, vale ressaltar que um público-estratégico muito importante foi deixado de fora de nossas análises – não só por questões relacionadas à celeridade da pesquisa, mas também devido às limitações da metodologia dos questionários – a comunidade, personificada aqui no contribuinte cearense e brasileiro que, através dos impostos, contribui para a manutenção da Universidade Estadual do Ceará.

Uma pesquisa considerando a comunidade demandaria muito mais tempo e mais esforços, não só humano e intelectual, mas também financeiro, que, infelizmente, não foi

viável e não podem – ainda – serem possíveis. Além disso, há de questionar se a população do nosso estado está apta a responder, opinar sobre, e se realmente conhece este equipamento tão importante, mas muitas vezes esquecido, como aponta alguns entrevistados, para nosso estado e região: a Universidade Estadual do Ceará. Caso a resposta para tal dúvida fosse negativa, aí teríamos a manifestação de um sério problema de comunicação.

Ocorre também, neste trabalho, outra limitação: a ausência de pesquisas e questionários realizados nos campi do interior. Como mostrado no tópico sobre a descrição da organização, a UECE possui dois campi na capital (Itaperi e Centro de Humanidades, que foram contemplados na aplicação dos questionários) e seis campi no interior do estado (Quixadá, Iguatu, Limoeiro do Norte, Tauá, Crateús e Itapipoca). Por problemas de logística, bem como de falta de tempo hábil, os públicos alocados nos campi do interior não foram contemplados nessa pesquisa, podendo vir a ser um dos focos futuros de um possível complemento da discussão feita nesta breve análise, haja vista a pretensão das discussões iniciadas por meio deste trabalho não se encerrarem por aqui.

Os resultados diferiram de público para público. Sobre essas divergências, bem como as congruências, falaremos no tópico a seguir.

CAPÍTULO 3

3.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA JUNTO AOS PÚBLICOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO DA UECE

A partir desse tópico, analisaremos as respostas obtidas por cada público-estratégico contemplado com a aplicação dos questionários em campo, fazendo, obviamente, uma breve apresentação e discussão das perguntas contidas no instrumento de análise.

Avaliar-se-á, também, as maiores aproximações e distanciamentos contidos nas respostas, considerando as especificidades e diferenças, mas também as relações mais próximas e convergentes, de cada público.

O questionário aplicado com os públicos-estratégicos foi elaborado em conjunto com a orientação da pesquisa. O mesmo pode ser observado nos apêndices deste trabalho (apêndice II). Inicialmente, as perguntas contidas englobavam aspectos de maior amplitude, até mesmo mais subjetivos, mas que, infelizmente, tiveram que ser suprimidos devido às dificuldades iniciais com a aplicação destes, bem como com as formas de quantificar e de qualificar os dados coletados.

Conforme mostra o apêndice II, o questionário pergunta aos entrevistados: quais e como se dava a acessibilidade às mídias da UECE; se estas mídias eram atraentes ou interessantes; se ocorria transmissão de dados e informações por parte da direção e da administração superior; se o entrevistado se sentia à vontade para sugerir críticas e reclamações à instituição; se estas críticas e sugestões eram respondidas ou se havia algum retorno por parte da instituição; se existia integração entre o departamento ou curso do entrevistado com os demais; se a instituição lhe despertava compromisso; se o entrevistado se interessava pelo destino da organização; se o entrevistado considerava os valores da organização semelhantes aos seus próprios valores; e se o entrevistado julgava que a organização o considerava importante.

Todas estas perguntas acima possuem caráter e respostas objetivas, nas quais os públicos pesquisados poderiam responder sim ou não e, caso quisessem, tinha ainda um pequeno espaço para tecer breves comentários.

Em relação às questões abertas, a pesquisa arguiu qual era a primeira “imagem”, bem como outras “ideias”, que vinha à mente dos entrevistados ao ouvirem o termo “UECE”. Além disso, foi perguntado: quais os benefícios que a universidade proporcionava ao

entrevistado; como este descrevia a instituição; e qual a imagem que, no julgamento do entrevistado, a sociedade cearense possui em relação à UECE.

Por conseguinte, a versão final do questionário apresentou ao todo estas quinze perguntas descritas acima, sendo, assim, dez perguntas objetivas, com itens fechados; e cinco perguntas subjetivas, com respostas abertas, as quais o entrevistado teve maior liberdade para responder e cujas respostas estão expostas abaixo através de “Nuvem de Tags”.

A quantificação das respostas abertas, por motivos de facilitação da visualização e por opção de um layout mais amigável, até para incentivar a discussão, foi apresentada através desta metodologia, a “Nuvem de Tags”, uma ferramenta muito comum em sites, com a qual há maior destaque para as palavras e ideias mais recorrentes nos textos, obtidos a partir das respostas junto aos públicos de professores, estudantes e funcionários.

De um total de cento e vinte e um (121) entrevistados, conseguimos sessenta e três (63) alunos da graduação (os alunos de pós-graduação não foram contemplados nessa pesquisa); trinta e nove (39) funcionários técnico-administrativos, tanto os servidores públicos concursados, como os terceirizados e até mesmo os bolsistas (aqui a UECE enfrenta uma questão polêmica, em que bolsistas de assistência e até de pesquisa, bem como de outras categorias, desenvolvem trabalhos e ações laborais em departamentos da instituição); e somente dezenove (19) professores de graduação (os docentes de pós-graduação também não foram contemplados), entre efetivos e substitutos.

Como já falado anteriormente, mas ressaltando certa limitação, todos os entrevistados provenientes ou do campus do Itaperi, localizado no bairro da Serrinha, ou do campus do Centro de Humanidades, localizado no Bairro de Fátima, ambos os campi sediados em Fortaleza, capital do Ceará.

3.2 PÚBLICO ESTRATÉGICO: PROFESSORES

Iniciando com o público estratégico dos professores, por se tratar do menor número de questionários aplicados (dezenove, apenas), observamos que a dificuldade em se realizar pesquisas com tal público já evidencia, em si, uma barreira comunicacional, afinal o contato e diálogo com este público se mostrou bastante difícil. A pesquisa foi realizada pessoalmente, frente a frente, já que o envio de questionários eletrônicos (via mala direta de e-mails) se mostrou um verdadeiro fracasso.

Assim obtivemos entre os dezenove docentes pesquisados as seguintes respostas, como evidenciam os seguintes gráficos:

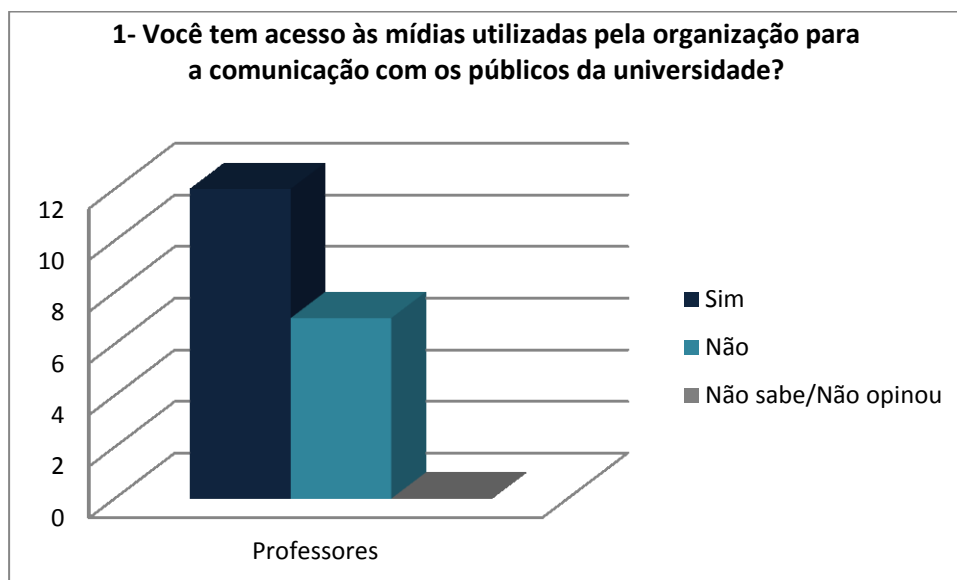


Gráfico 2: acesso às mídias – professores.

Notamos que a maior parte dos docentes acessa as mídias da UECE. Porém um número considerável (quase metade dos entrevistados) afirmou não consumir as mídias produzidas pela universidade. Esse dado pode representar falta de divulgação desse material, bem como possíveis dificuldades no acesso à essas mídias. Em uma hipótese mais pessimista, há o desinteresse por tais meios e seus conteúdos disponibilizados.

Acerca da atratividade dos conteúdos, temos:

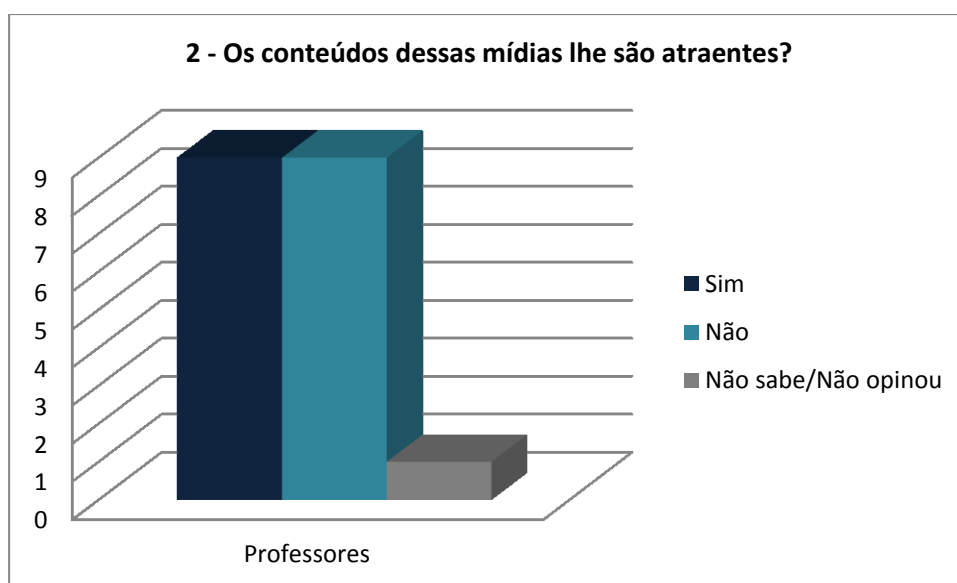


Gráfico 3: a atratividade das mídias – professores.

Percebemos aqui que houve uma divisão entre os que julgaram as mídias atraentes e aqueles que não gostam do aspecto e das disposições que estas são apresentadas. Há a presença de um entrevistado que não soube opinar, fruto de um não consumo ou de um desconhecimento acerca das mídias desenvolvidas pela universidade.

A terceira pergunta do questionário, abordava questões diretas na relação vertical de comunicação entre a direção superior e coordenação com os professores.

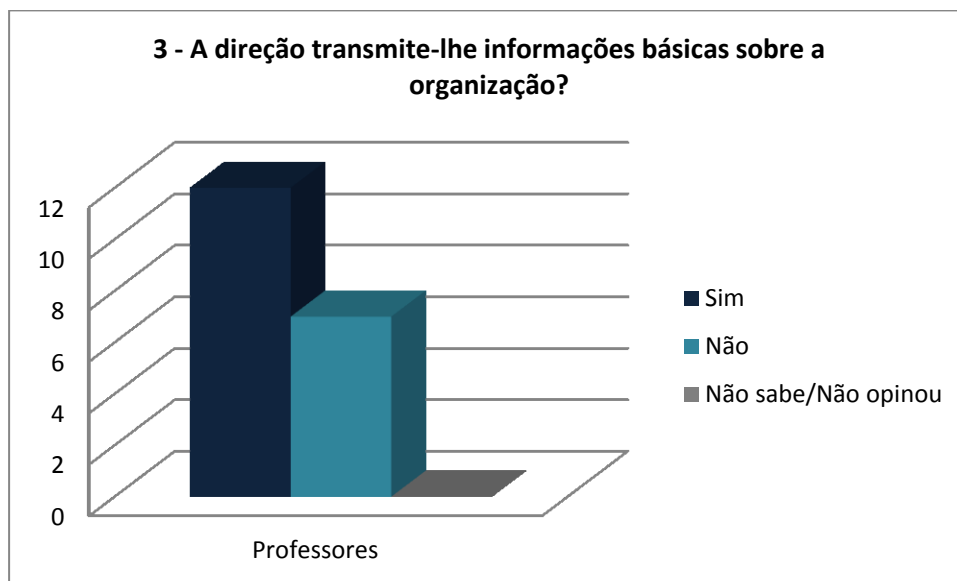


Gráfico 4: sobre a transmissão de informação da direção – professores.

Esse é um dos aspectos chave no processo de comunicação interna de toda instituição. Nota-se que a maioria dos docentes pesquisados recebe informações da administração superior, porém o que preocupa é o índice de professores que acusou não receber tais informações (de acordo com o gráfico, quase oito por cento).

A quarta pergunta foi um dos temas mais polêmicos entre os entrevistados, cujo resultado aponta para um dos principais problemas que, desde já, iremos identificar na instituição. De acordo com a figura 9, temos

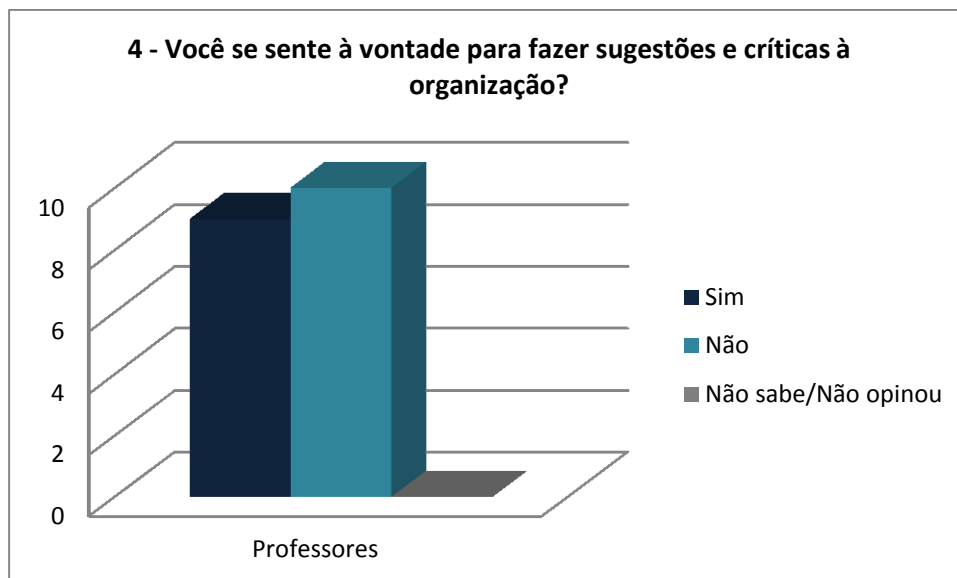


Gráfico 5: sobre a liberdade em sugerir críticas e reclamações – professores.

Percebe-se aqui um ponto nevrálgico em relação ao sistema de comunicação interna da UECE: a intensa reclamação, por parte dos públicos estratégicos, da ausência de espaços na instituição para a realização de críticas. Adianta-se que, esse resultado terá distância ainda maior entre o público alvo dos estudantes.

É uma constante a denúncia de desconforto por parte de públicos estratégicos realizarem reclamações à direção da instituição. No caso analisado no gráfico da figura 9 acima, pouco mais de cinquenta por cento dos professores afirmam não se sentirem a vontade para fazer sugestões e críticas à organização.

A pergunta 5, relaciona-se diretamente à anterior

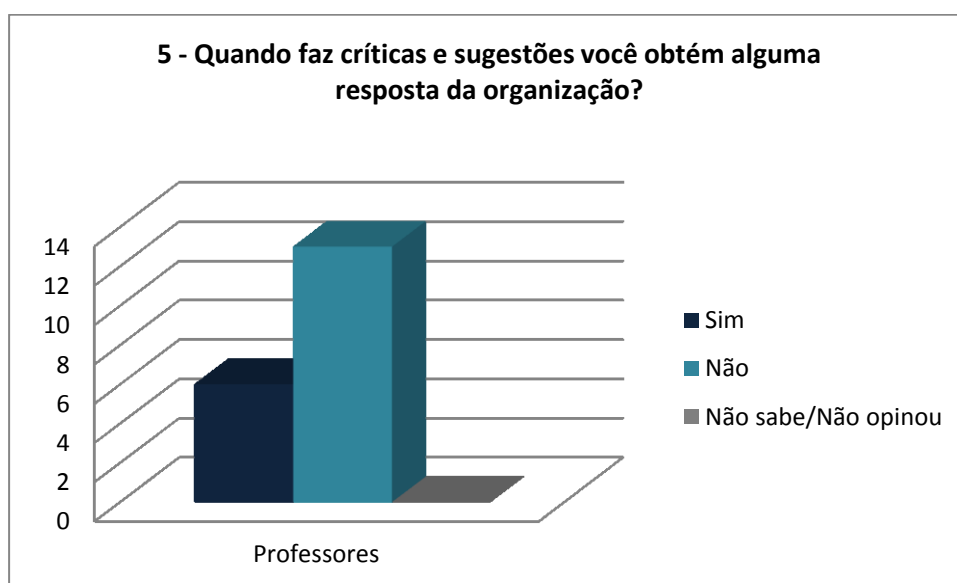


Gráfico 6: respostas e retornos das reclamações e sugestões – professores.

Como era de se esperar, a partir da resposta obtida na questão anterior, não só há desconforto por parte dos docentes para realizarem reclamações, mas também ocorre a falta de diálogo na instituição onde as (poucas) reclamações realizadas não são acompanhadas de respostas.

No cruzamento com os dados oficiais da instituição, a assessoria de comunicação da UECE afirmou que disponibiliza as redes sociais oficiais para o contato com as sugestões e reclamações feitas, mas que, de fato, o órgão competente dentro da organização responsável em se coletar as reclamações é a Ouvidoria. De acordo com os dados do Uecenúmeros de 2012, documento elaborado pela própria UECE, foram encaminhadas ao órgão mais de 1700 demandas, como evidenciam as figuras 11 e 12, procedimentos por telefone e por e-mail, respectivamente

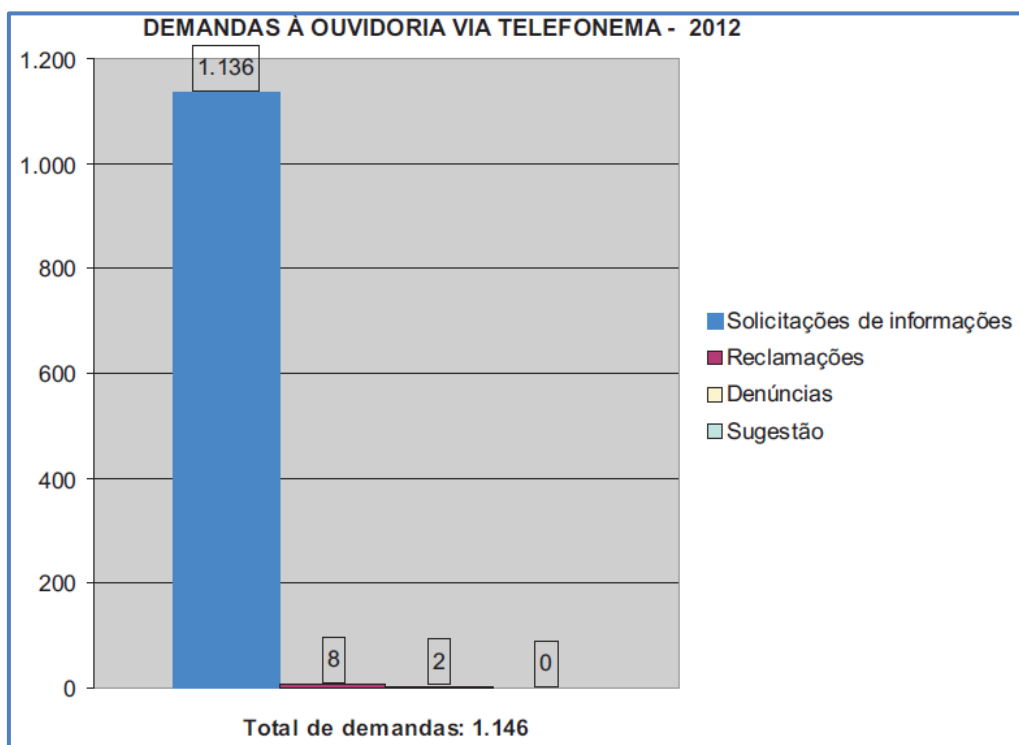


Gráfico 7: Demandas à ouvidoria da UECE feitas por Telefone em 2012²¹

²¹ Fonte: UECE. UECE em Números, 2012. p. 32.

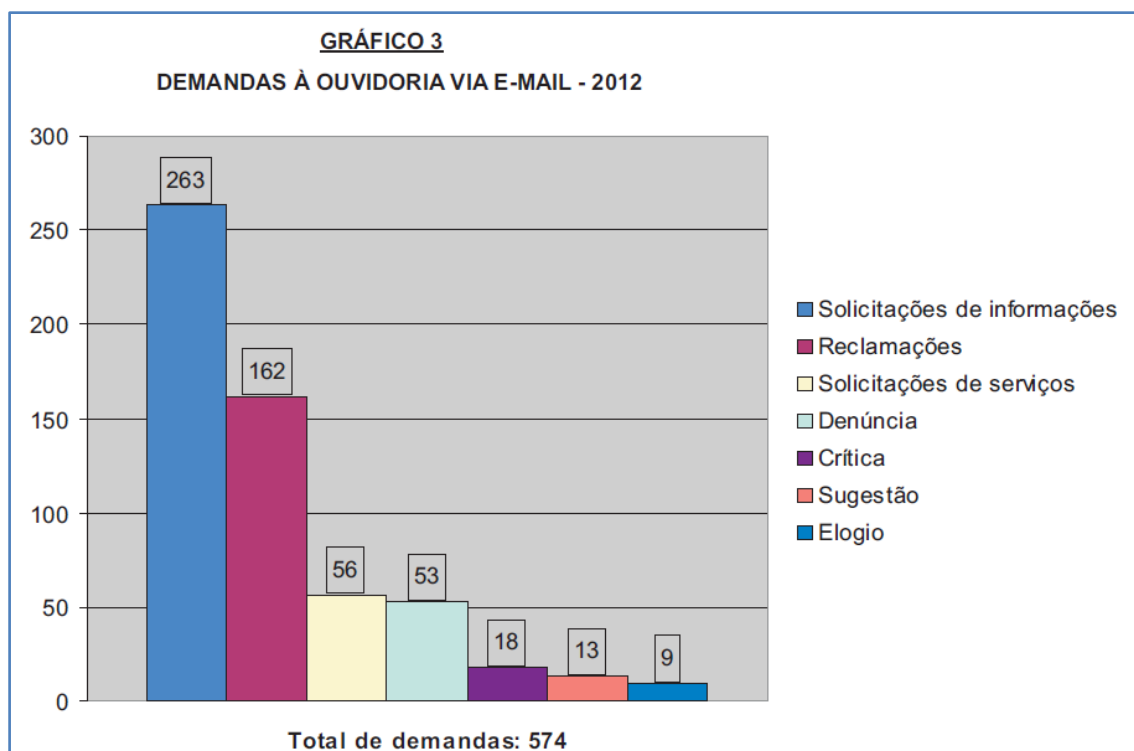


Gráfico 8: Demandas à ouvidoria da UECE feitas por e-mail em 2012.²²

Estes números, no entanto, são apenas dados estatísticos, não contemplando a complexidade e especificidade da estrutura de comunicação entre a ouvidoria e os diversos atores que se relacionam com a UECE. A falta de um gráfico com indicativo de “respostas” ou de algo que remeta à ideia de um diálogo ou *feedback*, evidencia que as reclamações dos públicos da UECE abordados nessa pesquisa talvez estejam certos: falta espaço para reclamações e, mais ainda, falta diálogo, respostas e esclarecimentos por parte da instituição.

Dando prosseguimento à análise das respostas dos professores, temos nas respostas da pergunta 6, a seguinte questão

^{22 22} Fonte: UECE. UECE em Números, 2012. p. 31.

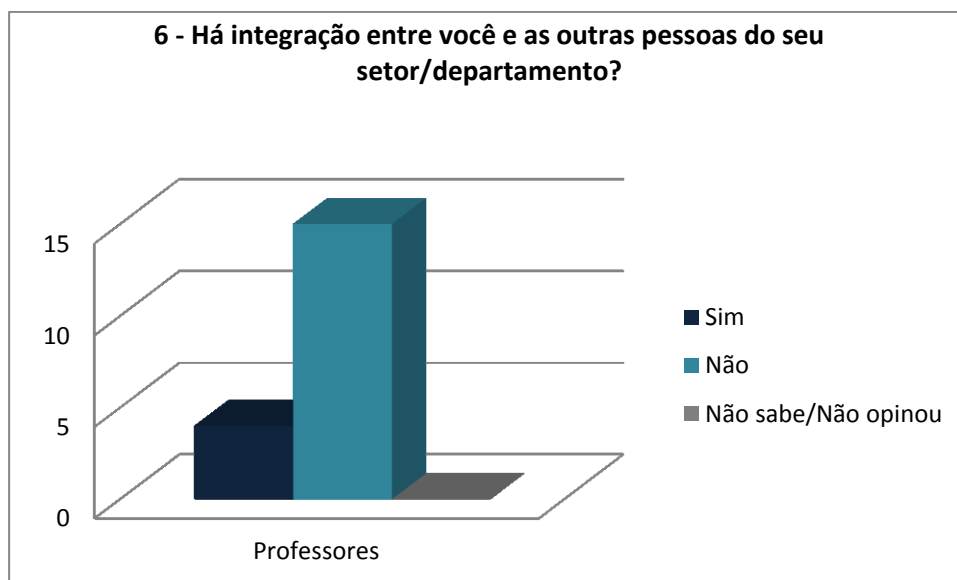


Gráfico 9: sobre a interação entre os diferentes departamentos – professores.

O gráfico mostra que, na pesquisa, os professores alegam pouca interação entre seu respectivo setor com os demais, evidenciando que a comunicação horizontal na instituição também possui problemas.

A pergunta seguinte observa-se

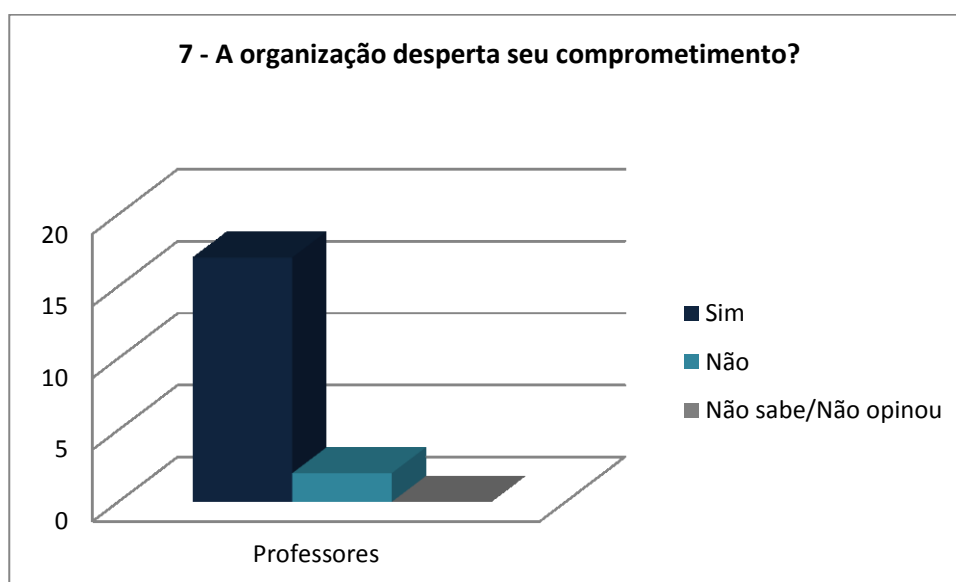


Gráfico 10: sobre o compromisso despertado pela organização – professores.

A maioria dos docentes (16 ao todo) respondeu positivamente, e que a instituição desperta sim o compromisso do profissional. Já no questionamento seguinte:



Gráfico 11: sobre o interesse acerca do destino da organização – professores.

A totalidade dos professores (19) afirmou que se preocupam com o destino da UECE. Acerca dos valores institucionais, temos, de acordo com o gráfico da figura 16, a resposta dos professores

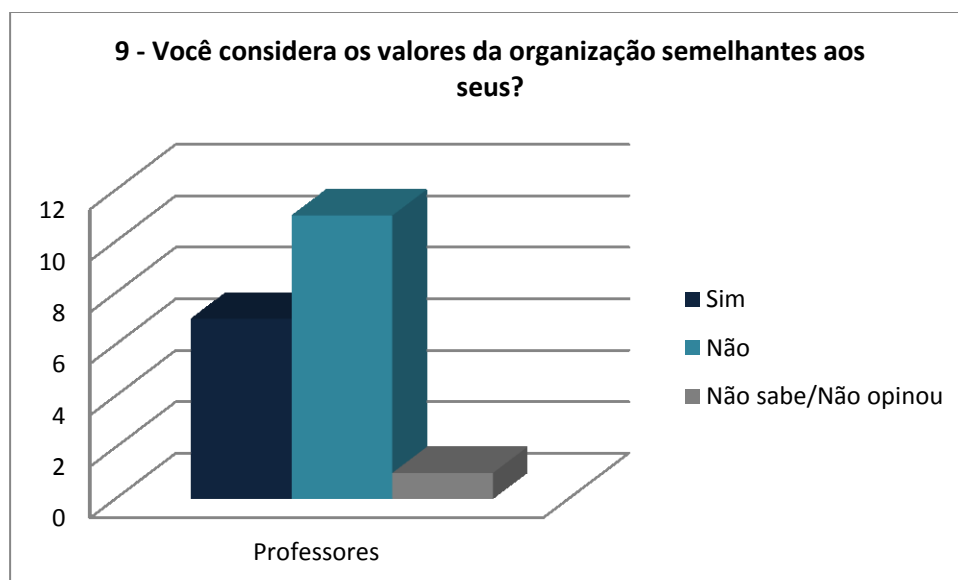


Gráfico 12: sobre os valores concomitantes instituição – professores.

Este gráfico acima evidencia que, a maioria dos docentes (11) não julga os valores da universidade semelhantes aos seus, apesar de uma minoria (apenas um) sequer conhecer quais valores são esses. Apenas sete docentes afirmaram ter valores semelhantes à UECE.

A última questão objetiva inquiria

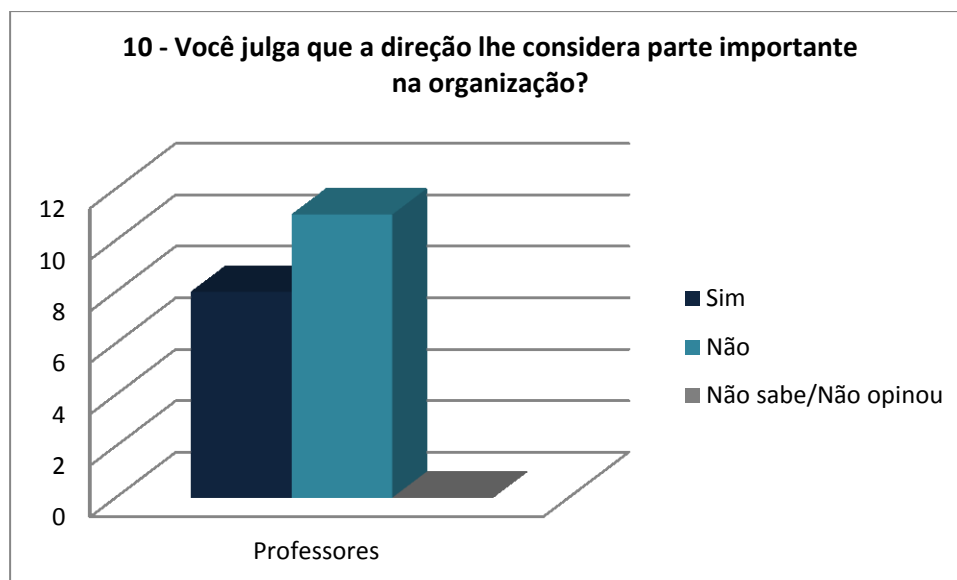


Gráfico 13: sobre o julgamento da organização sobre a importância dos seus colaboradores – professores.

Mais uma vez, a maioria afirmou negativamente, com o julgamento de que não se sentem importantes perante a direção da organização. Tal dado é preocupante, pois acarreta em um sentimento de desvalorização no profissional.

Contemplando as questões subjetivas, nas quais os entrevistados puderam ter uma maior possibilidade de respostas, já que a pergunta era aberta, temos, através da metodologia de apresentação de nuvem de tags²³, as seguintes respostas para a pergunta “Quando eu digo ‘UECE’, qual a primeira ideia que lhe vem à mente?”

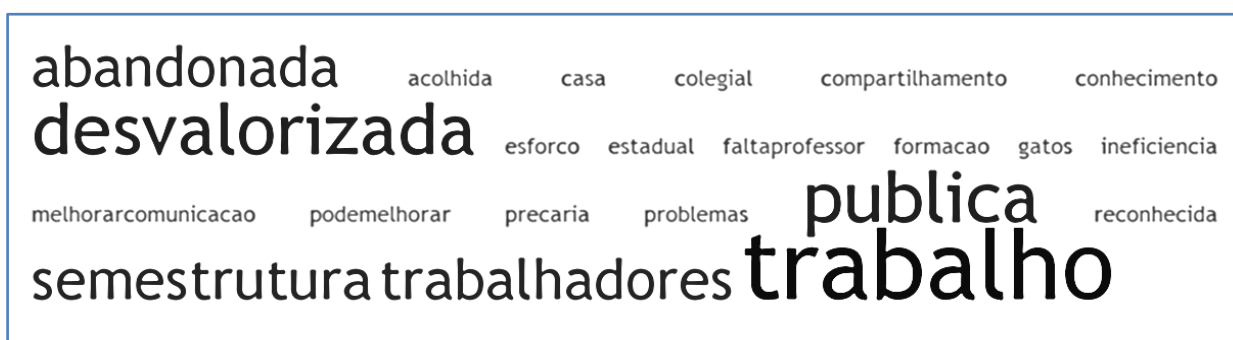


Figura 2: Nuvem de Tags “UECE” – professores²⁴

²³ As nuvens de tags desse trabalho foram geradas no site <http://tagcrowd.com/>. Por ser um site hospedado nos EUA, as tags tiveram que ser adaptadas para o alfabeto inglês, suprimindo-se então os acentos e sinais gráficos inexistentes na língua deste país.

²⁴ Pela metodologia de transmissão de uma ideia, foi preciso unir expressões utilizadas pelos públicos nas respostas abertas. Por isso as nuvem de tags apresentam termos que foram unidos, mas que transmitem um ideia. Ex.: “semestratura”, para transmitir a ideia de “sem estrutura”.

Observa-se que a maioria dos professores identifica a ideia “trabalho” à UECE, motivo pelo qual na nuvem acima este termo aparece em um tom de azul mais forte e em tamanho maior. Há então uma resposta pessoal, já que a universidade é o local de labuta desses profissionais. Em seguida temos as palavras “desvalorizada” e “pública”, que aparecem no mesmo tamanho e em tom de azul iguais. A quarta ideia ligada ao termo “UECE” obtida junto aos professores é “abandonada”. A imagem que podemos ter da UECE em relação aos professores é de que, além de um local de exercício da profissão, este é desvalorizado e abandonado pelos órgãos competentes, estabelecendo em si a relação com o fato deste local ser público.

Em seguida, os docentes foram questionados sobre “Que outras ideias lhe vêm à mente sobre a organização?”. De acordo com a nuvem de tags elaborada temos



Figura 3: Nuvem de Tags “Outras Ideias” – professores.

Observamos que em maior frequência aparecem as ideias de “falta de higiene”, denunciando principalmente o excesso de gatos e outros animais no campus, além da precariedade da manutenção da infraestrutura universitária (sobretudo os banheiros, que foram compilados na tag “faltahigiene”) e a ideia de “isolada”, denunciando não só a falta de interação entre os setores, mas também há distanciamento em relação à comunidade.

Seguindo o questionário, perguntou-se “Como você descreve a organização?”, e analisando as respostas obtivemos



Figura 4: Nuvem de Tags “Descrição UECE” – professores.

A tag “burocrática” é mais recorrente, indicando uma reclamação dos docentes em relação ao excesso de burocracia que a instituição possui. O preocupante é a aparição dos termos “falta investimento” e “sem estrutura”, que aparecerem em segundo lugar, denunciando o estado de abandono que parte desse público detecta. Essa ideia é recorrente, já que na primeira pergunta aberta ela também foi apresentada. O termo “crescente” também aparece o mesmo número de vezes (já que tem a mesma tonalidade de azul e o mesmo tamanho). Essa ideia, de certa forma, trás um aspecto positivo à instituição, que, apesar dos problemas detectados pelos próprios docentes, estes reconhecem que a UECE encontra-se em desenvolvimento.

“Quais os benefícios que a organização traz para você?”. Esta pergunta, também em um tom bem pessoal, foi respondida

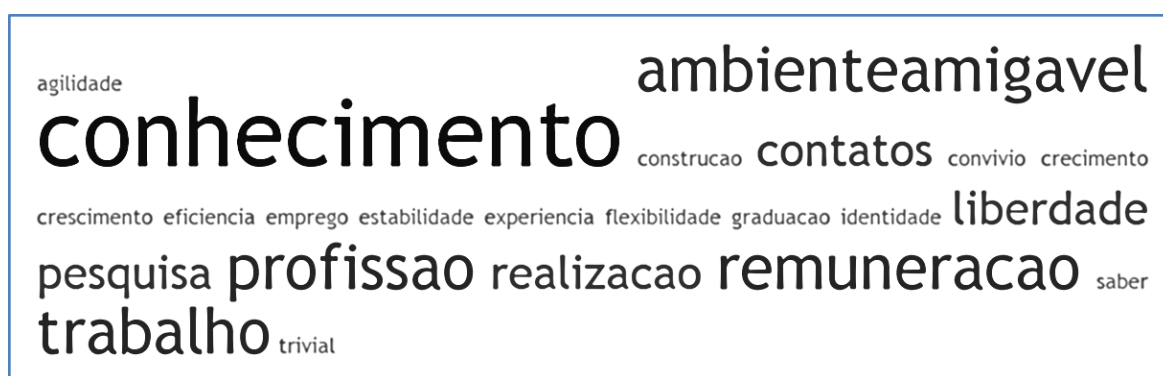


Figura 5: Nuvem de Tags “Benefícios” – professores

“Conhecimento” foi o termo mais recorrente, afinal, como bem defenderia educadores e cientistas da educação, não há ensino sem aprendizagem. Os professores da UECE reconhecem que o principal benefício que a instituição lhes proporciona é o desenvolvimento constante de conhecimento e um crescimento enquanto pesquisador e profissional da educação. Em seguida, veem-se que as respostas obtidas foram “trabalho”, “profissão”, “ambiente amigável” e “remuneração”. Todas essas respostas de forte caráter pessoal e relacionados à práxis dos professores na instituição.

Por fim, o questionário ponderava “Perante a sociedade, qual a imagem que você acha que a UECE possui?”

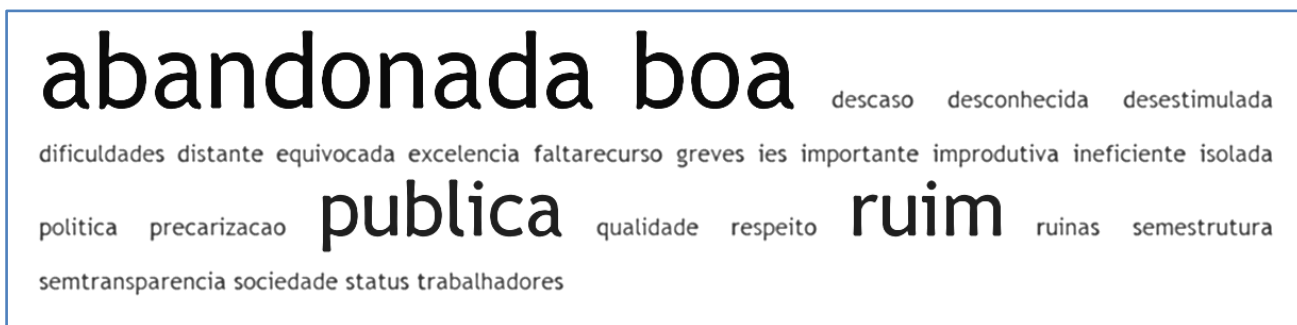


Figura 6: Nuvem de Tags “Imagem da sociedade” – professores

Bastante subjetiva, a pergunta conota a ideia de terceiros (a sociedade cearense), e não dos próprios professores. Já explicado anteriormente, o público externo não foi pesquisado em nossa análise, muito menos os docentes da instituição teriam condições quantitativas para saber especificamente qual a imagem que a instituição possui perante a sociedade.

Todavia, o exercício proposto na pergunta é crucial para termos uma noção de como os agentes (nesse caso, os professores) da instituição acham que são vistos. Os termos “abandonada” e “boa”, paradoxalmente, são apresentados com a mesma frequência nas respostas obtidas (ambas em um tom de azul mais escuro e maiores). Há de elucidar que o abandono é referente, principalmente, à situação estrutural da instituição e à relação desta com o poder público. Já o termo “boa” é uma avaliação referente à qualidade do ensino desenvolvido na UECE, pois não raro as respostas obtidas são acompanhadas de “ensino”, “graduação” e “formação”.

Há, porém, outro elemento preocupante, o termo “ruim”, que se refere ao conjunto das competências da universidade. Com a mesma frequência observa-se o termo “pública”, já que a instituição é estatal.

3.3 PÚBLICO ESTRATÉGICO: FUNCIONÁRIOS

Esse público foi mais bem contemplado em nossa pesquisa na instituição, já que um número maior de pessoas respondeu ao questionário. Ao todo foram pesquisados trinta e nove (39) funcionários, também chamados de servidores técnico-administrativos. Atualmente, diante da enormidade de profissionais terceirizados na instituição, tal denominação se mostra um tanto incongruente, haja visto nem todos os funcionários se configurarem como servidores públicos concursados. Por tal aspecto, optamos por denomina-los de funcionários, dessa maneira, englobamos ao mesmo tempo os servidores concursados, os terceirizados, os

bolsistas e os profissionais de cargos comissionados que, como já elucidado anteriormente, não foram discriminados na aplicação dos questionários em campo.

Com tais esclarecimentos, passemos assim a analisar as respostas coletadas. Referente a pergunta inicial



Gráfico 14: acesso às mídias – funcionários.

Obteve-se, a partir das respostas, uma maioria que obtém acesso as mídias (25, dos 39 pesquisados), enquanto que uma minoria, mas um número considerável de 14 funcionários, afirmou que não acessa as mídias produzidas pela instituição.

No tocante a atratividade dessas mídias, as respostas obtidas geraram o gráfico abaixo. Um maior número afirmou que acham as mídias interessantes, 26 funcionários ao todo, contra 13 que afirmam negativamente.

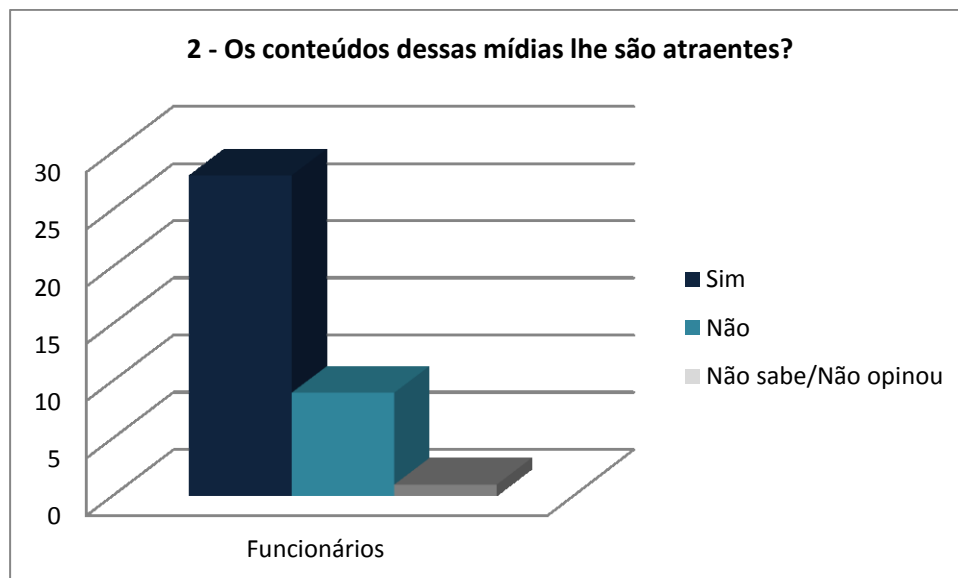


Gráfico 15: a atratividade das mídias – funcionários.

Em relação a um dos principais quesitos de eficiência na comunicação interna de uma instituição, os funcionários alegaram, em sua maioria, que recebem sim as informações básicas da administração e superiores. Apenas sete (7) afirmaram que as informações não são repassadas como deveriam

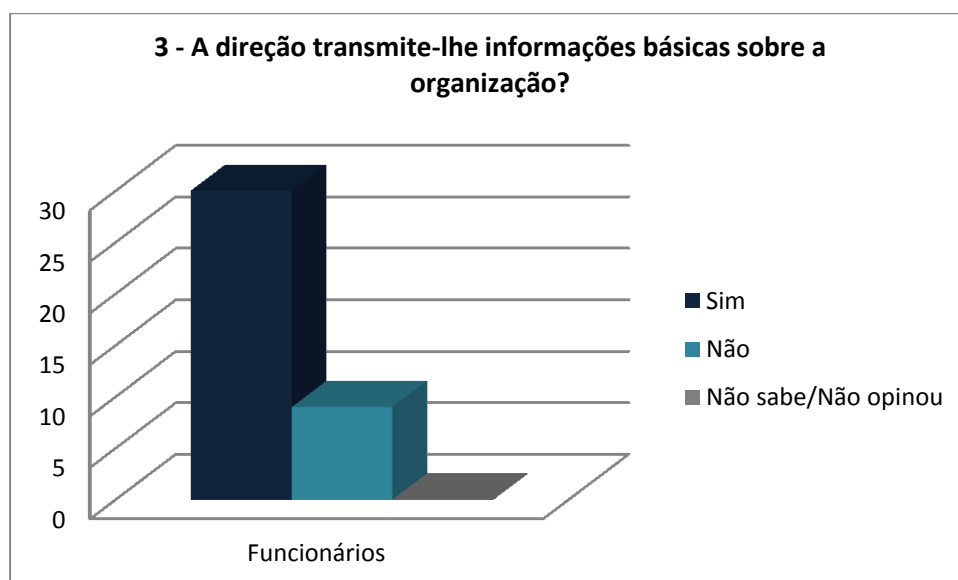


Gráfico 16: a transmissão de informação da direção – funcionários.

Em um dos aspectos de pior avaliação entre os três públicos, os espaços e a abertura para reclamações e sugestões, a maioria dos funcionários destoa dos demais

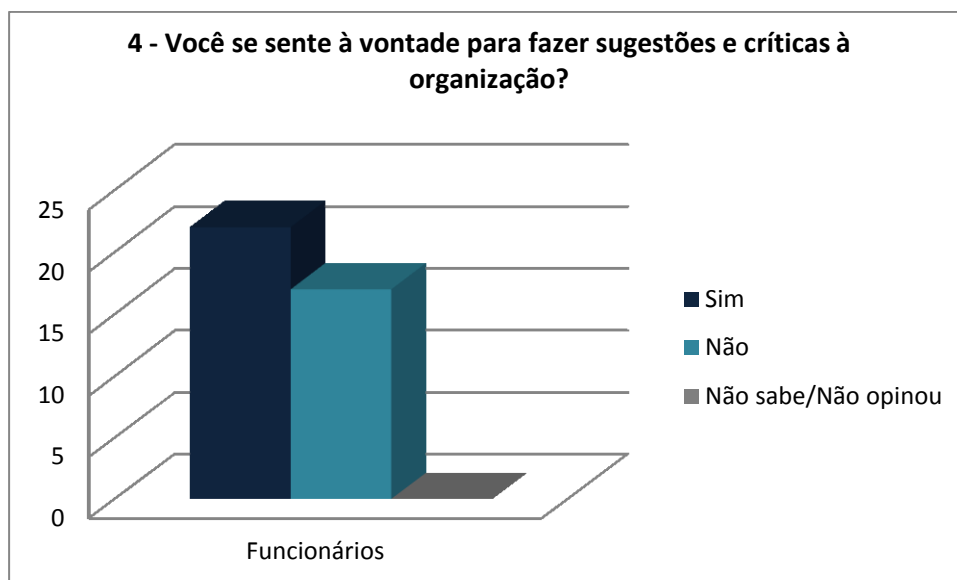


Gráfico 17: sobre a liberdade em sugerir críticas e reclamações – funcionários.

Percebe-se, a partir do gráfico acima, a maior parte dos funcionários afirmando que há sim espaços para a realização de reclamações e sugestões (22 ao todo). Entretanto há um número considerável – e alarmante – de dezessete profissionais que reclamam da falta de abertura para queixas. Esse aspecto é um dos principais pontos chave no sistema de comunicação da UECE.

Relacionando-se com essa questão das reclamações e sugestões que são feitas, devem ser consideradas o diálogo, ou seja, as respostas que a instituição dá, o retorno e a prestação de esclarecimentos e dúvidas. O gráfico abaixo relaciona-se diretamente com o gráfico anterior (17).

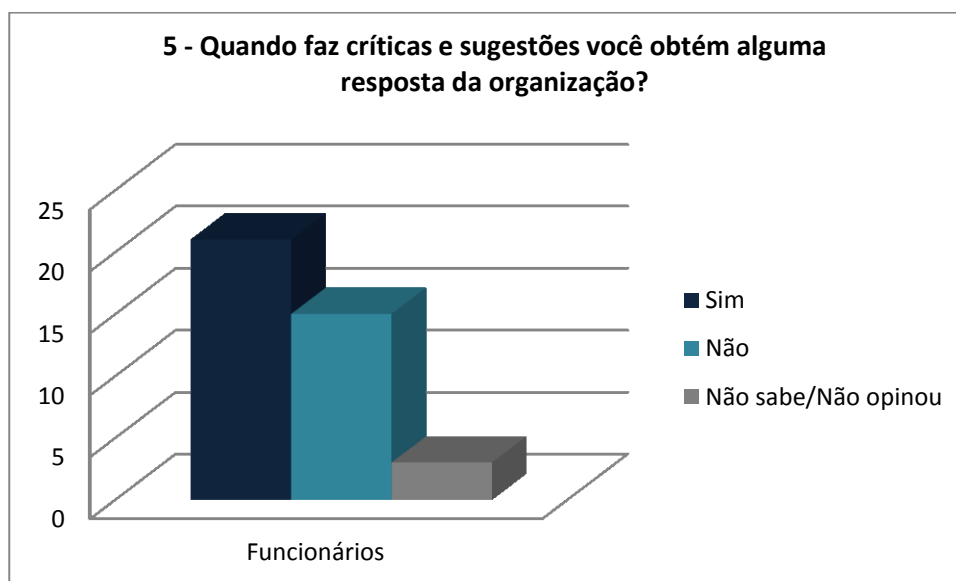


Gráfico 18: respostas e retornos das reclamações e sugestões – funcionários.

Assim como a maioria afirmou que se sente à vontade para tecer reclamações, a maioria relatou que recebem respostas da instituição ou dos superiores administrativos. Contudo, mais uma vez, tem-se uma margem pequena de diferença entre o “sim” (21) e o “não” (15), onde uma considerável parcela de profissionais afirmou que não recebem retorno e uma pequena minoria (proveniente dos que não fazem reclamações/sugestões) não soube ou preferiu não opinar.

A integração entre os funcionários, além de mais presente, é mais imprescindível. Como um dos pesquisados respondeu no questionário “colaborar é preciso”, além do fato de muitos setores agirem de forma interligada, sendo não só necessário como providencial a relação e a interação entre os setores, como podemos observar no gráfico abaixo

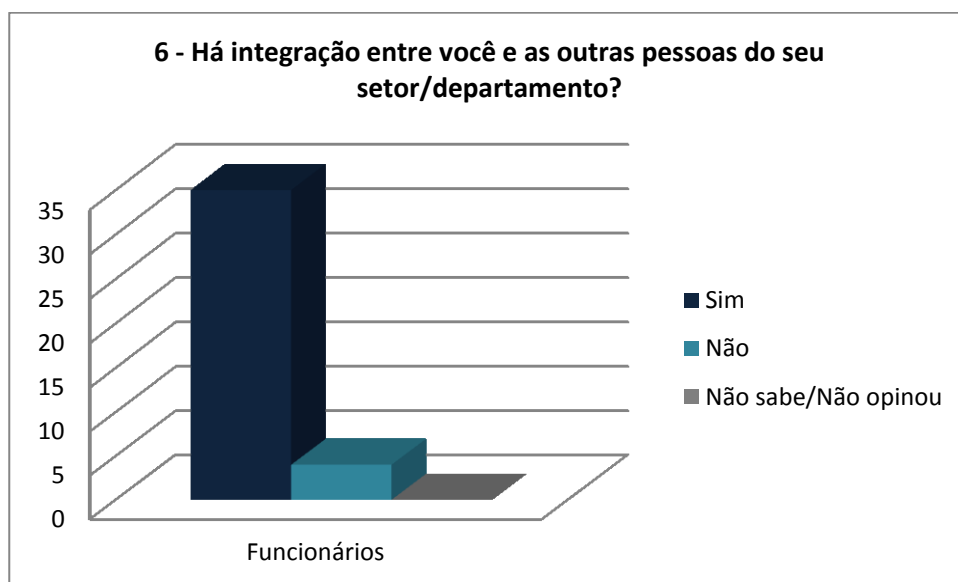


Gráfico 19: interação entre os diferentes departamentos – funcionários.

Quase a totalidade de profissionais (35) respondeu que sim, que há interação do seu respectivo departamento com os demais, enquanto uma minoria (apenas 4) afirmou que há dificuldades para tal relação, afirmando que as interações ocorriam muito mais dentro do seu próprio setor.

De caráter mais pessoal, há o gráfico gerado a partir do comprometimento do profissional despertado pela instituição

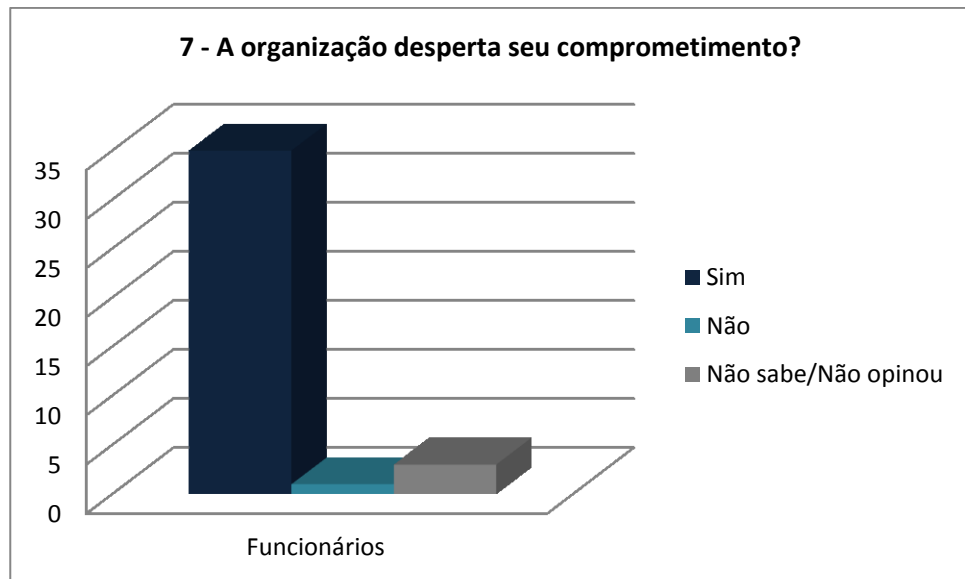


Gráfico 20: compromisso despertado pela organização – funcionários.

Mais uma vez, a maioria (35 funcionários), de contraste mais evidente, respondeu que a instituição desperta sim seu compromisso. Enquanto apenas um profissional afirmou que esta mesma não o incentivava para tal comportamento e duas responderam que não sabiam ou preferiram não apontar no questionário.

Em relação às preocupações com o destino da UECE, a totalidade dos funcionários pesquisados afirmou que há interesse em saber do futuro da organização

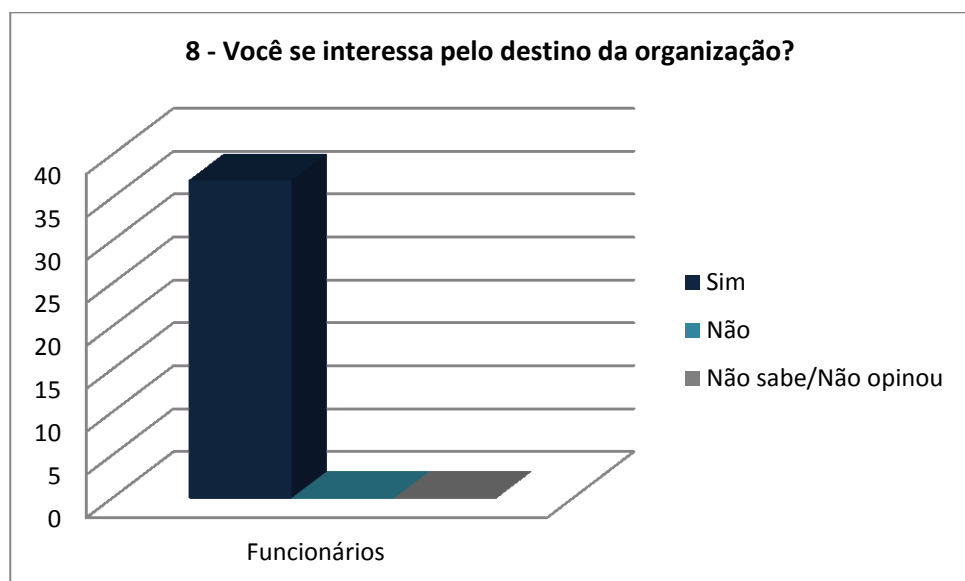


Gráfico 21: interesse acerca do destino da organização – funcionários.

Tal dado seja talvez intrínseco ao fato de a organização representar para esse público estratégico a fonte de sua renda e o local de seu exercício profissional, daí a explicada importância e preocupação maior que tal público talvez dê à instituição.

Em relação aos valores da UECE, os servidores, terceirizados e bolsistas apontaram

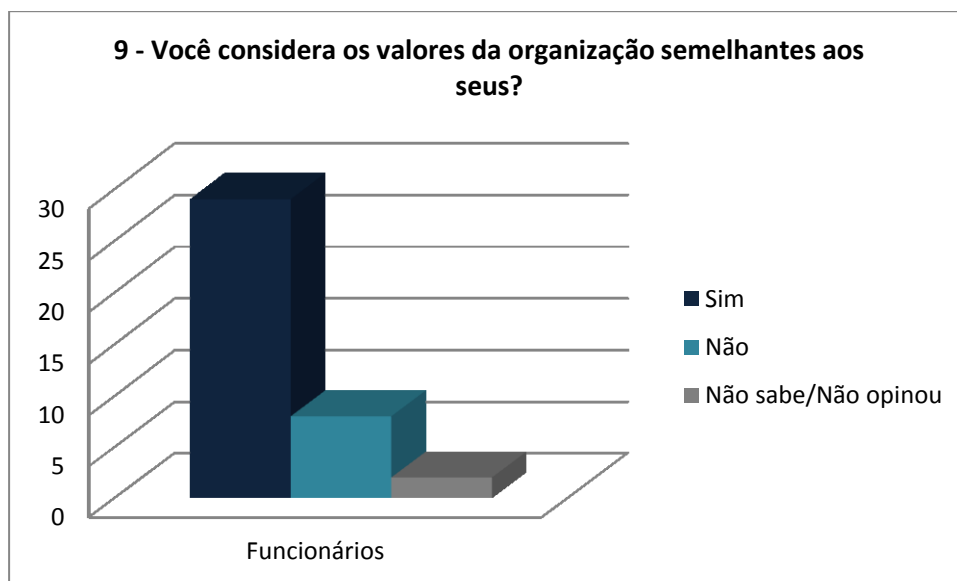


Gráfico 22: valores concomitantes instituição – funcionários.

Com maioria afirmando positivamente (29) que possuem valores semelhantes à da instituição, o não ficou com uma menor parcela dos entrevistados, com oito funcionários, enquanto que apenas dois não souberam responder ou acharam melhor não opinar.

Por fim, a última questão objetiva que demonstra a análise sobre a importância dada pela direção ao corpo de colaboradores

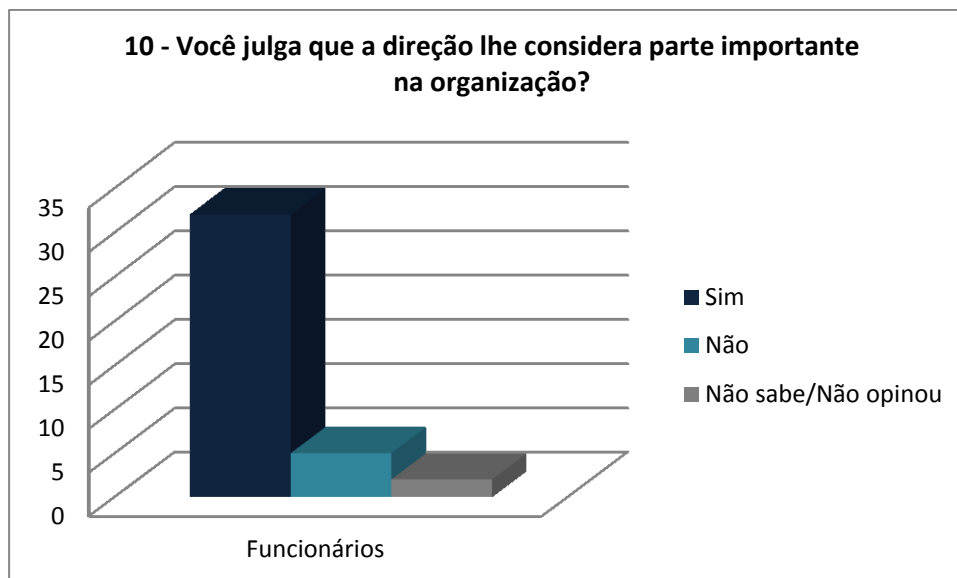


Gráfico 23: julgamento da organização sobre a importância dos seus colaboradores – funcionários.

Apenas cinco profissionais disseram que não se sentem importantes pela direção. Dois não souberam ou não quiseram opinar, enquanto a maioria (32) dos profissionais consideraram que a direção os considera importantes dentro da instituição.

Proseguindo com a análise das respostas obtidas junto aos funcionários, temos as respostas (exposta através da nuvem de Tags da figura 33) advindas do questionamento “Quando eu digo ‘UECE’, qual a primeira ideia que lhe vem à mente?”



Figura 7: Nuvem de Tags “UECE” – funcionários.

Como explicitado anteriormente, as palavras com a tonalidade de azul mais forte e com o tamanho da fonte maior em comparação às demais se referem às ideias que mais foram encontradas nas perguntas abertas (subjativas). Dito isso, o termo mais frequente nas respostas dos funcionários foi “universidade”. Apesar de óbvio, devemos lembrar que as respostas eram livres e que os profissionais, por sua vez, poderiam muito bem ter dito “trabalho” ou “profissão”, tags que até aparecem, mas com uma frequência bem menor, já que

a segunda ideia mais recorrente foi “ensino”, seguida de “educação”, “formação” e “formação”, mesmo que uma parte dos funcionários não esteja inserida no bojo dessas ideias, afinal estas remetem aos serviços prestados pela instituição em que eles trabalham.

Questionados sobre “Que outras ideias lhe vêm à mente sobre a organização?”, o público estratégico aqui analisado respondeu da seguinte maneira

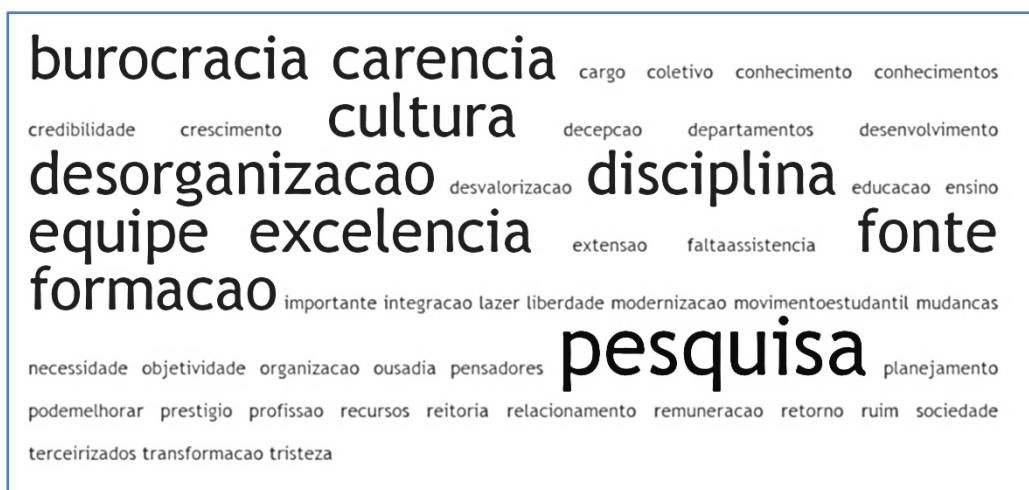


Figura 8: Nuvem de Tags “Outras Ideias” – funcionários.

Mais uma vez há uma surpresa no resultado obtido. “Pesquisa” foi o termo mais recorrente entre os funcionários, apesar de estar quase em equilíbrio com outros termos como “burocracia”, “carência”, “desorganização”, tratando-se de imagens negativas; e “cultura”, “equipe”, “excelência”, “disciplina”, “formação” e “fonte”, tratando-se de aspectos positivos, tanto da instituição e de seus serviços em si, quanto das relações e ambiente de trabalho.

Questionados sobre “Como você descreve a organização?”, obteve-se

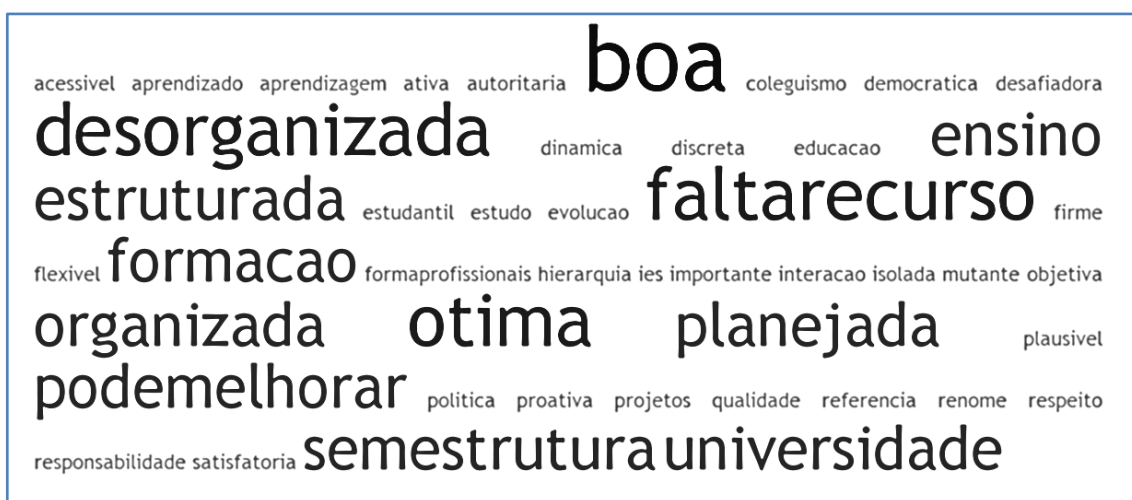


Figura 9: Nuvem de Tags “Descrição da UECE” – funcionários.

que fornecesse questões relacionadas à imagem que a sociedade faz da organização, mesmo assim é importante salutar

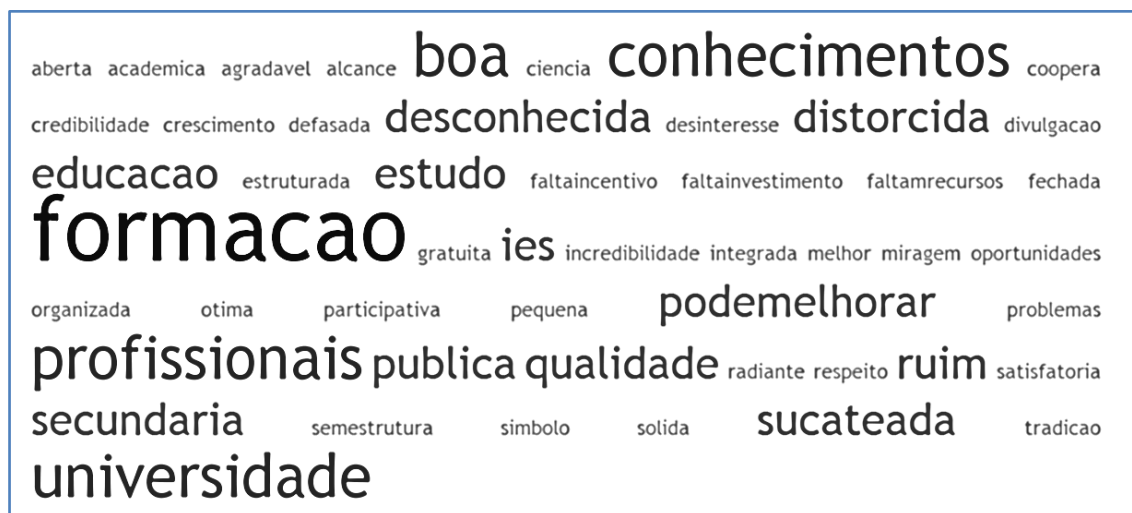


Figura 11: Nuvem de Tags “Imagem da Sociedade” – funcionários.

De maneira mais evidente, os funcionários afirmaram que a sociedade cearense tem a imagem ligada a “formação” em relação à UECE, ou seja, um dos principais serviços que a instituição fornece. Acompanham, em seguida, as tags “profissionais”, “conhecimentos” e “universidade”, referentes, mais uma vez, à questão do ensino e, com mesma recorrência, o termo “boa”, referente à qualidade geral da instituição.

Ao contrário dos professores (que foram um tanto mais pessimistas nessa questão) os termos “ruim”, “sucateada” e “pode melhorar” aparecem com menos força, mas nem por isso menos relevantes à nossa análise. Interessante notar termos que até então não tinham sido elencados: “secundária” (esta se deu em três ocasiões, nas quais os entrevistados compararam a UECE à Universidade Federal do Ceará – UFC); “distorcida” (referente a uma falsa imagem de qualidade que possivelmente a sociedade cearense possui); e o termo “desconhecida” (evidenciando que alguns funcionários analisam que a Universidade Estadual do Ceará ainda está distante e não é conhecida pela sociedade na qual se insere).

3.4 PÚBLICO ESTRATÉGICO: ESTUDANTES

Dentre os públicos contemplados em nossa análise, os estudantes foram melhor, pelo menos numericamente, contemplados. Obteve-se no, total, 69 questionários respondidos, como podemos analisar nos gráficos conseguintes.

Restringiu-se a pesquisa aos alunos de graduação, não só pela facilidade de obter uma maior quantidade destes, mas também para simplificar o processo de análise dos dados obtidos, já que pela celeridade da pesquisa sabíamos que, ampliar o público para alunos da pós-graduação demandaria mais tempo e mais dificuldades em quantificar os dados obtidos.

A primeira pergunta, assim como com os públicos anteriores, obteve-se resposta parecida

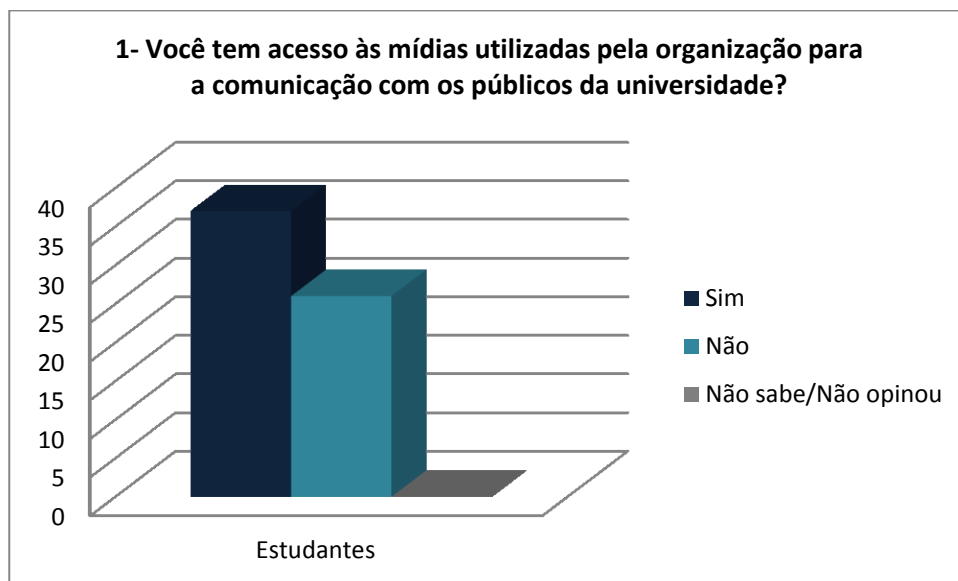


Gráfico 24: acesso às mídias – estudantes

Porém, ressaltando uma particularidade desse público, que, provavelmente é composto por um número de pessoas com faixa etária mais jovem que a dos demais professores e funcionários, observa-se que uma considerável, e preocupante, parcela (26 estudantes ao todo) não acessa os meios, inclusive os digitais, produzidos pela UECE.

Em contraponto com a pergunta seguinte, a esmagadora maioria (43 alunos) nos fornece uma possível causa para que tantos jovens não consumam os materiais produzidos e veiculados pelas mídias da universidade.

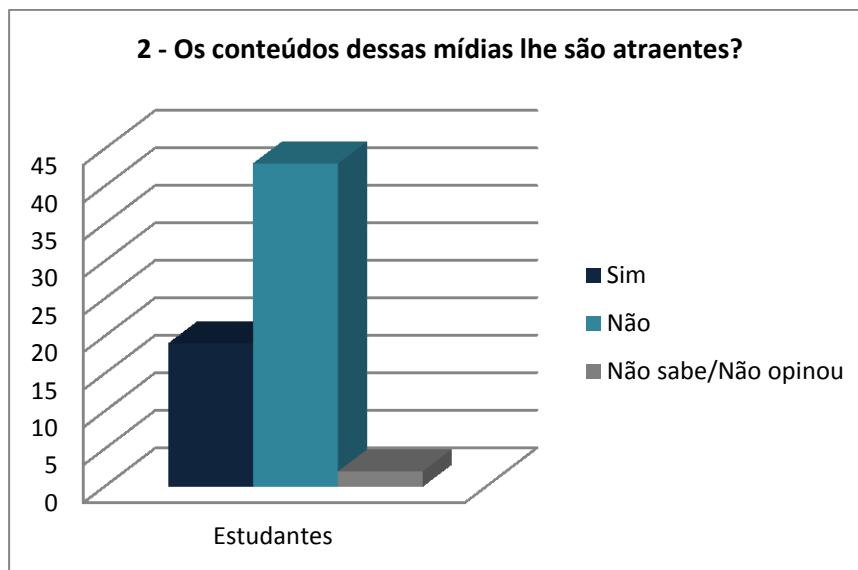


Gráfico 25: a atratividade das mídias – estudantes

Dos entrevistados, 43 estudantes não acham os produtos atraentes, tanto nos aspectos visuais como nos aspectos de informação. Apenas dois não souberam opinar e a minoria (19 alunos) julga positiva a atratividade das mídias da UECE.

Outro problema detectado na pesquisa é a reclamação dos estudantes de que as informações da direção não são transmitidas, havendo uma relação intrínseca com a falta de acesso e de atratividade das mídias por parte dos estudantes e a dificuldades de comunicação entre estes

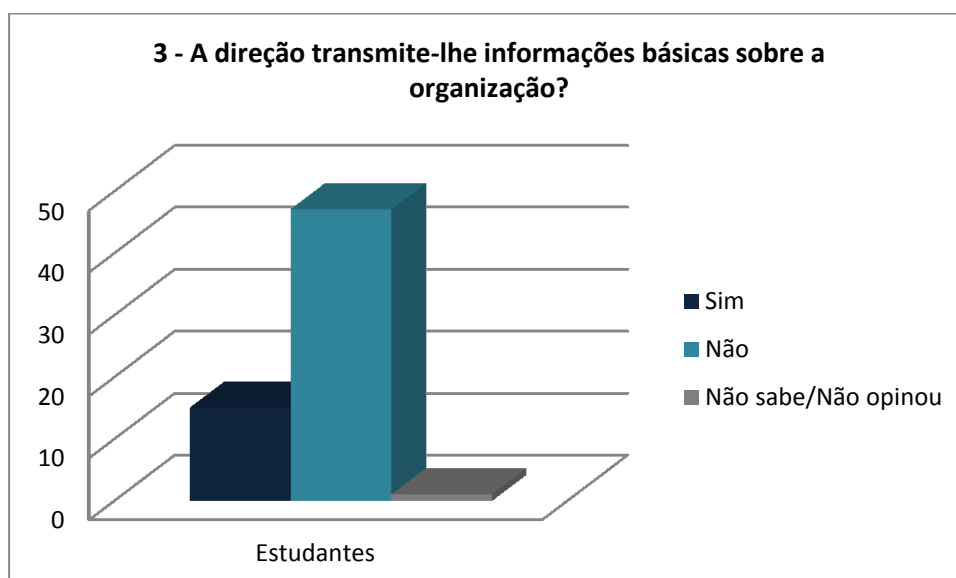


Gráfico 26: transmissão de informação da direção – estudantes

Quarenta e sete alunos afirmam que não há transmissão de informação, enquanto que 15 dizem receber as informações e um não ter tido condições de opinar.

Um dos problemas mais críticos apontados pelos outros públicos, relacionado à realização de críticas e sugestões, no caso dos estudantes não foi diferente. A maioria dos alunos também reclamou da falta de espaços para sugestão e interação dos problemas da UECE, mesmo considerando tal ação importante para a proposição de melhorias na universidade

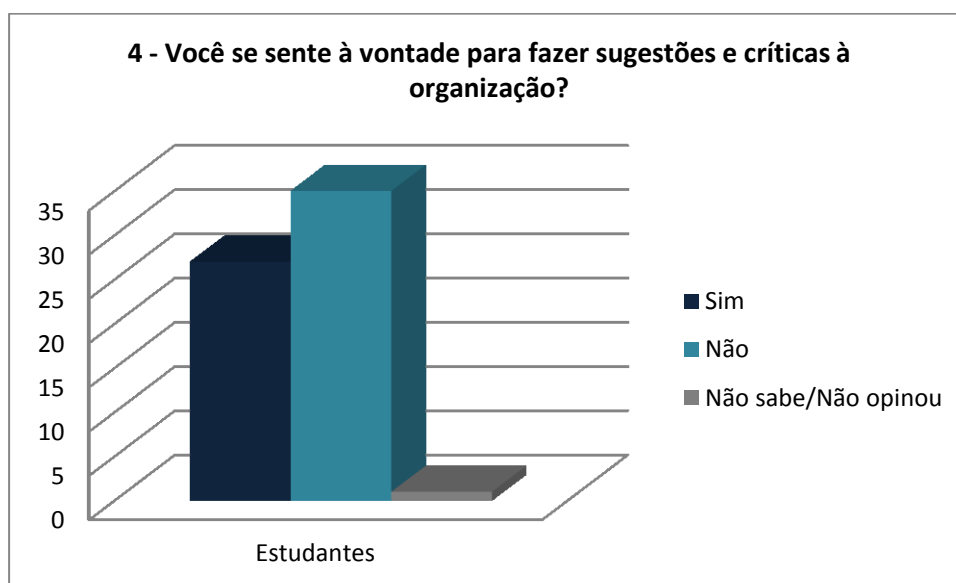


Gráfico 27: liberdade em sugerir críticas e reclamações – estudantes

Vinte e sete estudantes afirmaram que se sentem a vontade para tecer críticas, enquanto 35 não se sentem da mesma maneira. Assim como faltam espaços para as reclamações, há um problema maior ainda com a falta de retorno dessas reclamações, o que contribui para a sensação de ausência de solubilidade dos problemas comunicados à direção, como aponta o gráfico 28 abaixo

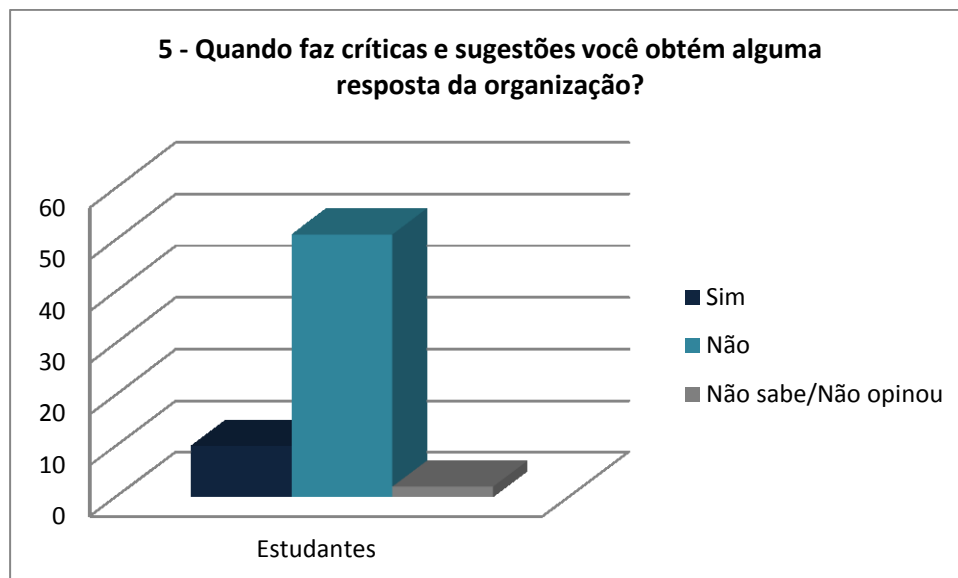


Gráfico 28: respostas e retornos das reclamações e sugestões – estudantes

Vemos que uma imensa maioria (mais de 50% dos alunos entrevistados) reclama a falta de retorno nas reclamações que são realizadas. Apenas dez alunos defenderam que recebem respostas e dois não souberam opinar.

Há também problemas com o público dos discentes na questão da integração com as demais pessoas e setores que compõem o universo da UECE, não só com alunos de outros cursos, mas também com professores e funcionários de outros departamentos.

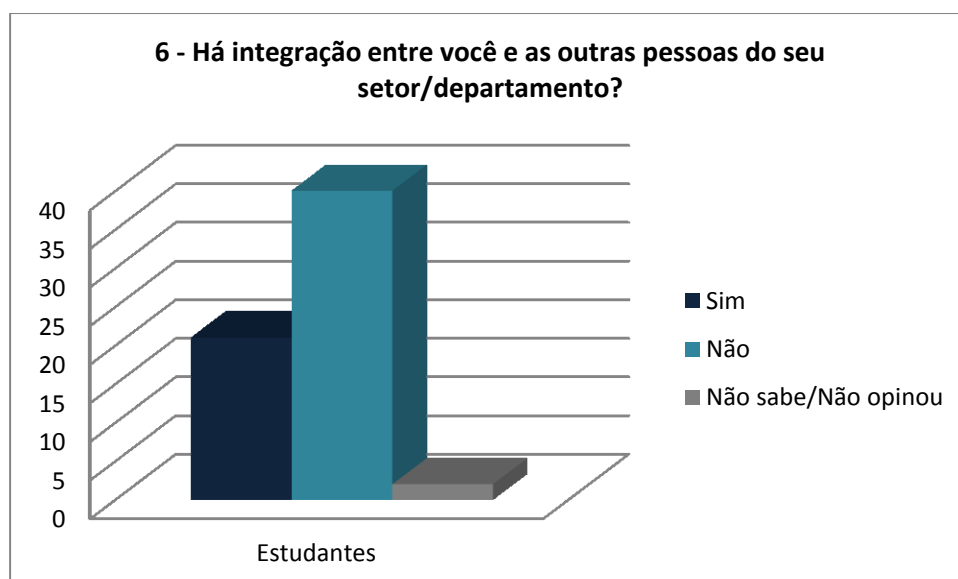


Gráfico 29: interação entre os diferentes departamentos – estudantes

Nesse gráfico, vemos que a maioria dos alunos (40, no total) afirma não interagir com demais setores e pessoas da UECE. Apesar da falta de espaços para sugestões, da ausência de diálogo e da péssima integração que os alunos apontaram nos questionários, a maioria concorda que a universidade desperta sim o comprometimento, apesar de a diferença ser pequena (36 afirmaram que sim, enquanto que 27 afirmaram que não) como mostra o gráfico abaixo

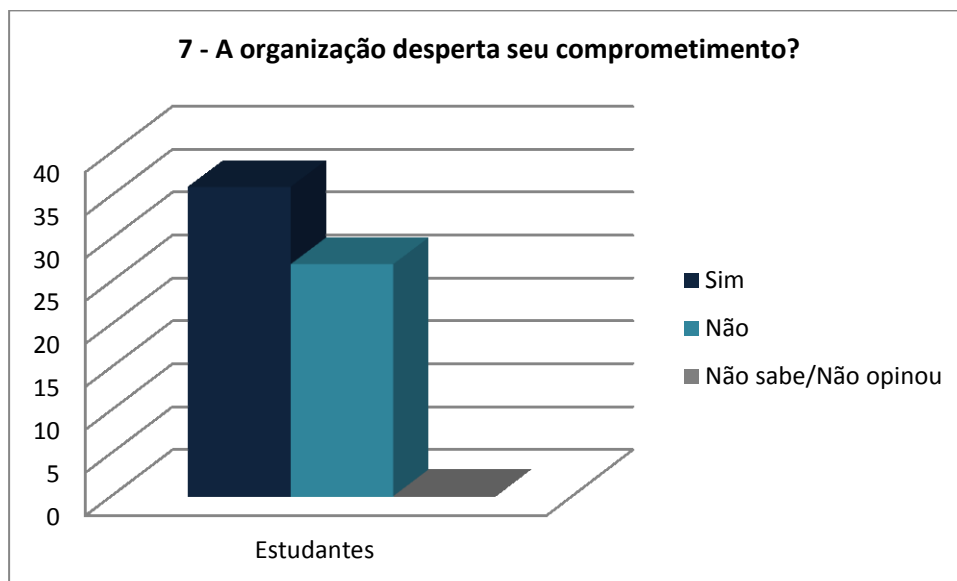


Gráfico 30: compromisso despertado pela organização – estudantes

O mesmo se dá com o destino da organização, porém com uma diferença bem maior entre o sim e o não. A maioria dos alunos (57 no total) se preocupa com a instituição, ressaltando o aspecto de interesse pelo futuro da UECE

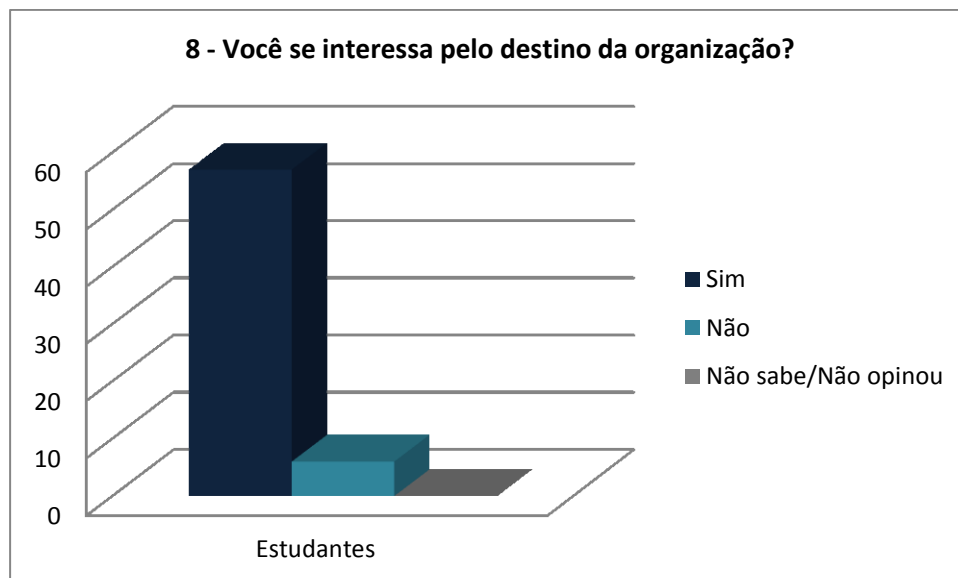


Gráfico 31: interesse acerca do destino da organização - estudantes

Apesar da relação com a instituição ser diária e fundante no processo de formação dos alunos, a maioria destes afirmou que não considera os valores da instituição semelhantes aos seus respectivos

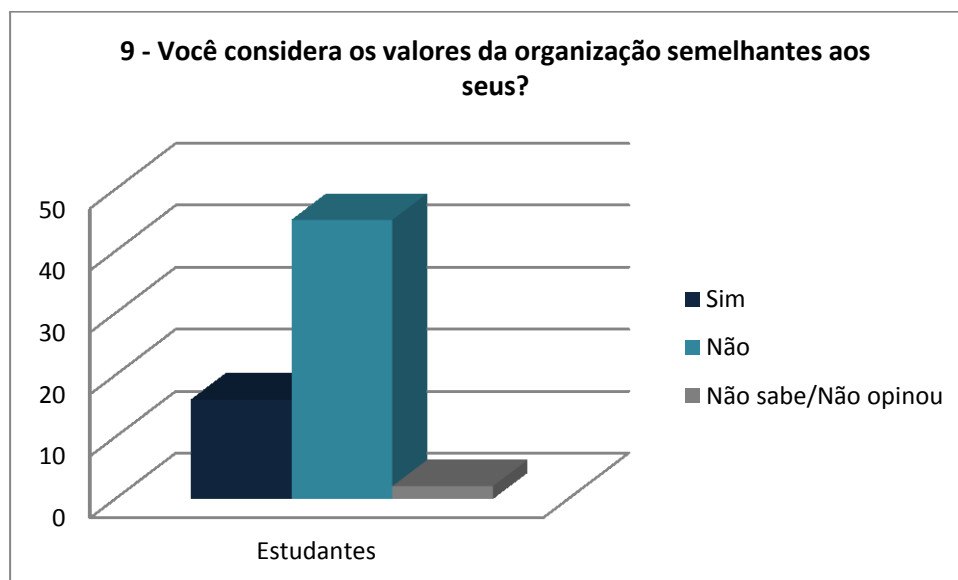


Gráfico 32: os valores concomitantes instituição - estudantes

Outro sentimento que apareceu de forma negativa na avaliação dos alunos da UECE é sobre a importância depositada nos estudantes. Para a maioria dos entrevistados, a direção da instituição não considera seu corpo discente importante

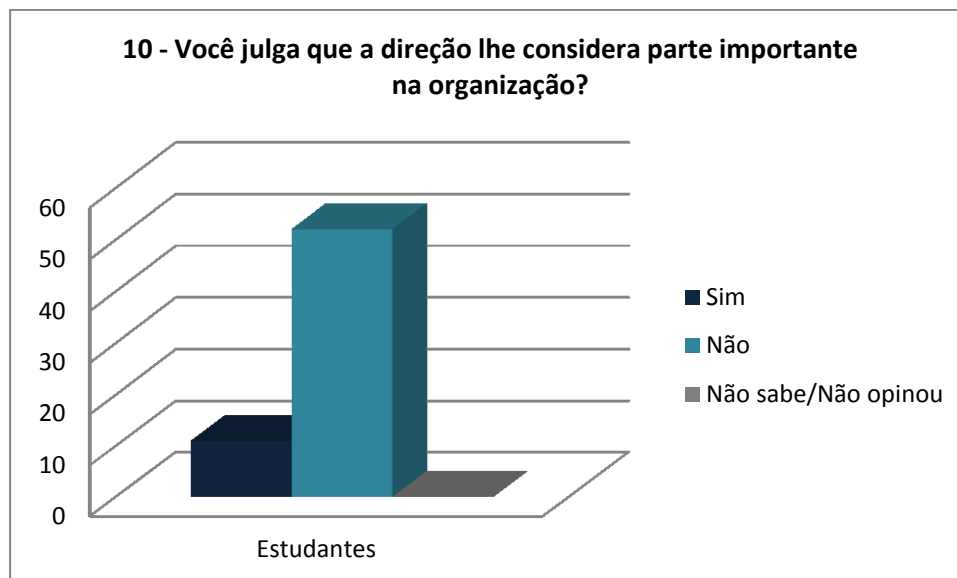


Gráfico 33: julgamento da organização da importância dos seus colaboradores – estudantes

No tocante às questões abertas, em que, como já falado anteriormente, há uma maior liberdade e uma ampliação maior do exercício crítico, os alunos realizaram as piores avaliações, dentre os três públicos, acerca das características perguntadas sobre a UECE.

Quando perguntado “Quando eu digo ‘UECE’, qual a primeira ideia que lhe vem à mente?”, os alunos responderam

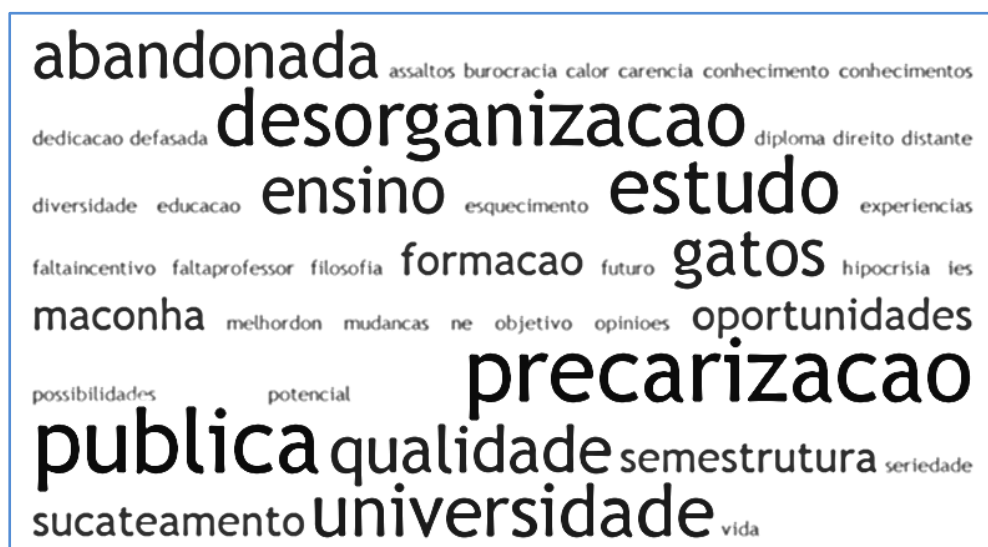


Figura 12: nuvem de tags “UECE” – estudantes

Notamos claramente características negativas, como “precarização”, que aparece em azul escuro e com bordas grossas, porém com a mesma intensidade de “pública”, que por si só é uma característica positiva, afinal tal caráter da UECE é uma garantia mínima do

direito constitucional de educação. Entretanto as demais características é que preocupam, afinal temos “desorganização”, com a mesma intensidade de “universidade” e de “estudo”, e “abandonada”, com a mesma força e recorrência de “ensino”, alternam-se assim, qualidade boas e ruins acerca da UECE na visão dos alunos.

Quando questionados “Que outras ideias lhe vêm à mente sobre a organização?”, obteve-se

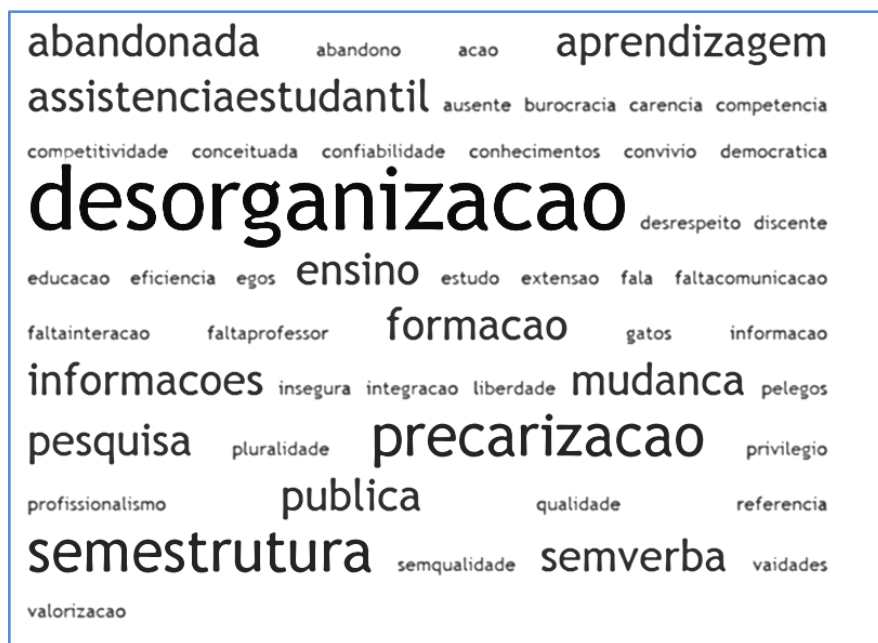


Figura 13: Nuvem de tags “Outras ideias” – estudantes

Mais uma vez, temos a “desorganização” como a segunda ideia mais recorrente entre os alunos sobre a universidade na qual estudam. Nessa resposta, como a tag evidencia, há a presença de características mais prejudiciais, como “precarização”, “sem estrutura”. “sem verba”, acompanhada, em menor força, de características como “formação”, “mudança”, “pesquisa”, “ensino”, “aprendizagem”, que denotariam aspectos importantes e positivos sobre a instituição.

As avaliações continuam com a pergunta “Como você descreve a organização?”, e as respostas obtidas foram

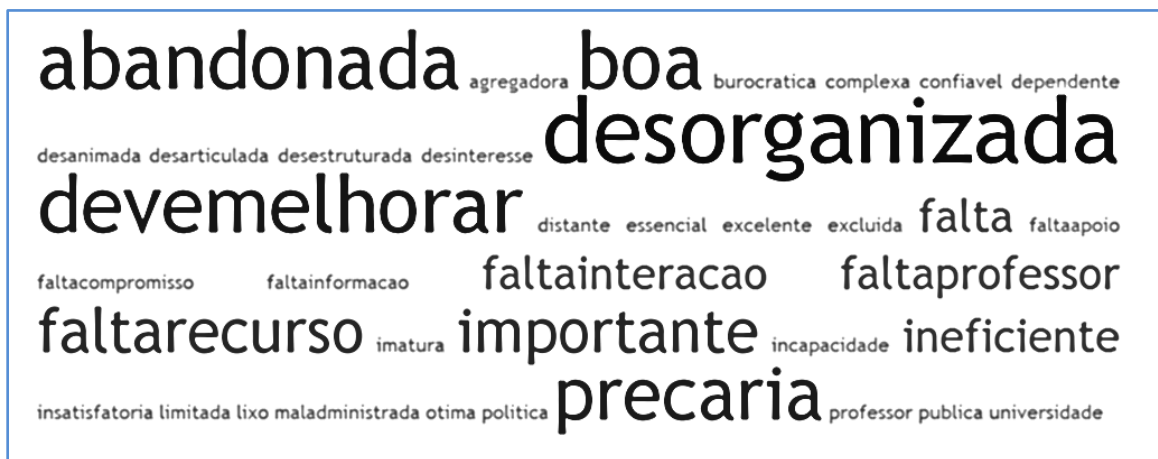


Figura 14: Nuvem de Tags “Descrição” – estudantes

Há a gritante palavra “desorganizada” que salta aos olhos, já que apareceu com maior recorrência nas respostas dos alunos da UECE. Infelizmente, observa-se a presença de qualidades negativas como “abandonada” e “deve melhorar”, que apareceram a mesma recorrência que “boa”, aqui uma característica positiva frente a tantas negativas. Há porém ainda ideias como “precária”, com menos intensidade, seguida de, em ordem decrescente, de “falta recurso”, “falta interação”, “falta professor” e “ineficiente”. Ali, perdida, meio acanhada até, temos a tag “importante”, tão recorrente como a tag “falta recurso”. Por mais problemas de imagem que a UECE possa ter, realmente a importância da universidade não deveria ser desconsiderada.

No questionamento “Quais os benefícios que a organização traz para você?”, os alunos responderam

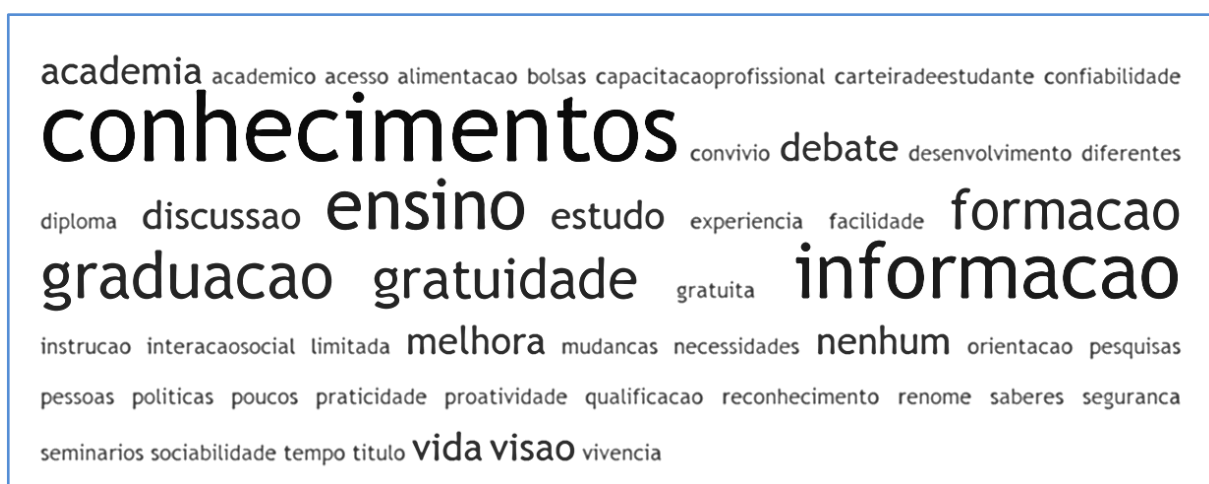


Figura 15: Nuvem de tags “benefícios” - estudantes

Nota-se a tag “conhecimentos” com maior força, afinal essa foi a ideia que prevaleceu na resposta dos alunos. A pergunta dá pouca ou nenhuma margem para respostas consideradas prejudiciais, já que ela pergunta sobre os benefícios que a instituição

proporciona. Assim, após a tag “conhecimentos”, observamos as ideias de “ensino” e “informação”, além de “formação”, “graduação” e “gratuidade”.

Por fim, temos a pergunta “perante a sociedade, qual a imagem que você acha que a UECE possui?” Os resultados a partir da análise e suposição feitas pelos alunos da UECE foi



Figura 16: Nuvem de Tags “Imagem da Sociedade” – estudantes

É evidente características negativas em relação à imagem que os alunos julgam que a população cearense tenha da universidade. Talvez por vivenciarem os problemas da instituição de maneira mais direta, as ideias mais recorrentes foram de “abandonada” em equilíbrio com a ideia de “boa”. Uma característica ruim, contrabalanceada por uma característica que remonta à qualidade do ensino na instituição. Em seguida há as ideias “sucateada” e “greves”, dois problemas que afligem a universidade e que foram e são pautas atuais da instituição (que se encontra, no momento em que desenvolvemos este trabalho, em greve). Há ainda as tags “pública”, evidenciando o caráter do ensino estatal, a tag “formação”, caracterizando um dos objetivos da instituição, e as tags prejudiciais “sem estrutura” e “secundária”, aquela referente às condições estruturais da UECE, esta última quando comparada à Universidade Federal do Ceará, mais uma vez dando a ideia de que, no comparativo com a UFC, a UECE é uma instituição secundária.

Entre ideias como “desvalorizada”, “desorganizada”, por si sós, qualidades ruins da instituição, nota-se que alguns alunos elencaram a ideia de “falsa qualidade”, denotando

que, nas aparências a instituição tem uma boa avaliação, mas que a fundo, ou analisando mais detalhadamente, a universidade não possui essa qualidade que alguns pensam.

CAPÍTULO 4

4.1 OS PÚBLICOS

4.1.1 PÚBLICOS DE INTERESSE ESTRATÉGICO

Como abordado ao longo de todo o trabalho, os grupos de interesse estratégico da UECE escolhidos nesse trabalho para serem focados nas ações de melhorias e fortalecimento das estratégias comunicacionais da UECE são:

- a) Professores (docentes);
- b) Alunos e estudantes (discentes); e
- c) Funcionários (Servidores técnico-administrativos e terceirizados);

4.1.2 OUTROS PÚBLICOS

Há de se considerar que as ações de comunicação da assessoria de comunicação da UECE não ficariam restritas aos públicos internos. A própria relação com as redações de jornais impressos, de televisão e de rádio contribuem para a divulgação das ações desenvolvidas pela universidade e para o crescimento da imagem e identidade institucional perante os públicos de leitores, expectadores e ouvintes.

Dessa forma temos, como públicos de interesse não estratégicos, porém relevantes:

- a) Jornais e veículos de comunicação;
- b) Jornalistas e assessores de comunicação e imprensa de outras instituições;
- c) Poder público cearense e órgãos do governo;
- d) Outras IES e Centros de P&D;
- e) Agências fomentadoras de P&D (exemplo: CAPES, CNPq e FUNCAP);
- f) Entidades Privadas;
- g) Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs); e
- h) Toda a comunidade do estado do Ceará, e demais, que usufruem e utilizam os serviços e produtos desenvolvidos e disponibilizados pela UECE.

4.2 PROPOSTA DE AÇÕES

Para uma efetiva melhoria das ações de comunicação, seria ideal que, tanto o diagnóstico, quanto as propostas de ação comunicacional integrada, fossem realizadas em parceria e em colaboração com a equipe da assessoria de comunicação e com a direção da atual gestão da UECE.

Pelos motivos já expostos anteriormente neste trabalho, bem como pela situação atual de crise institucional a qual a universidade enfrenta em virtude da presente greve geral de professores essa colaboração se tornou impossível. Uma parceria propiciaria ações acompanhadas de um melhor planejamento, já que poderiam ser englobados custos, gastos, prazos, ações específicas, possíveis parceiros, fontes de recurso, além de uma provável materialização das ações elencadas em nossa proposta de ações.

No entanto, com o sentimento e a esperança que a pesquisa desenvolvida possa ser compartilhada e analisada, visando gerar benefícios à estrutura comunicacional da UECE, elencamos propostas que por ventura venham a ser discutidas futuramente entre os gestores e a equipe de comunicação desta instituição, a fim de contribuir para um debate acerca das ações de uma comunicação organizacional integrada e uma melhoria e fortalecimento das atividades já implementadas e desenvolvidas pela instituição.

4.3 A MATRIZ “SWOT” DOS ATRIBUTOS DA UECE

Podemos, com o auxílio dos dados obtidos nos questionários aplicados em campo, identificar alguns atributos da comunicação da Universidade Estadual do Ceará. Para visualizarmos melhor tais atributos, que foram elencados pelos públicos estratégicos, propomos a tabela a seguir, elaborada a partir da metodologia SWOT, sigla em inglês para Força (Strength), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Essa técnica permite uma que através de um design diferenciado, seja feita uma avaliação melhor das características coletadas.

FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Produção de ensino e pesquisa; Referência e qualidade; Pública; Desperta o compromisso dos públicos; Bom ambiente de trabalho; Diversidade; liberdade de trabalho e ensino; Acesso às mídias institucionais.	Desorganização; Sensação de abandono (Poder Público); Sensação de desvalorização e não importância por parte da direção; Precarização de serviços; Espaços de sugestão/reclamação insuficiente; ausência de diálogo (respostas); Mídias institucionais não atraentes.
OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Diversidade de públicos e parceiros; Autonomia; Democracia interna; Produção de conhecimento; Benefícios profissionais; Formação e debates; Novas tecnologias e redes sociais.	Greves e paralizações; Crises institucionais; Ausência de um plano de comunicação para crises; Ausência de <i>Media Training</i> e de Porta-vozes; Ausência de equipe multidisciplinar de comunicação; Valores semelhantes; Integração insuficiente.

Tabela 4: Matriz SWOT dos atributos da UECE.

4.4 AÇÕES ESPECÍFICAS PARA OS PÚBLICOS

Elencadas as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, propomos, na tabela a seguir, as ações que podem vir a ser tomadas para uma melhoria contínua na comunicação organizacional da UECE e no seu relacionamento com os respectivos públicos que foram pesquisados neste trabalho.

Mesmo considerando as especificidades de cada *stakeholder* muitos problemas identificados e soluções propostas são convergentes para mais de um público-alvo. Dessa forma a mesma ação pode ser destinada a mais de um público, caso contrário, ocorre também a realização de ações para apenas um público específico.

Características	Públicos estratégicos	Ações propostas de comunicação	Atributos
Acesso às mídias institucionais	Professores e Estudantes	Difundir as mídias e produções oficiais (Site, e-mail institucional e redes sociais); Produzir materiais para além do site (Jornais e Revistas);	Melhorias na atratividade das mídias e maior consumo dos públicos com uma acessibilidade mais assídua.

Atratividade das mídias	Professores e Estudantes	Melhorar a disponibilidade de informações; Aumentar os Links diretos (não direcionados ao site do Governo do Estado).	Melhorarias na eficácia e na eficiência na comunicação, e maior consumo das informações.
Transmissão de Informações	Professores, Estudantes e Funcionários	Utilizar as mídias oficiais para transmissão de informações relevantes à instituição direcionada aos respectivos públicos.	Evitar ruídos e desinformação, ampliar a valorização dos públicos parceiros.
Sugestões e Críticas	Professores e Estudantes	Ampliar os canais de comunicação direta; Estimular avaliações de comunicação; Difundir o papel da ouvidoria; Divulgar os espaços nas redes sociais para diálogo; Comunicação como fundamental.	Espaços de colaboração, críticas construtivas, melhorias no diálogo e na transparência, efetivação de <i>feedback</i> .
Respostas às sugestões e críticas	Professores, Estudantes e Funcionários	Criar/Ampliar o espaço da ouvidoria nas mídias; Desburocratizar a ouvidoria; Estimular o diálogo; Ampliar os canais de comunicação, inclusive informais; Alertar para a impessoalidade, confidencialidade e ausência de retaliações nas sugestões.	Melhorias no diálogo e na transparência, efetivação de <i>feedback</i> .
Integração	Professores, Estudantes e Funcionários	Divulgar ações desenvolvidas pela instituição para os diversos públicos; Estimular o diálogo entre os setores; Adotar uma equipe multidisciplinar; Realizar abertura da assessoria de comunicação para divulgar e receber propostas e realizações dos públicos; Divulgar atividades acadêmicas e lúdicas (campanhas de conscientização, ações de caráter social, ambiental e esportivo, entre outros).	Fortalecimento da comunidade da UECE e dos aspectos de diversidade cultural e acadêmica; estímulo a troca e as relações sociais; compartilhamento de conhecimento e de competências desenvolvidas na UECE; Consciência do papel comunicacional: planejamento e preparação para crises.

Compromisso e destino	Professores, Estudantes e Funcionários	Divulgar as ações diversas realizadas por esses públicos; “Publicizar” o compromisso e ações dos públicos.	Benefícios pessoais e profissionais.
Valores	Professores e Estudantes	Difundir os valores da UECE: “Universalismo; pluralismo; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e gestão democrática”.	Difusão dos valores entre os atores da UECE.
Importância	Professores, Estudantes e Funcionários	Demonstrar e difundir a estima, preocupação, respeito e transparência com os públicos divulgando as ações descritas; Evidenciar a parceria a ser realizada com os públicos; Demonstrar o caráter comunitário da UECE;	Difusão dos valores entre os atores da UECE, valorização dos públicos; Aumento do sentimento de pertencimento e da valorização da instituição.

Tabela 5: Ações propostas para melhoria e fortalecimento das ações de comunicação

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esperamos que, com este trabalho, tenhamos contribuído de forma satisfatória para a discussão e o debate sobre comunicação organizacional e integrada e sua aplicação no setor de comunicação da UECE, visando melhorias no relacionamento desta com seus principais públicos internos.

A proposta era não só realizar um diagnóstico das ações de comunicação a partir da avaliação dos públicos que foram elencados como estratégicos, mas também propor possíveis ações de melhoria e fortalecimento das ações já desenvolvidas pela assessoria de comunicação da instituição.

Considerando que não há separação entre teoria e prática, a meta com este trabalho era a de não desassociar a contribuição dos autores e pensadores da comunicação organizacional com a prática e o fazer comunicacional da assessoria de comunicação de uma renomada instituição cearense.

Esse fator influenciou a escolha de um embasamento teórico associado a uma pesquisa de campo, para minimamente contribuirmos com a diminuição no distanciamento entre a academia e a sociedade (ou mercado), mesmo levando em consideração o fato de a UECE ser uma organização de caráter específico, já que possui viés público, sem fins lucrativos e voltada para o desenvolvimento do ensino e pesquisa.

Não fugindo das limitações deste trabalho, sabemos ser importante ampliar o escopo da análise, o qual provavelmente seria bem maior e profundo se fossem elencados mais aspectos da instituição escolhida, como os campi do interior e os demais públicos que poderiam ser considerados também estratégicos – os já citados anteriormente, a comunidade e os veículos da imprensa do Ceará, por exemplo.

Dessa forma, espera-se que a produção aqui desenvolvida contribua para o fortalecimento das ações comunicacionais da UECE e no relacionamento com os públicos e atores diversos que esta possui. É imprescindível propor melhorias em geral para essa importante instituição, contribuindo com a defesa de um ensino superior público, gratuito e de qualidade para a população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. “Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis” KUNSCH, Margarida M. Khroling (org) **Comunicação organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa; apud KUNSCH, Margarida M. Khroling (org): **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus Editorial, São Paulo 2003.

_____. “Comunicação Como Inteligência Empresarial Competitiva” in KUNSCH, Margarida M. Khroling (org): **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

CORRÊA, Elizabeth Saad. “COMUNICAÇÃO DIGITAL E NOVAS MÍDIAS INSTITUCIONAIS” in KUNSCH, Margarida M. Khroling (org) **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARDOSO, Claudio Guimarães. “**Novas formas de comunicação organizacional na sociedade da informação**” in KUNSCH, Margarida M. Khroling (org): **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

DEETZ, Stanley, apud KUNSCH, Margarida Khroling Kunsch (org): **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUARTE, Jorge (ORG). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com mídia: teoria e técnica**. 2ª edição, editora ATLAS, 2003.

_____. “Assessoria de Imprensa no Brasil” in DUARTE, Jorge (ORG). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com mídia: teoria e técnica**. 2ª edição, editora ATLAS, 2003.

FARIA, Armando Medeiros. “Imprensa e Organizações” in DUARTE, Jorge (ORG). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com mídia: teoria e técnica**. 2ª edição, editora ATLAS, 2003.

FARIAS, Luiz Alberto de. “O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil” in KUNSCH, Margarida M. Khroling: **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. “Teorias e Estratégias de Relações Públicas” in KUNSCH, Margarida Maria Krohling (ORG). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (ORG): **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus Editorial, São Paulo 2003.

_____. “Gestão da Comunicação nas Organizações” in KUNSCH, Margarida M. Khroling (org): **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

NASSAR, Paulo. “Conceitos e processos de comunicação organizacional” in KUNSCH, Margarida Maria Krohling (ORG). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

REBOUÇAS, Joelma Oliveira. “Planejamento” in KUNSCH, Margarida Maria Krohling (ORG): **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus Editorial, São Paulo 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. “Da gênese do Jornalismo Empresarial e das Relações Públicas à Comunicação Organizacional no Brasil” in KUNSCH, Margarida M. Khroling (org): **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

DOCUMENTOS

ESTATUTO E REGIMENTO GERAL. FUNECE/UECE. Ceará, 2000.

PORTFÓLIO UECE PÁGINAS INTERNAS. UECE. Ceará, 2012.

UECE em Números. UECE. Ceará, 2012.

APÊNDICES

Apêndice I: Questionário de Diagnóstico de Comunicação Organizacional

Diagnóstico de Comunicação Organizacional

- 1) Como a Organização se define?
- 2) Qual a identidade da Organização?
- 3) Qual a imagem que a opinião pública tem da organização?
- 4) Há um monitoramento do que se fala sobre a organização na imprensa?
- 5) Há um acompanhamento do que se fala acerca da organização nas mídias sociais?
- 6) A organização dispõe de algum profissional habilitado para o relacionamento com a mídia?
- 7) Qual a missão da organização?
- 8) Qual a visão da organização?
- 9) Qual os valores da organização?
- 10) Qual a filosofia da organização?
- 11) A organização é socialmente sustentável?
- 12) Para a organização, o que é responsabilidade social?
- 13) A organização desenvolve alguma ação de marketing social, cultural ou
- 14) A organização disponibiliza algum canal para ouvir os stakeholders?
- 15) Quais problemas que podem acarretar uma crise de imagem para a organização?
- 16) O que tem feito para evita-los (problemas com a imagem)?
- 17) Para quais crises a organização sente-se preparada para enfrentar?
- 18) No caso de crise de imagem quem é o porta-voz da organização?
- 19) Como o porta-voz se prepara para isso?

Assecom - Analisando a situação que deverá ser tratada e discutida a posição com a administração Superior.

- 20) Quais as principais mídias utilizadas pela assecom da UECE?

Apêndice II: Questionário de Avaliação dos Públicos Estratégicos

Elencar setores da administração da UECE

Setor:

Comunicação interna e administrativa

- 1) Você tem acesso às mídias (boletins, informativos, sites, podcasts, mailing, jornais) utilizadas pela organização para a comunicação com o público interno da universidade?

Sim Não.

Por quê?

- 2) Os conteúdos dessas mídias lhe são atraentes?

Sim Não

- 3) A direção (reitoria, pró-reitorias, coordenações e chefias de departamento) transmite-lhe informações básicas sobre a organização?

Sim Não

- 4) Você se sente à vontade para fazer sugestões e críticas à organização?

Sim Não.

Por quê?

- 5) Quando faz críticas e sugestões você obtém alguma resposta da organização?

Sim Não

- 6) Há integração entre seu departamento e os demais?

Sim Não.

Por quê?

- 7) A organização desperta seu comprometimento?

Sim Não

- 8) Você se interessa pelo destino da organização?

Sim Não

- 9) Você considera os valores da organização semelhantes aos seus?

Sim

Não

10) Você julga que a direção lhe considera parte importante na organização?

Sim

Não

11) Quando eu digo “UECE”, qual a primeira ideia que lhe vem à mente?

12) Que outras ideias lhe vêm à mente sobre a organização?

13) Como você descreve a organização?

14) Quais os benefícios que a organização traz para você?

15) Perante a sociedade, qual a imagem que você acha que a UECE possui?