

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

STRATEGIC COMMUNICATION: A CASE STUDY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF CEARÁ

Ana Cristina Teixeira de Brito*

RESUMO

A comunicação nas organizações, sejam públicas ou privadas, tem se tornado objeto de reflexão cada vez mais frequente no âmbito da gestão estratégica. Considerado um processo chave ao facilitar a obtenção de conhecimento pelos colaboradores de uma instituição, provocando um alinhamento perante os atores internos dos objetivos globais a serem alcançados, muito ainda precisa ser discutido com relação ao uso estratégico dos fluxos comunicacionais em toda sua complexidade. Assim, este estudo tem por objetivo analisar como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) desenvolve sua comunicação estratégica com os diversos públicos de interesse. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC), no qual foram examinados os documentos oficiais da universidade que dizem respeito ao planejamento e execução da sua comunicação organizacional, efetivadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e servidores da Coordenadoria de Comunicação e Marketing (UFC Informa) da UFC e realizadas observações diretas para a obtenção dos dados a serem investigados. A pesquisa teve abordagem qualitativa, objetivo exploratório e os dados foram analisados seguindo o método de análise de conteúdo. A partir dos resultados obtidos, foi possível perceber que a comunicação estratégica perpassa necessariamente pelo gerenciamento comunicacional, devendo estar organizada de modo a se alinhar ao cumprimento dos principais objetivos institucionais, adotando, sobretudo, um pensamento estratégico.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação estratégica; gestão universitária.

ABSTRACT

Communication in institutions, whether public or private, has become an increasingly studied object of reflection in the field of strategic management. These are considered key processes in facilitating the acquisition of knowledge by the collaborators of an institution, enabling an alignment between internal actors and promoting awareness over the global objectives to be achieved. Still, there is a lot to be discussed in relation to the strategic flow of communication in all its complexity. Therefore, this paper has the main purpose to analyze how a Federal Institution of Higher Education - IFES, develops strategic communication for its various publics of interest. With this in mind, it was carried out a case study at Federal University of Ceará (UFC), in which its official documents containing the planning and execution of their organizational communication, were examined; semi-structured interviews were carried out with the managers and employees of the Coordination in Communication and Marketing at UFC; and direct observations were made to obtain the data to be investigated. The research approach is intended to be qualitative, the objective exploratory and the data was analyzed

* Graduada em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo, pela Universidade Federal do Ceará. Servidora técnico-administrativa da UFC responsável pelo Núcleo de Comunicação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). E-mail: cristina.brito@ufc.br.

following the content analysis method. It was possible to perceive, by means of the research conducted, that strategic communication necessarily goes through the communicational management, and must be organized in such a way as to fulfill the main institutional objectives, adopting, above all, a strategic mindset.

Keywords: organizational communication; strategic communication; university management.

1 INTRODUÇÃO

O processo comunicativo em uma organização é frequentemente apontado como ponto crítico dentro da gestão de instituições públicas e privadas. Os desafios de planejar e administrar a comunicação em uma sociedade cada vez mais complexa têm trazido a necessidade de redimensionar conceitos e superar um modelo essencialmente informacional e operacional para uma construção de um relacionamento estratégico com os públicos, a fim de alcançar os objetivos institucionais.

De acordo com Kunsch (2016), na contemporaneidade, a comunicação organizacional precisa ser entendida de forma abrangente. “Deve, sobretudo, ser considerada um fenômeno e um processo comunicativo em contínua interação entre a organização e seus diversos interlocutores, numa perspectiva dialética e em busca de um consenso negocial” (KUNSCH, 2016, p. 9).

Dentro do âmbito desta comunicação organizacional, tem crescido, nos últimos anos, a necessidade de definir o conceito de comunicação estratégica com os públicos de uma instituição. Para Carillo (2020), a comunicação estratégica não é um novo tipo de comunicação, mas uma maneira diferente de entender a comunicação organizacional. “Em termos gerais, a comunicação estratégica é simplesmente uma forma de aglutinar as diferentes ações de comunicação para a realização dos objetivos estratégicos da empresa, pensando nos objetivos mais do que nas ações”. (CARILLO, 2020, p. 71, tradução nossa).

Neste sentido, considerando as potencialidades da comunicação para agregar valor às instituições e as complexidades de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), com seus múltiplos e diversos atores relacionais, entende-se a necessidade de refletir sobre as formas pelas quais uma organização pode trabalhar a comunicação estratégica com os seus públicos como prática fundamental para o alcance de seus objetivos globais. A partir do exposto, o presente estudo apresenta o problema: como uma Instituição de Ensino Superior (IFES) desenvolve a sua comunicação estratégica com os diversos públicos de interesse?

Tendo por base essa problemática, foi estabelecido o seguinte objetivo geral para este estudo: analisar como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) desenvolve sua comunicação estratégica com os diversos públicos de interesse. Para tanto, foi escolhida a realização de um estudo de caso aplicado na Universidade Federal do Ceará (UFC), por se tratar de uma instituição estabelecida e com produtos comunicacionais bem desenvolvidos e definidos.

Como objetivos específicos foram delimitados: conhecer a estrutura e funcionamento da Coordenadoria de Comunicação e Marketing (UFC Informa); entender a perspectiva da UFC Informa sobre elementos da comunicação organizacional estratégica; e verificar as conexões entre a comunicação estratégica e a gestão da comunicação na universidade.

A pesquisa se justifica pela percepção de que a comunicação organizacional ainda caminha em busca de obter uma relevância estratégica dentro das instituições. Por vezes, os próprios profissionais da área confundem o termo estratégia com a instrumentalização de um planejamento ou descrição de planos de ações, produtos e cronogramas.

A comunicação estratégica ainda é um campo de pesquisa emergente, pouco abordado em pesquisas e artigos científicos, sendo um conceito relativamente novo no âmbito acadêmico. Assim, a investigação sobre o caráter estratégico da comunicação é necessária para fornecer subsídios para que a gestão universitária possa refletir sobre este papel da comunicação organizacional para o alcance dos resultados institucionais.

Consequentemente, faz-se relevante analisar o que os responsáveis pelo gerenciamento da comunicação na instituição pensam sobre a aplicação estratégica das suas ações e sobre o que é necessário para que as mesmas possam ser mais efetivas no alcance dos objetivos institucionais, contribuindo para a entrega de resultados relevantes da IFES à sociedade em que se insere.

Este artigo está dividido em seis seções: introdução; referencial teórico; metodologia; estudo de caso; conclusão e referências. No referencial teórico, foram revisados os conceitos de comunicação organizacional e comunicação estratégica. Em seguida, foi realizada a apresentação da metodologia escolhida e desenvolvido o estudo de caso. Ao final, foram tecidas as conclusões do trabalho e relacionadas as referências utilizadas para a elaboração do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção faz-se uma contextualização acerca do termo comunicação e sua inserção no âmbito das organizações. Em seguida, há um aprofundamento do conceito de comunicação organizacional. No tópico seguinte é realizado um apanhado conceitual do termo comunicação estratégica. Por fim, discute-se as convergências entre a comunicação estratégica e a função gerencial da comunicação.

A temática da comunicação pública não será aprofundada no referencial teórico deste trabalho. No entanto, é importante lembrar que as IFES se enquadram em um contexto de comunicação pública. Assim, observam algumas características diferenciadas da comunicação organizacional em instituições privadas, principalmente, no que diz respeito ao objetivo, se colocando, prioritariamente, a serviço do interesse público.

2.1 Comunicação no âmbito organizacional

Para abordar a temática da comunicação dentro do contexto das organizações, faz-se necessário realizar um resgate do que se entende pelo termo “comunicação”. Ainda hoje é difícil se chegar a um consenso sobre o que é e o que significa o ato de comunicar. São vários os teóricos que discutem terminologias e modelos comunicacionais sem ainda esgotar a temática.

Tendo como característica se posicionar enquanto uma área multidisciplinar, a comunicação atua mediando interesses, “A comunicação, que, como processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências” (TORQUATO, 2015, p. 25). Em sua essência, a comunicação se apresenta enquanto um processo coletivo, nas quais as diferentes percepções trazem infinitas possibilidades de entendimentos (FARIAS; MIANO; NASSAR, 2019).

Assim, a questão se torna a criação de significado. Conforme a teoria comunicacional, existem pelo menos três formas de compreender como o processo funciona: como uma via única de construção de sentido, na qual um emissor tenta construir ou reconstruir o significado desenvolvido por um receptor; como um processo de via dupla de construção de significado, em que duas ou mais pessoas constroem novas significações em conjunto; e entendendo a comunicação como um processo omnidirecional e diacrônico de

construção de significado, onde o foco é no desenvolvimento contínuo do próprio significado. (VAN RULER, 2018).

Dentro do âmbito organizacional, é essencial entender a comunicação como parte integrante da instituição, não sendo apenas uma ferramenta que pode ou não ser utilizada. Bravo, Martínez e Pancardo (2019) consideram a comunicação como um processo de melhoria social, dinamizando, orientando e maximizando as relações no âmbito organizacional.

Um entendimento que parece prevalecer entre distintos autores é o de que a organização é um fenômeno comunicacional contínuo e, como tal, se auto-organiza graças à interação comunicativa. Assim, a comunicação é parte inerente à natureza das organizações, que são formadas por pessoas que se comunicam e que, por isso, viabilizam as dinâmicas voltadas para a realização dos objetivos organizacionais. (MARQUES; OLIVEIRA, 2015, p. 7).

Os processos comunicacionais fazem parte da evolução das próprias organizações, servindo de base para todas as suas atividades. Farias, Miano e Nassar (2019) observam que os estudos relacionados à comunicação no contexto das organizações têm, cada vez mais, se voltado para a razão de existência das organizações, ou seja, as pessoas que a integram e com as quais se relacionam.

Atualmente, pode-se falar nas organizações como sendo compostas de interações e relacionamentos, articulados em rede. Nesse contexto, a comunicação se torna fundamental para transmitir mensagens e experiências entre a organização e os públicos com os quais interage (ECHENIQUE; UNTIVEROS, 2020).

Trata-se de uma perspectiva que privilegia a comunicação como essencial e inexorável à constituição das organizações e que se afasta de visões reducionistas que a colocam como secundária ou que a tratam como instrumento ou como transmissão de mensagens. É, sobretudo, uma perspectiva que atribui à comunicação o protagonismo na construção da realidade organizacional. (GUARALDO; PORÉM, 2020, p. 197).

Assim, Kunsch (2018) delinea a comunicação organizacional como uma disciplina que estuda o fenômeno comunicacional dentro das organizações em toda a sua conjuntura, defendendo que a mesma deve ser examinada de forma ampla e holística.

Nesse contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (KUNSCH, 2018, p. 17).

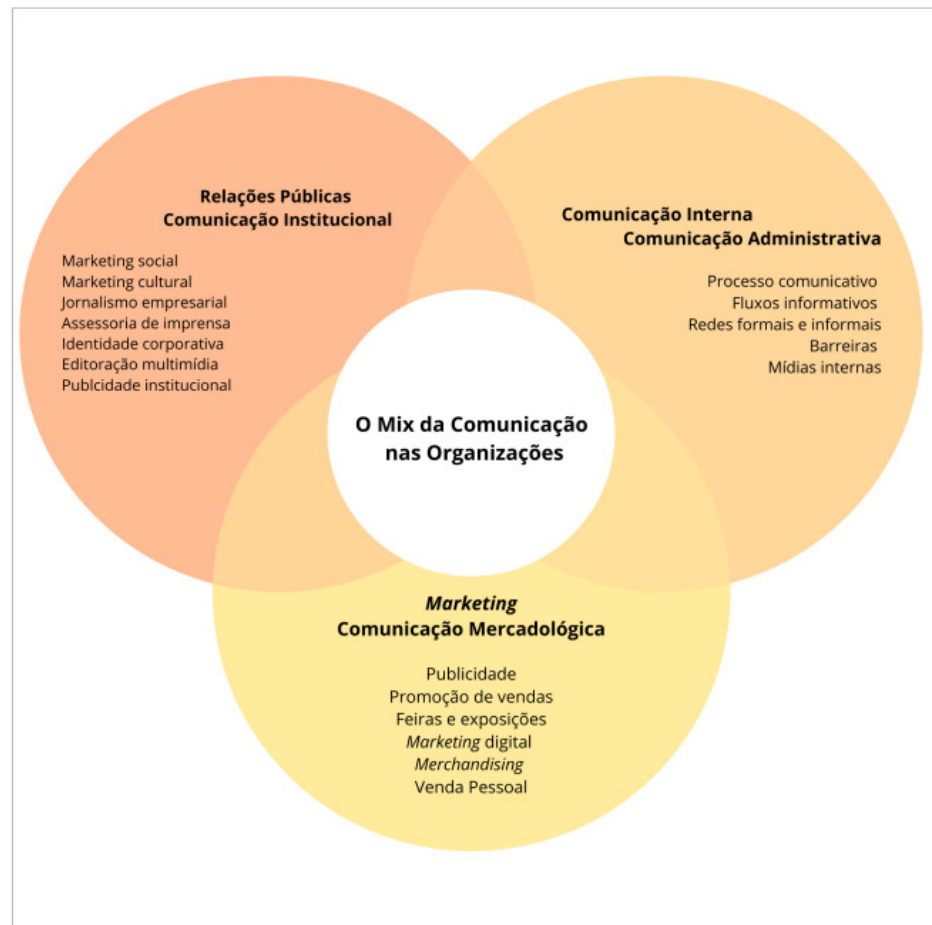
A comunicação organizacional é um processo que acontece em todos os tipos de instituições, sejam públicas, privadas e do terceiro setor, possuindo diferentes modalidades e compreendendo o que Kunsch (2020, 2018, 2016) denomina “comunicação organizacional integrada”, conforme exemplificado na figura 1.

Neste entendimento, a comunicação organizacional, fica dividida em três âmbitos que se interligam, sejam eles o de Relações Públicas e Comunicação Institucional; o de Comunicação Interna e Comunicação Administrativa; e o de *Marketing* e Comunicação Mercadológica. Juntos, compõem o que é conhecido como o “*Mix da Comunicação nas Organizações*” (KUNSH, 2020).

As diferentes manifestações da comunicação nas organizações são utilizadas para estabelecer relações com objetivos diversos, devendo ser pensadas de forma integrada e não fragmentada.

Para atingir seus objetivos institucionais e corporativos com o grande universo de públicos e com a sociedade, elas se valem da comunicação institucional. Quando necessitam interagir com seus empregados, promovem ações de comunicação interna. Para viabilizar seus processos comunicativos e o funcionamento organizacional no seu dia a dia não podem prescindir da comunicação administrativa. E, para atingir seus objetivos mercadológicos, utilizam a comunicação mercadológica. (KUNSCH, 2020, p. 98-99).

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: KUNSCH, 2020, p. 98.

Kunsch (2020, 2018, 2016) trata, ainda, a comunicação organizacional sob quatro dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica. A dimensão humana seria o nível intrapessoal e subjetivo da comunicação, onde cada indivíduo interpreta as mensagens de acordo com seu universo cognitivo e emocional dentro de um determinado contexto. A instrumental trata da visão mais presente nas organizações, que considera apenas o aspecto funcional e técnico da comunicação como meio de viabilizar a transmissão de informações e desconsiderando aspectos subjetivos. Já a dimensão cultural, é a percepção que a comunicação não acontece isolada da cultura organizacional. A última dimensão seria a estratégica, considerada sob dois enfoques: um seria o foco apenas nos resultados; e o segundo aspecto levaria em conta uma perspectiva mais complexa, em que se coloca em evidência o papel das pessoas no processo comunicativo e o contexto em que a organização se insere (KUNSCH, 2020).

2.1.1 Comunicação estratégica

Ruão (2020) explica que o campo de pesquisa de Comunicação Estratégica é ainda recente dentro das Ciências da Comunicação e da pesquisa sobre a comunicação nas organizações, tendo se formalizado com o surgimento de algumas publicações especializadas, como o *International Journal of Strategic Communication*, em 2007, e sendo uma interseção dos estudos de Gestão e Estratégia com as teorias de Comunicação, entendendo esta última como o pilar fundamental da área.

Enquanto a comunicação dentro do âmbito das organizações pode assumir diversas faces formais ou informais, propositais ou não, apenas a comunicação realizada com a intenção de auxiliar a organização a alcançar sua missão, com o propósito de afetar comportamentos e atitudes dos outros, pode ser definida como estratégica (RUÃO, 2020). Assim, nem toda comunicação organizacional é estratégica.

Van Ruler (2018) vai além, entendendo que nem toda comunicação originada e transmitida pela própria organização pode ser vista como estratégica. Ou seja, "(..) não é a qualidade que torna uma comunicação estratégica, mas seu propósito de aprimorar a missão da organização". (VAN RULER, 2018, p. 372, tradução nossa).

Fazendo um resgate dos conceitos de estratégia organizacional, Van Ruler (2018) também ressalta que, apesar dos teóricos da área de Administração Estratégica não abordarem como deveriam o tema da Comunicação, a mesma ocupa um importante papel considerando o contexto cada vez mais complexo e turbulento em que se inserem as organizações. Assim, olhar a teoria estratégica por uma perspectiva comunicacional, exige entendê-la enquanto uma convergência de fluxos de comunicação, trabalhando de modo a criar e redefinir estratégias, por meio de negociação contínua.

Pérez (2019) traz o conceito da *Nueva Teoría Estratégica* (NTE), que têm influenciado bastante os estudos sobre a comunicação no âmbito organizacional. O autor questiona, na teoria proposta, o reducionismo da linearidade presente no paradigma econômico da estratégia. Ele concebe uma matriz relacional, na qual posiciona a comunicação enquanto articuladora e mediadora de fluxos complexos. Assim, a comunicação se torna centro e origem do pensamento estratégico (PÉREZ, 2019).

Não se deve, entretanto, confundir comunicação estratégica com a própria estratégia organizacional. A comunicação é parte integral da estratégia que depende ou necessita da relação com os públicos para aumentar o seu valor, especialmente em termos de imagem e reputação, mas não de toda a estratégia de negócios. O foco deve estar no “pensamento estratégico” como uma maneira de ver a longo prazo, antecipando cenários e potenciais ameaças, para a tomada de decisão comunicacional (CARILLO, 2020).

Ressalta-se que somente pela comunicação é possível unir as pessoas à estratégia. Echenique e Untiveros (2020) colocam que, para a organização, comunicação e estratégia devem estar sempre associadas uma à outra, em uma relação de interdependência.

Faz-se necessário, dessa maneira, retomar o entendimento de comunicação enquanto processo de construção e disputa de sentidos. Somente pela estratégia, a comunicação pode deixar de ser um instrumento de transmissão para ser entendida como mediadora e gestora de significados. Não existe, assim, a figura única de um emissor controlando todas as mensagens, mas diversos atores trocando continuamente símbolos e percepções (ENCHENIQUE; UNTIVEROS. 2020).

A ação da comunicação estratégica está a serviço da gestão dos ativos intangíveis. Uma boa administração da comunicação estratégica permite alinhar as estratégias organizacionais com o seu entorno, desenvolvendo uma linha de ação coerente e permanente, ao mesmo tempo, em que projeta em seus públicos internos e externos um ganho de reputação, a longo prazo, perseguindo resultados globais, que consolidem o valor da organização (CARILLO, 2020).

Assim, para que uma ação comunicacional em seus diversos suportes (imagens, escrita, vídeo e outras ferramentas) seja aceita pelos públicos deve manter uma coerência com os valores demonstrados nas relações mantidas com os mesmos (ECHENIQUE; UNTIVEROS, 2019). O impacto de uma mensagem organizacional, em sua forma e conteúdo, sobre seus públicos diversos e a configuração de uma imagem e reputação de marca passam, assim, pelo intangível (simbólico e representacional), para a forma de interpretação da informação e para a incerteza da gestão de processos complexos.

Apesar do disposto, a comunicação tende a ter seu protagonismo diminuído dentro das estruturas organizacionais. A ênfase permanece em atender a demandas mais imediatas, reduzindo a comunicação a um processo mecânico (GUARALDO; PORÉM, 2020).

A comunicação é uma interface estratégica de relações e significados que pode agregar valor se for concebida, planejada e administrada como tal. Agora, para que o conjunto de atividades produza um impacto comunicacional em uma organização e que o mesmo se reflita para fora, as habilidades de comunicação pessoal não são suficientes, é necessário, além disso, uma mudança de visão da concepção comunicacional, onde esta deixa de ser um instrumento ou coisa, para se tornar um espaço simbólico/cultural de interações e inter-relações que devem dar significado e sentido para públicos estratégicos. Nesse sentido, a comunicação não deve se alinhar com a estratégia; deve fazer parte dela. (ECHENIQUE; UNTIVEROS, 2019, p. 91, tradução nossa).

Consequentemente, para que possa haver um avanço, se faz necessária uma mudança na cultura comunicacional. A comunicação estratégica atinge, dessa forma, seu ápice no momento em que todos os envolvidos no processo (indivíduos e organizações) dialogam para alcançar seus propósitos coletivamente, de modo que possam ser notados benefícios para todos os envolvidos, em uma relação produtiva entre organização e *stakeholders*, harmonizando a produção de sentido individual, organizacional e social (BRAVO, MARTÍNEZ, PANCARDO, 2019).

Surge, assim, a visão da comunicação estratégica enquanto mediadora de diálogos, promovendo o desenvolvimento social (RUÃO, 2020). O diálogo em que se fala aqui deve ser compreendido não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação, possuindo um potencial não para o convencimento, mas para a transformação mútua, a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação. (OLIVEIRA, 2018).

2.1.1.1 Gestão e comunicação estratégica

Um ponto a ser ressaltado é que comunicação estratégica não se trata meramente do uso de planos de ação. A comunicação estratégica se caracteriza: por ser uma comunicação gerida, utilizando os recursos disponíveis para atingir a um determinado fim; por não ser apenas sinônimo de "estratégias de comunicação", recorrendo a todas as formas de comunicação disponíveis para alcançar seus objetivos; e por necessariamente estar ligada à organização, não existindo fora do seu contexto (CARILLO, 2014).

Para a comunicação se realizar enquanto estratégica é necessário que o seu papel dentro das organizações seja ampliado e que sua função gerencial seja promovida. Carillo (2020) explica que uma comunicação não pode ser estratégica se não for gerenciada. Fazer a gestão da comunicação não significa necessariamente fazer uma comunicação estratégica. No entanto, toda comunicação estratégica é sempre uma comunicação gerenciada.

Oliveira (2018) avalia que essa gestão estratégica da comunicação compreende dois aspectos importantes: o alinhamento da comunicação com os objetivos institucionais, destacando a contribuição para os resultados propostos; e a sua atuação como mediadora do ambiente interno e externo, considerando a perspectiva dos variados atores nas decisões da

organização. Assim, a autora apresenta cinco dimensões para definir a comunicação estratégica:

A partir de nossa tessitura, e especialmente das proposições de Pérez (2012), propomos uma atualização do que aqui denominamos dimensões da comunicação estratégica. Em nossa proposição apresentamos cinco dimensões definidoras: (1) Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores; (2) Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor; (3) Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade); (4) Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada); (5) Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico. (OLIVEIRA, 2018, p. 62).

Para Duarte (2020), a gestão da comunicação precisa atuar em vários níveis, considerando que por melhor o planejamento, sempre há um tempo limitado e informações imperfeitas para a tomada de decisões. O que exige flexibilidade e autonomia, além de análise do ambiente e gestão dos processos relacionais em uma perspectiva estratégica.

O autor também aponta alguns critérios para que uma comunicação possa ser considerada estratégica. São esses: estar alinhada com os objetivos corporativos; estar alinhada à estratégia da organização; possuir influência no processo decisório da alta gestão; gerar resultados efetivos para os objetivos institucionais; possuir uma visão global, sistêmica e integrativa; ser protagonista dos próprios processos; projetar cenários futuros; ter um propósito claro e definido dentro da organização; e, finalmente, ter uma estratégia própria. (DUARTE, 2020).

Echenique e Untiveros (2019) defendem que, na comunicação estratégica, a tomada de decisões é essencial para o alcance dos objetivos. Estas decisões, por sua vez, comprometem as condições da comunicação organizacional e seu modo de se inserir nos ambientes interno e externo.

Assim, os autores, combinando elementos de tomada de decisão estratégica e variáveis da ação comunicativa, identificaram três níveis de compreensão de decisões estratégicas associadas ao fenômeno comunicacional, sendo eles: a compreensão situacional da organização perante a comunicação; a compreensão das condições de interação com os públicos; e a compreensão do horizonte de eficácia das decisões estratégicas explícitas (ECHENIQUE; UNTIVEROS, 2020).

Ruão (2020) corrobora o papel central da tomada de decisão, pontuando que as organizações da atualidade têm a necessidade de competir pela atenção e lealdade dos seus públicos e, para isso, precisam tomar decisões estratégicas em diversos campos, incluindo em nível comunicacional para atingir seus objetivos.

Para que uma decisão seja estratégica, ela deve levar em conta as possíveis reações dos outros sujeitos que podem influenciar o processo (ser omnidirecional), procurando cumprir seus próprios propósitos. Além disso, deve incluir os efeitos de outros fatores, como o acaso, que tem a ver com o ambiente em que se insere. (CARILLO, 2020, p. 74, tradução nossa).

A tomada de decisão no âmbito da comunicação nunca deve ser aleatória, mas sempre com intenções bem definidas, considerando os objetivos propostos e os impactos efetivos para a organização (DUARTE, 2020). Carillo (2020) pontua que a gestão da comunicação deve trabalhar de forma completamente integrada com o resto das políticas formais da organização para que as decisões tomadas possam contribuir para o êxito da instituição como um todo e não apenas para o sucesso da ação comunicacional.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista o objeto de estudo, o problema e os objetivos delineados, a metodologia desenvolvida neste trabalho caracteriza-se quanto a sua natureza por ser uma pesquisa aplicada, com a intenção de utilização prática dos conhecimentos adquiridos.

No que diz respeito aos objetivos é uma pesquisa exploratória. Quanto a abordagem a presente pesquisa apresenta-se como qualitativa. Para a obtenção de dados da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso. Esta técnica é diferenciada pelo tipo de questão que responde, focando no específico, sendo uma modalidade indicada para entender a dinâmica da vida organizacional, em suas atividades formais e informais (GODOY, 2017). Foram utilizadas como fonte de evidências (YIN, 2015): informações documentais, entrevistas e observações diretas realizadas de forma livre.

Para o desenvolvimento do estudo, foi proposto um método composto por cinco etapas. Na primeira fase do trabalho foi construído o referencial teórico do estudo. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura, incluindo livros, dissertações e artigos nacionais e internacionais sobre comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação pública e gestão da comunicação.

Em seguida, foi realizada a coleta e organização de informações em documentos oficiais da instituição e em sítios eletrônicos institucionais sobre a estrutura e funcionamento da UFC Informa.

A etapa seguinte consistiu no estudo da forma de organização do setor de comunicação de modo a identificar os integrantes do setor que deveriam ser entrevistados para o desenvolvimento do estudo. Foi apurado que, apesar da estrutura formal contar com quatro unidades, além da coordenadoria, com duas funções de gestores oficialmente designados, sendo o cargo de coordenador e o de coordenador-adjunto, a UFC Informa se estrutura informalmente pela composição de líderes de áreas, sendo as mesmas: *marketing* institucional, comunicação interna, produção de vídeos, *design*, assessoria de imprensa, fotografia e administrativo.

Tendo em vista o objetivo do estudo, foi definido que para entender o funcionamento dos aspectos estratégicos e gerenciais da comunicação seria importante a realização de entrevistas com os líderes das áreas. Além dos servidores mencionados, também ficou destacada a importância de entrevistar os gestores designados.

Assim, foram elaborados dois roteiros de entrevistas semiestruturadas, com questões abertas, baseadas em Duarte (2020), Carillo (2014, 2020) e Oliveira (2018). Para os gestores, o roteiro contém três partes, a primeira relativa ao perfil profissional, a segunda sobre o funcionamento do setor e a terceira com perguntas sobre gestão e comunicação estratégica. Para os demais servidores, o roteiro contém apenas duas partes de perguntas, a primeira sobre o perfil profissional e a segunda relativa ao tema da investigação.

Cada tópico da entrevista procurou auxiliar a resposta do objetivo principal do estudo, analisando se a coordenadoria trabalha aspectos tidos, pelos autores estudados, como fundamentais para o desenvolvimento de uma comunicação organizacional estratégica. Ressalva-se que, ao longo das entrevistas, outros questionamentos foram feitos de acordo com a pertinência do tema.

Foram realizadas sete entrevistas durante os meses de junho e julho de 2022. Com exceção das áreas de fotografia, *design* e administrativo, por se tratarem de temas mais ligados ao operacional, foram ouvidos todos os líderes de áreas, além do coordenador e coordenador-adjunto do setor.

Todas as entrevistas foram gravadas presencialmente. No entanto, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes, cada entrevistado será apresentado apenas como "Servidor", seguido de um número de 1 a 7.

Por fim, todas as entrevistas foram transcritas em sua integridade. A partir desta transcrição, foi realizada, inicialmente, uma leitura fluente, conforme o procedimento proposto por Bardin (2011) para identificar códigos relevantes para o alcance dos objetivos dispostos na pesquisa.

Com base no que foi identificado nas entrevistas e no disposto na literatura estudada, foram definidas, pelo critério semântico, três categorias, de modo a agrupar os elementos encontrados: Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica e Comunicação Gerenciada. “As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efectuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”. (BARDIN, 2011, p. 117).

No Quadro 1 é possível verificar os elementos agrupados em cada categoria, conforme semelhança semântica e temática assim como os autores em que são fundamentados, os objetivos contemplados e a incidência de recorrências de unidades de registro em números absolutos identificada nas entrevistas. O tratamento dos dados foi realizado por meio do *software* ATLAS.ti.

Quadro 1 – Categorização

Categoria	Códigos	Incidência	Autores	Objetivo contemplado
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	● COMUNICAÇÃO INTEGRADA	5	Kunsch (2016, 2018, 2020)	Conhecer a estrutura e funcionamento da Coordenadoria de Comunicação e Marketing (UFC Informa)
	● ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13		
	● FLUXOS PROCESSUAIS	10		
	● PAPEL DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	19		
COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	● DIREÇÃO ESTRATÉGICA E SISTEMÁTICA	19	Oliveira (2018); Duarte (2020)	Entender a perspectiva da UFC Informa sobre elementos da comunicação organizacional estratégica
	● GERAÇÃO DE RESULTADOS EFETIVOS	6		
	● GESTÃO DE RELACIONAMENTOS	8		
	● MONITORAMENTO CONSTANTE	11		
	● PARTICIPAÇÃO NA CADEIA DECISÓRIA	12		
	● TRATAMENTO PROCESSUAL DA COMUNICAÇÃO	15		
COMUNICAÇÃO GERENCIADA	● ALINHAMENTO COM OS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS	5	Duarte (2020); Echenique e Untiveros (2019); Ruão (2020)	Verificar as conexões entre a comunicação estratégica e a gestão da comunicação na universidade
	● ANÁLISE DO AMBIENTE	6		
	● ATUAÇÃO COMO MEDIADORA DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	8		
	● FLEXIBILIDADE E AUTONOMIA	4		
	● GESTÃO DOS PROCESSOS RELACIONAIS	21		
	● TOMADA DE DECISÕES	15		

Fonte: elaborado pela autora (2022).

4 ESTUDO DE CASO

Esta seção é dividida em três partes. Primeiramente, foi feita uma apresentação da estrutura e funcionamento da UFC Informa. A segunda parte mostra a perspectiva dos integrantes do setor sobre a comunicação organizacional estratégica. Finalmente, foram identificadas interseções entre a gestão da comunicação e a sua função estratégica.

4.1 Coordenadoria de Comunicação e Marketing

Criada em 16 de dezembro de 1954, por meio da Lei nº 2.373, a Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), de natureza jurídica autárquica, vinculada ao Ministério da Educação. Atualmente, a estrutura física da UFC se estende, no estado do Ceará, pelos municípios de Fortaleza, Sobral, Quixadá, Crateús, Russas e Itapajé.

De acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional em vigor (PDI 2018-2022), a universidade tem como missão “Formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais” (UFC, 2018, p. 14).

Com mais de 26.500 discentes matriculados na graduação (presencial), mais de 1.200 discentes matriculados na graduação (EAD) mais de 6.200 discentes matriculados na pós-graduação, 5566 servidores ativos, mais de 1200 trabalhadores terceirizados, além de servidores aposentados e pensionistas, a UFC conta com uma estrutura robusta de oito campi, com 18 unidades acadêmicas, sete pró-reitorias, 19 bibliotecas, nove refeitórios universitários, 10 residências universitárias, dois hospitais universitários, sete equipamentos culturais e quatro fazendas experimentais (UFC, 2022).

Dentro desta organização, a Universidade Federal do Ceará, para atingir seus diversos públicos de interesse e cumprir com o disposto em sua missão, possui uma unidade que é responsável pelas ações de comunicação da instituição, a Coordenadoria de Comunicação e Marketing (UFC Informa), cuja estrutura foi revista e atualizada em março de 2021 (UFC, 2022).

A UFC Informa apresenta em seu sítio eletrônico a missão de “promover o conhecimento produzido pela UFC e facilitar o diálogo e os fluxos de informação entre seus diversos públicos através de uma comunicação integrada que fortaleça a imagem da Instituição” (UFC, 2022) e como visão “ser reconhecida como a instância facilitadora dos processos internos de comunicação e das relações de diálogo com a sociedade em geral tendo participação ativa no planejamento estratégico da UFC” (UFC, 2022).

Para cumprir essas atribuições, a UFC Informa é ligada à Reitoria, sendo um órgão de assessoramento direto ao Reitor, e subdividida em: Secretaria Administrativa, Assessoria de Marketing Institucional, Divisão de Produção e Divisão de Divulgação (UFC, 2022). Compõe o quadro de profissionais da unidade 28 servidores, conforme o Quadro 3.

Quadro3 – Servidores da UFC Informa

CARGO	SERVIDORES
JORNALISTA	17
PROGRAMADOR VISUAL	2
FOTÓGRAFO	2
REDATOR	1
PROFESSOR DO MAGISTÉRIO SUPERIOR	1
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	1
DIAGRAMADOR	1

TÉCNICO EM ARQUIVO	1
EDITOR DE PUBLICAÇÕES	1
REVISOR DE TEXTOS	1

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Além do que é proposto pela estrutura formalizada, foi identificado, durante a pesquisa, que a UFC Informa também conta com uma organização informal. De acordo com o Servidor 3, “ A gente tem a coordenação, o *marketing* institucional, a divisão de produção, a divisão de divulgação e a secretaria. Dentro dessas divisões, a gente tem alguns núcleos: o de *design*, o de assessoria de imprensa, o de revisão e o de audiovisual”.

A análise dos dados obtidos para a elaboração deste artigo aponta que todos os integrantes da UFC Informa entrevistados acreditam na importância do setor de comunicação em uma instituição pública, destacando seu papel para a prestação de contas do ente público com a sociedade.

A comunicação organizacional no setor público serve, principalmente, à sociedade. Ela serve à finalidade de publicizar os serviços e os produtos que estão disponíveis para a população, para prestar contas das atividades que são possíveis de desempenhar a partir dos recursos que são de todos, investidos ali. E também para deixar as pessoas conhecerem em profundidade quais são as atividades fins da instituição. O fato que a gente atua em uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, em uma Instituição Federal de Ensino Superior faz com que nossas atividades fins sejam obviamente o ensino, a pesquisa e a extensão e isso precisa ser comunicado de uma maneira transparente, ágil, moderna, que corresponda ao espírito dos tempos em que a gente vive. (SERVIDOR 5, Integrante da UFC Informa).

O cumprimento deste papel, para o Servidor 6, já auxiliaria a instituição no cumprimento da sua missão.

Quando eu penso na visão, na missão da universidade, que é fazer com que a UFC seja referência em ensino, pesquisa e extensão, eu acho que a gente consegue impactar no sentido de mostrar para a sociedade o que é produzido aqui, a geração de conhecimento. Com essa publicização do que é feito, eu acho que a gente consegue ajudar a universidade a cumprir a missão mesmo, que é ser referência. De nada adianta uma instituição se configurar como uma instituição de ponta em ensino, pesquisa e formação profissional e não conseguir dar publicidade a isso. Então, eu acho que a gente ajuda, não só dando publicidade, mas também ajudando a gerenciar crises, a atender a princípios de governança e evitar que problemas surjam em decorrência da falta de comunicação. (SERVIDOR 6, Integrante da UFC Informa).

Apesar dessa clareza pelos membros da unidade sobre o papel do próprio setor dentro da instituição, há uma visão de que o mesmo não é completamente compreendido por todos os outros setores da universidade. É apontada uma confusão de atribuições, principalmente, devido à ligação direta à Reitoria.

No regimento da universidade, a coordenadoria da UFC Informa é um órgão de assessoramento ao Reitor, tem essa especificação. Mas, por conta da comunicação ser uma área de mediação entre públicos e a universidade, a gente atende também outras demandas, não só do gabinete. Porque tem uma confusão, uma confusão grande entre uma assessoria de um Reitor, de um gestor, com a comunicação corporativa. Lógico que essa comunicação de gestão também é corporativa, mas precisa ter uma delimitação melhor dessas estruturas. (SERVIDOR 3, Integrante da UFC Informa).

Conforme apresentado anteriormente neste artigo, Kunsch (2020, 2018, 2016) divide a comunicação organizacional integrada em três áreas que se interligam: Relações Públicas e Comunicação Institucional; Comunicação Interna e Comunicação Administrativa; e *Marketing* e Comunicação Mercadológica.

Observa-se que a organização formal e informal da UFC Informa, possui alguns elementos dessa composição. Destaca-se o âmbito da comunicação institucional, com a existência, no organograma do setor, de uma assessoria específica de *marketing* institucional. A relevância dada à comunicação institucional também é notada pela composição da Divisão de Produção, onde se organizam os núcleos ligados à editoração multimídia (fotografia e *design*) e à assessoria de imprensa e da Divisão de Divulgação, onde está o núcleo de produção de vídeo.

Mesmo com a importância constatada da comunicação institucional dentro da unidade, a UFC não conta no seu quadro funcional com nenhum servidor do cargo de Relações Públicas (RP), ainda que o mesmo exista dentro do plano de cargos e carreira da IFES.

Como a universidade, ela pauta espontaneamente os veículos, a gente não tem problema em ver o nome dela nos veículos de imprensa. A gente está sempre pautando e tem bom espaço na mídia. Mas, eu acho que a gente podia ter uma ação mais propositiva, de assessoria mesmo de imprensa, de contato mais permanente com os jornalistas, de sugerir pautas segmentadas por tipo de assunto. Acho que a Agência UFC é um grande avanço nesse sentido. A gente conseguiu formatar um produto, com uma linguagem muito atraente para as mídias externas e com isso a gente tem pautado muito a imprensa com conteúdo científico. Então, é um avanço. Sinto falta de um relações públicas também, que possa fazer esse papel. Não só com a imprensa, mas com outras instituições, quando a gente fala de público externo, a gente está falando de outras instituições de pesquisa, instituições de classe. Acho que seria importante essa cultura. (SERVIDOR 6, Integrante da UFC Informa).

O destaque dado à comunicação institucional não é verificado, entretanto, nos demais âmbitos que compõem a comunicação integrada. A UFC Informa conta com um servidor com a atribuição de liderança informal de comunicação interna, no entanto, a temática não é organizada em forma de núcleo. Também não há indícios nas estruturas formais e informais que seja realizado gerenciamento da comunicação administrativa e da comunicação mercadológica.

Quanto à última, entende-se que a mesma possui características mais voltadas para instituições privadas. Mas, ressalta-se que há a possibilidade legal de contratação do cargo de publicitário no serviço público. A UFC conta com um servidor neste cargo. Entretanto, o mesmo está lotado na Secretaria de Cultura da instituição.

4.2 Perspectivas em Comunicação Estratégica na UFC

Durante o desenvolvimento da pesquisa, sete servidores da UFC Informa expuseram suas perspectivas sobre alguns dos elementos que compõem, conforme já tratado no referencial teórico, a comunicação estratégica. Foram categorizadas 71 unidades de registro sobre esta temática.

De modo geral, um dos pontos mais mencionados pelos entrevistados foi a adoção de uma direção estratégica e sistemática dos processos comunicacionais. Todos os servidores em questão entendem que a comunicação da UFC desenvolve ou está desenvolvendo a temática, conforme exemplificado na fala do Servidor 7: “A gente está, na coordenadoria, no meio do processo do PDI e eu acho que, pela primeira vez, a gente está fazendo isso de uma forma mais organizada, mais sistemática, do setor todo ser ouvido”.

Sobre a ampliação desse pensamento mais estratégico na unidade, o Servidor 4 admite:

Confesso que eu sempre fui muito alheio ao PDI e à construção dele. Então, somente agora, claro que desde que o PDI foi criado, a gente foi chamado a participar das reuniões. Disso eu tenho consciência, mas em termos de participação ela é muito recente. Agora, a gente está participando enquanto setor conjuntamente para fazer, para conduzir o que a gente pode, como a gente pode e participar do PDI. Imagino que a partir da construção do que nos cabe, isso já está ligado ao objetivo geral da universidade. Então, isso é algo muito recente. (SERVIDOR 4, Integrante da UFC Informa).

Outro elemento da comunicação estratégica abordado nas entrevistas foi a geração de resultados efetivos da comunicação para atingir os objetivos institucionais. Dos comentários sobre o tema, todos os pontos de vista são que a coordenadoria tem desenvolvido um importante trabalho e obtido resultados satisfatórios, que se traduzem no aumento da procura dos demais setores da universidade pela UFC Informa, conforme destacado pelo Servidor 5:

(...) as pessoas começam a ter a percepção, a sensação que existe um trabalho de comunicação estratégica feito por profissionais de comunicação dentro do organograma da UFC. Eu acho que isso é muito fruto do nosso esforço de criar um tom de voz institucional, de uma boa gestão de mídias sociais, de criatividade no aumento do nosso portfólio de produtos audiovisuais, sonoros, digitais e eu acho que hoje as pessoas sabem o que é a UFC Informa, coisa que há quatro anos eu acho que elas não sabiam, que existia esse organismo. (SERVIDOR 5, Integrante da UFC Informa).

A importância da realização da gestão de relacionamentos com os variados públicos da instituição para a comunicação estratégica também é pontuada durante as entrevistas. De modo geral, existe uma percepção que essa temática é desenvolvida parcialmente pela UFC Informa, com algumas ressalvas.

(...) eu acho que para fazer isso funcionar de forma mais segura, a gente tem que ampliar ainda o escopo funcional do setor. Eu acho que, talvez, a gente deveria virar uma Secretaria, uma Superintendência, porque aí você consegue pensar pautas para fora, que a marca consegue dialogar com pautas importantes. E aí, isso envolve relacionamento, envolve a questão de segurar algumas bandeiras, tanto na parte da ciência, como na parte da educação, eu acho que falta um pouco. (SERVIDOR 3, Integrante da UFC Informa).

O monitoramento constante do processo comunicacional, outro fator essencial para a caracterização da comunicação estratégica, é apontado pelos entrevistados como uma temática que tem se desenvolvido no setor, mas que ainda pode ser melhorado.

Eu acho que é uma cultura em implantação, esse sentimento de avaliar as coisas. Nós não tínhamos nada disso consolidado. Os relatórios de mensuração, são uma coisa recente aqui, uma coisa pós-pandemia. No máximo, a gente fazia relatório anual de gestão. Hoje, além do relatório anual de gestão, a gente tem um acompanhamento do nosso PDI, da plataforma trimestral. E a gente tem relatórios mensais da UFC Informa, que são acompanhados também pela gestão e são tornados públicos. Assim, essa cultura de *feedback* passou a ser uma coisa não tão estranha para nós, porque, como o trabalho vai sendo acompanhado coletivamente, você deixa as pessoas saberem se elas atingiram ou não os resultados, deixa de ser uma coisa da validação individual e passa a ser uma questão de conhecimento do processo. Hoje, eu acho que a gente faz isso. Talvez, não na intensidade ideal. (SERVIDOR 5, Integrante da UFC Informa).

A criação e desenvolvimento de indicadores que ajudam a medir o impacto das ações comunicacionais, para o Servidor 6, auxilia na tomada de decisões comunicacionais para o cumprimento dos objetivos da divulgação. “(...) sempre vem aquela discussão, foi falta de divulgação? A gente tem como mostrar que não foi. E a gente tem tentado, o nosso esforço é no sentido de melhorar o formato, a linguagem para tentar fazer com que o evento, o objetivo seja cumprido”, afirma.

Outro ponto sensível para a comunicação estratégica é a participação do setor de comunicação organizacional na cadeia decisória da instituição. De maneira geral, os entrevistados entendem que essa inclusão tem crescido e se consolidado nos últimos anos.

A Coordenadoria de Comunicação e Marketing, de uns tempos para cá, passou a ser mais ouvida e consultada nas instâncias decisórias da Universidade. Mas, eu ainda considero que ela poderia ser mais consultada, porque eu percebo que muitos problemas, muitas vezes, quando chegam aqui, a gente sabe que se a gente tivesse sido consultado antes, poderia ter sido evitado. Então, ela é importantíssima para a instituição. (SERVIDOR 4, Integrante da UFC Informa).

O Servidor 6 ressalta que essa participação da comunicação não implica que o setor seja o gerenciador e executor da ação, sendo uma forma de antecipar possíveis ameaças e perceber oportunidades de trabalhar a marca da instituição.

Isso é cíclico. Isso varia de acordo com a gestão e da importância que a gestão da vez dá à comunicação. Eu tenho percebido que esse papel tem sido mais reconhecido, da comunicação como um órgão estratégico, consultivo. Eu acho que a gente tem trabalhado e demonstrado o quão importante essa participação da comunicação é estratégica. Está dentro do ideal? Não está. Como eu acho que em nenhum órgão público está. É impressionante em todas as palestras, treinamentos que a gente já fez com pessoas de outras instituições é uma dor recorrente, é uma queixa recorrente, que a comunicação é sempre a última a saber. É um clássico, né? Acho que, em vários casos, em várias situações de crise a gente poderia participar de uma forma a se antecipar melhor. Eu acho que isso ainda não é feito. Mas, cada vez mais, determinados temas estratégicos já têm a participação da comunicação. Eu acho que não está perto do ideal, mas tem melhorado. (SERVIDOR 6, Integrante da UFC Informa).

Para o Servidor 5, essa inclusão da comunicação não deve ficar só em ações pontuais, mas fazer parte da cultura organizacional. O entrevistado também destaca o papel que a reorganização interna do setor teve para a ampliação dessa temática.

A gente precisa estar na concepção de algumas das principais políticas, de algumas principais decisões da universidade. Mas, isso nem sempre acontece. Na verdade, essa é uma cultura até recente, que foi muito que se instalando por meio de uma reestruturação interna que a própria UFC Informa passou. (SERVIDOR 5, Integrante da UFC Informa).

Sobre as reestruturações internas da UFC Informa, a percepção geral dos entrevistados é que a organização dos fluxos internos e o tratamento processual da comunicação possibilitaram uma visão mais estratégica do setor, facilitando a tomada de decisões comunicacionais.

Para o Servidor 3, este é um processo que segue em aprimoramento: “A gente tem fluxo de produção, desenhado para isso e para a demanda da imprensa. Mas, o fluxo mesmo, ele é um só. A gente conseguiu fazer um só para tudo. É esse e ele é desenhado. A gente segue e vai amadurecendo.”.

A importância desse contínuo desenvolvimento processual é colocada pelo Servidor 6 no que tange não só ao fluxo interno do setor, mas das outras instâncias comunicativas da universidade:

Algumas pró-reitorias, a gente tem mais proximidade, a gente conseguiu fazer uma aproximação e garantir um bom fluxo, da informação produzida passar pela Coordenadoria de Comunicação e a gente ajudar nessa difusão. A PROGEP, a PROGRAD, são pró-reitorias com as quais a gente tem uma interlocução muito grande, mas outras não. Tem um problema que, como várias instâncias têm a autonomia para criar os seus próprios produtos, os seus próprios canais de comunicação, isso, às vezes, acaba criando alguns ruídos, alguns problemas. Informações muito estratégicas que são difundidas, em primeira mão, por canais de comunicação setoriais, administrativos e a gente fica sabendo depois. Isso é péssimo. Isso é outra coisa que precisa melhorar, a gente trabalhar melhor esse fluxo. Mas, em geral tem evoluído essa relação com o público interno. (SERVIDOR 6, Integrante da UFC Informa).

4.3 Gestão universitária e comunicação estratégica na UFC

Para esta seção foram identificados os pontos de ligação entre o gerenciamento da comunicação na organização e seu posicionamento enquanto estratégico para o alcance dos propósitos institucionais. Ao longo das entrevistas, foram catalogadas 58 unidades de registro com essa temática.

O aprimoramento da função gerencial da comunicação passa pelo seu alinhamento constante com os objetivos institucionais de modo a contribuir para o alcance dos resultados propostos e a perspectiva geral da UFC Informa é o de que há essa harmonia. Sobre isso, o Servidor 7 comenta: “(...) a gente caminha muito alinhado com os objetivos da UFC, dessa coisa de valorizar a universidade diante da sociedade cearense, de mostrar o impacto social na vida das pessoas. Eu acho que a gente caminha muito casado com os objetivos”.

Para o Servidor 1, esse ajuste de interesses pode ser notado na origem do processo de planejamento institucional com a participação do setor de comunicação na estratégia de divulgação do PDI para a comunidade universitária.

Eles nos chamaram para fazer um vídeo, para mostrar como é que a sociedade, ouvir a demanda deles, como é que a sociedade vê a UFC e inspirar a gente, a partir dessas falas, a criar novas ações. (...) então, a nossa participação, enquanto comunicação para a PROPLAD, ela acontece assim, já nesses momentos de criar marca, criar o conceito, o vídeo e tal. (SERVIDOR 1, Integrante da UFC Informa).

A análise do ambiente de modo a projetar cenários futuros e atuar como mediadora entre as demandas da sociedade e os interesses institucionais é algo que precisa ser aprimorado na função de gestora de comunicação da UFC Informa. Para o Servidor 1, essa atribuição é cumprida de forma mais orgânica do que estruturada, de modo a utilizar as informações de forma estratégica dentro do processo de planejamento comunicacional: “Isso ainda está muito centrado na coordenação e ainda está muito, assim, o relatório que chega, eu leio, entendo, mas eu acho que ainda falta, assim, uma tomada de decisão com base nos dados”.

No sentido de gerenciar a comunicação enquanto mediadora do ambiente interno e externo, o Servidor 1 explica o papel crucial que a coordenadoria deve ter:

(...) a nossa contribuição é trazer a voz da sociedade aqui para dentro e levar as ações daqui de fora para lá. Essa mediação, ela até transcende um pouco essa questão de comunicação. Ela é bem mercadológica mesmo, de mostrar se está bom, se não está, se o aluno está satisfeito, se não está, se reclamou demais, cuidado, porque que o aluno está reclamando, ele não está entendendo, se ele não está

entendendo a comunicação é porque ele não está entendendo é o processo, então vamos ajustar o processo. (SERVIDOR 1, Integrante da UFC Informa).

Para exercer esse papel de mediação, algumas das atividades inerentes à UFC Informa são apontadas. Os servidores colocam a coordenadoria enquanto facilitadora natural dos fluxos de informação, para que a mesma possa circular. Neste sentido, o Servidor 2 opina:

Eu acho que o próprio *clipping* traz essa dimensão porque ele dá para gente o reflexo do que a sociedade enxerga da UFC. É a UFC publicizada em diversos veículos de rádio, TV e internet. Então, esse acompanhamento nos dá uma dimensão do que é a UFC e como a gente deve trabalhar para que essa imagem institucional seja melhorada, que ela corresponda a esses objetivos globais da instituição. (SERVIDOR 2, Integrante da UFC Informa).

Duarte (2020) aponta a importância de o setor de comunicação ter autonomia e flexibilidade de modo a ser protagonista dos seus próprios processos, possuindo planejamento próprio, tendo em vista, principalmente, a característica dinâmica do contexto em que se insere. De maneira geral, fica inferido pelas entrevistas, que há autonomia dentro da UFC Informa para o fluxo dos processos comunicacionais.

No entanto, o fato do setor se posicionar, dentro da estrutura organizacional, como um órgão de assessoramento direto do Reitor, tende a limitar seu escopo de atuação. “Ainda a gente encontra barreiras, porque há uma confusão do papel da comunicação, muita gente confunde o papel da comunicação, como se fosse algo mais de assessoramento político”, pontua o Servidor 7.

Eu acho que durante muito tempo a gente foi considerado um apêndice do gabinete. No estatuto da Universidade nós somos um setor ligado ao gabinete do Reitor, mas eu acho que antes era muito mais ligado a... ei, faz ali um texto, eu preciso de um *release*. Então, pensar a comunicação para além do texto, como uma coisa mais integrada, a nossa participação em comitês e comissões de grandes eventos, da avaliação institucional, encontros universitários, semana do servidor. Essa nossa participação nas reuniões que pensam nos eventos, ela é recente. (SERVIDOR 4, Integrante da UFC Informa).

No geral, é apontada uma necessidade de melhoria na gestão dos processos relacionais em uma perspectiva estratégica, principalmente no que diz respeito ao público interno, mesmo o setor já tendo tido melhoras significativas neste aspecto. O Servidor 3 acredita que nem todos os setores entendem o que a UFC Informa faz. “Eles confundem muito assessoria de imprensa com veículos de mídia, com veículos de imprensa. Confundem muito rádio universitária com assessoria, acham que é a mesma coisa. Não é. Não tem nada a ver. Então, tem essa confusão”, comenta.

O mesmo direcionamento do Servidor 6:

Em relação ao público interno, eu acho que a gente tem evoluído. Talvez, a gente ainda precise avançar muito em relação a fazer com que os públicos nos conheçam. É uma relação que vem melhorando, mas eu sinto, pelo menos, que alguns grupos, determinados setores ainda não conhecem o trabalho da comunicação, por mais que a gente nos esforce de nos mostrar e vender nosso peixe. Eu acho que falta, talvez, as pessoas compreenderem melhor o que é notícia, o que é que não é, o que é que deve ser noticiado, a forma com que deve ser noticiada. (SERVIDOR 6, Integrante da UFC Informa da UFC).

A tomada de decisões comunicacionais é colocada como crucial para a comunicação estratégica gerenciada por vários autores como Carillo (2020), Duarte (2020), Echenique e Untiveros (2019) e Ruão (2020). Essa importância se traduz na fala de todos os

entrevistados, que colocam a UFC Informa como o setor da universidade com a competência para que as escolhas comunicacionais sejam feitas de modo a contribuir para os objetivos institucionais.

Nas entrevistas, no entanto, nenhum dos servidores em questão indicou levar em consideração os objetivos estratégicos da UFC de forma estruturada para essa tomada de decisões comunicacionais, sendo este colocado como um processo mais orgânico, que tangencia a atividade, como colocado pelo Servidor 2: “Eu acho que o nosso trabalho é articulado com isso, por mais que, talvez, a gente não tenha a dimensão específica do que são esses objetivos”.

O Servidor 3 também ressalta que o fluxo decisório da UFC Informa é focado na forma de comunicar, na classificação a partir de interesse e valor institucional do assunto e do público que se deseja alcançar.

Eu não vejo a UFC Informa como um setor que toma decisões. Eu acho que pode influenciar nessas decisões, porque a gente é um órgão de mediação. Então, a gente não tem produção, em termos que a gente não cria a pauta, a gente trata a pauta. A gente não toma decisão por uma pró-reitoria, não toma decisão pelo gabinete, por uma secretaria. A gente toma decisões de como fazer a comunicação. Isso aí sim. Então, por exemplo, se chega uma pauta e a unidade solicita o portal, a gente diz não, isso não rende portal, só rede social. Aí, essa decisão, a gente toma. Decisões em comunicação, soluções em comunicação. (SERVIDOR 3, Integrante da UFC Informa).

Observa-se, portanto, que a unidade não se coloca enquanto protagonista dos processos organizacionais. No entanto, para poder tomar decisões comunicacionais que levem ao alcance dos objetivos da instituição, faz-se essencial que o setor de comunicação seja parte das estratégias adotadas pelo órgão. Somente se apoderando das informações que compõem os processos e situando as mesmas no contexto em que a organização se insere, é possível, dentro das limitações de tempo, orçamento e pessoal, conseguir tomar a melhor decisão para estabelecer o diálogo entre instituição e públicos de interesse.

5 CONCLUSÃO

A importância da comunicação dentro das organizações, incluindo o seu papel fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos, tem se tornado mais notada nos últimos tempos. Esse fato não tem escapado às instituições públicas, o que vem exigindo uma maior organização e profissionalização do gerenciamento dos setores de comunicação como um todo.

Desse modo, este estudo teve o intuito de analisar como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) desenvolve sua comunicação estratégica com os diversos públicos de interesse, por meio de estudo de caso aplicado na Universidade Federal do Ceará (UFC), conhecendo a estrutura e funcionamento da sua Coordenadoria de Comunicação e Marketing (UFC Informa), entendendo a perspectiva deste setor sobre elementos da comunicação organizacional estratégica e verificando conexões entre a comunicação estratégica e a gestão da comunicação na universidade.

Analisando-se a UFC Informa, sua composição e atribuições, foi possível identificar que se trata de uma estrutura compacta, tendo em vista a quantidade e a variedade dos seus públicos de interesse, além do leque de ações propostas pelo *mix* de comunicação integrada, possuindo pouca variedade de cargos que possam conversar para uma contribuição coletiva de saberes. Ademais, ficou evidenciada, pela forma de organização formal e informal do setor, a priorização da comunicação institucional sobre os outros âmbitos comunicacionais,

tais como comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e *marketing*.

No entanto, é notado um esforço crescente de desenvolvimento integrado de ações comunicacionais. Por meio das entrevistas efetivadas com os servidores da UFC Informa, foi possível observar que o papel estratégico da comunicação tem se desenvolvido bastante na UFC, apesar de não estar em um patamar considerado ideal.

A avaliação da maioria dos entrevistados é a de que a comunicação estratégica é um tema que tem se consolidado na universidade, ainda que, por vezes, esse papel seja cumprido mais de forma intuitiva, pela própria natureza das competências do setor, publicizando as ações da universidade que difundem conhecimento e divulgam valores, conforme previsto na missão da instituição.

Para além do caráter mais orgânico da estratégica comunicacional, ficou evidenciada a gradual implantação de uma cultura mais abrangente de mensuração de resultados efetivos, combinada a um direcionamento sistemático e estratégico. Isso pode ser verificado por meio, inclusive, do início de estudos para a implantação de uma política de comunicação organizacional em toda a UFC.

De forma conclusiva, as entrevistas também indicaram que a melhoria no gerenciamento das ações comunicativas tem contribuído consideravelmente para o desenvolvimento do seu caráter mais estratégico e presença maior nos ambientes decisórios da universidade. O redesenho dos fluxos internos e a reestruturação do setor foram apontados como pontos que colaboraram para facilitar o processo de tomada de decisão comunicacional, dando um maior destaque aos resultados obtidos perante a comunidade universitária.

Voltando à pergunta norteadora do presente estudo “como uma Instituição de Ensino Superior (IFES) desenvolve a sua comunicação estratégica com os diversos públicos de interesse?”, foi possível perceber que a temática perpassa pelo gerenciamento comunicacional feito impreterivelmente pela UFC Informa. Alinhado ao que foi visto na literatura revisada, as entrevistas e documentos institucionais apontam que para que a comunicação se caracterize enquanto estratégica, a mesma deve necessariamente ser gerenciada, de modo a tomar as decisões que melhor contribuem para o desenvolvimento organizacional.

Com relação à contribuição do presente trabalho, deve ser destacada a relevância e a autonomia que o setor de comunicação, enquanto administrador do processo comunicacional, deve possuir dentro da gestão universitária. Entende-se a necessidade não só de fortalecimento do setor, mas da promoção de uma cultura de comunicação organizacional.

As limitações do presente estudo foram sentidas na escassez de literatura atualizada específica sobre o assunto de modo a aprofundar outras perspectivas e ampliar a discussão temática. Como sugestão para estudos futuros, propõe-se uma abordagem qualitativa e quantitativa da temática, a partir do ponto de vista dos públicos de interesse.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BRASIL. Lei nº 2.373, de 16 de dezembro de 1954. Cria a Universidade do Ceará, com sede em Fortaleza, e dá outras providências. Brasília, DF, 23 dez. 1954. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/12373.htm. Acesso em: 12 mai. 2022.

BRAVO, Patricia D.; MARTÍNEZ, Nancy C.; PANCARDO, Raúl. Comunicación estratégica: articulación de las ecologías simbólicas con los stakeholders. *In*: ECHENIQUE, Raúl H.; RAMÍREZ, Haydée G. (coord.). **Comunicación estratégica**: interfaz relacional entre

organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019. p. 180-205. *E-book*. Disponível em: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>. Acesso em: 12 mai. 2022.

CARILLO, Maria V. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, Braga, v. 26, p. 71-80, 2014. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1146>. Acesso em: 07 mai. 2022.

CARILLO, Maria V. La Comunicación Estratégica ¿Qué es y para qué sirve? In: FELIX, Joana d'Arc B. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 68-84. *E-book*. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 28 abr. 2022.

DUARTE, Jorge A. M. Estratégia em Comunicação. In: FELIX, Joana d'Arc B. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 217-289. *E-book*. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 12 mai. 2022.

ECHENIQUE, Raúl H.; UNTIVEROS, Raúl B. La problemática estratégica sobre el valor comunicacional. In: ECHENIQUE, Raúl H.; RAMÍREZ, Haydée G. (coord.). **Comunicación estratégica**: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019. p. 83-108. *E-book*. Disponível em: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>. Acesso em: 12 mai. 2022.

ECHENIQUE, Raúl, H.; UNTIVEROS, Raúl B. De la Comunicación Instrumental a la Estratégica. In: FELIX, Joana d'Arc B. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 106-140. *E-book*. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 12 mai. 2022.

FARIAS, Luiz A.; MIANO, Bárbara; NASSAR, Paulo. Comunicación como espacio de relación organizacional. In: ECHENIQUE, Raúl H.; RAMÍREZ, Haydée G. (coord.). **Comunicación estratégica**: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019. p. 68-82. *E-book*. Disponível em: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>. Acesso em: 12 mai. 2022.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: BANDEIRA-DE-MELO, Rogrigo; GODOI, Christiane K; SILVA, Anielson B. (org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. Saraiva Educação SA, 2017.

GUARALDO, Tamara, S. B.; PORÉM, Maria E. Comunicação Organizacional na Perspectiva de Empresas Micro e Pequenas. In: FELIX, Joana d'Arc B. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 190-218. *E-book*. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 12 mai. 2022.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica. In: FELIX, Joana D. B. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão

de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 86-104. *E-book*. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 12 mai. 2022.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/issue/view/2183-5462_33. Acesso em: 07 mai. 2022.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

MARQUES, Angela S.; OLIVEIRA, Ivone L. **Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil**: problematização, possibilidades e potencialidades. Trabalho apresentado no XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2015, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Rosângela F. Novos sentidos para a comunicação estratégica no contexto das organizações: diálogo e produção de sentido. **Organicom**. São Paulo, v. 15, p. 55-66, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/150585>. Acesso em: 12 mai. 2022.

PÉREZ, Rafael A. La NTE: Un nuevo mapa para concebir y gestionar estrategias. *In*: ECHENIQUE, Raúl H.; RAMÍREZ, Haydée G. (coord.). **Comunicación estratégica**: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019. p. 21-45. *E-book*. Disponível em: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1274>. Acesso em: 12 mai. 2022.

RUÃO, Teresa. A comunicação enquanto estratégica. *In*: FELIX, Joana D. B. (org.). **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 28-39. *E-book*. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 28 abr. 2022.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Anuário Estatístico 2022: base 2021**. Fortaleza, 2022. Disponível em: https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/anuario_estatistico/anuario_estatistico_ufc_2022_base_2021.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Coordenadoria de Comunicação e Marketing – UFC Informa**. Fortaleza, 2022. Disponível em <https://ufcinforma.ufc.br/pt/>. Acesso em: 22 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UFC 2018-2022**. Fortaleza, 2018. Disponível em: https://www.ufc.br/images/files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/cartilha_a_pdi_2018_2022.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Regimento da Reitoria da UFC**. Fortaleza: UFC, 2022.

VAN RULER, Betteke. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. **International Journal of Strategic Communication**, Philadelphia, v. 12, n. 4, p. 367-381, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1553118X.2018.1452240>. Acesso em: 30 abr. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 5. Ed. Bookman editora, 2015.