

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

**SUZANE MAYARA LEON RAMOS MARTINS DE OLIVEIRA**

**“QUEM NÃO SE COMUNICA SE TRUMBICA”: UMA ANÁLISE DA  
COMUNICAÇÃO E DE SUA POLÍTICA NA UFPE A PARTIR DA CRIAÇÃO DA  
SEGC E PROCIT**

**Recife**

**2016**

**SUZANE MAYARA LEON RAMOS MARTINS DE OLIVEIRA**

**“QUEM NÃO SE COMUNICA SE TRUMBICA”: UMA ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO  
E DE SUA POLÍTICA NA UFPE A PARTIR DA CRIAÇÃO DA SEGIC E PROCIT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para obtenção do Título de Mestre, na linha de pesquisa Análise Institucional.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Michelle Vieira  
Fernandez de Oliveira

**Recife**

**2016**

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Maria Janeide Pereira da Silva, CRB4-1262

O48q	<p>Oliveira, Suzane Mayara Leon Ramos Martins de</p> <p>“Quem não se comunica se trumbica”: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da SEGIC e PROCIT / Suzane Mayara Leon Ramos Martins de Oliveira. - Recife: O Autor, 2016.</p> <p>97 folhas : il. 30 cm.</p>
------	---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Michelle Vieira Fernandez de Oliveira.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) – Universidade Federal de Pernambuco, CFCH. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Recife, 2016.

Inclui referências e apêndices.

1. Ciência política. 2. Política Pública. 3. Comunicação. 4. Comunicação Pública. 5. Agenda Setting. 6. Política de Comunicação. 7. Universidade Federal de Pernambuco. 8. Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação (SEGIC). 9. Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT). I. Oliveira, Michelle Vieira Fernandez de (Orientadora). II.

320 CDD (22.ed.)

UFPE (CFCH 2016 – 114)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS

**“Quem não se comunica se trumbica”: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da SEGIC e PROCIT”**

Suzane Mayara Leon Ramos Martins de Oliveira

Aprovada em 15 de agosto de 2016.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Michelle Vieira Fernandez de Oliveira (Orientadora)

---

Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto (Examinador Interno)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Cinthia Regina Campos Ricardo da Silva (Examinadora Externa)

Dedico este trabalho a minha querida e eterna irmã Silvia Carla Leon Ramos Martins, *in*  
*memoriam.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus todo poderoso, quem me deu a vida, me dá coragem e se faz presente em todos os momentos.

Ao meu esposo, Emerson, pela tranquilidade, companheirismo, ternura, incentivo, colaboração e amor, em todos os instantes.

A minha mãe, Silvia, e ao meu pai, César, pelas ajudas, dedicação, proteção e confiança eternas nas horas mais difíceis e nos momentos mais belos em que desfruto a rotina da vida com suas presenças.

Ao meu irmão Rodrigo, pelas “graças”.

A minha avó Valda, pela energia e apoio incondicional sempre que preciso.

A minha doce, amada e linda Alice que desde sua chegada faz meu mundo ser um país das maravilhas.

A minha querida orientadora, professora Dra. Michelle Vieira Fernandez de Oliveira, pela orientação, profissionalismo, retidão, dedicação e comprometimento.

Aos professores Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto e Dra. Cynthia Regina Campos Ricardo da Silva pelas valiosas contribuições na banca de projeto.

À amiga e dupla dinâmica de mestrado, Artenize Monteiro, pela amizade diária durante o curso e pela ajuda nas horas difíceis em que nos encontrávamos no mesmo barco.

E para todos e todas que de alguma forma me ajudaram nessa caminhada, o meu humilde sentimento de gratidão!

*“Todas as vitórias ocultam uma  
renúncia”.*

*Simone de Beauvoir*

## RESUMO

O presente estudo analisa a entrada da comunicação na agenda institucional da Universidade Federal de Pernambuco de maneira mais incisiva a partir da criação da Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação - SEGIC, transformada em Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação - PROCIT, em 2014, no final do primeiro reitorado do professor Anísio Brasileiro. Portanto, eis o questionamento desta pesquisa: quais os motivos que levaram os gestores da UFPE a colocar a comunicação de forma mais estratégica em sua agenda institucional a partir da criação destas unidades? Como eles estão pensando na política de comunicação, qual a sua importância para a universidade e os resultados que se almejam alcançar? Foi também averiguado a atuação da UFPE quanto à transparência institucional e a comunicação pública. A análise tem como embasamento teórico os conceitos de Comunicação Pública, Políticas Públicas e *Agenda Setting* – com evidência aos modelos de Fluxos Múltiplos de Kingdon (1995) e Equilíbrio Pontuado de Frank Baumgartner e Brian Jones (1993). Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com os gestores da UFPE que lidam com área de comunicação e que compõe a PROCIT. A comunicação na universidade ganhou força e maior visibilidade com a criação desta pró-reitoria, mas sua política de comunicação apesar de estar pré-documentada, não foi ainda divulgada nem institucionalizada de forma efetiva. A criação da PROCIT não interferiu no processo de reeleição do atual reitor, sendo concebida com intuito maior de desenvolvimento da comunicação, informação e tecnologia de informação para a gestão da instituição. A UFPE ainda precisa avançar quanto à transparência institucional e a comunicação pública, mas a PROCIT já tem demonstrado alguns resultados quanto a isso, principalmente no relacionamento das unidades que as integram na concepção de políticas e campanhas institucionais. A política de comunicação da UFPE, bem como outras políticas, pretendem ser publicadas ainda no corrente ano que se concebeu esta investigação. A UFPE deu um passo à frente, se comparada a outras universidades brasileiras, já que na tentativa de estabelecer sua política de comunicação e aprimorar a gestão da universidade, colocou a comunicação em sua agenda como temática definitivamente importante.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Pública. *Agenda Setting*. Políticas Públicas. Política de Comunicação.



## **ABSTRACT**

This study analyzes the entry of communication in the institutional agenda of the Federal University of Pernambuco more incisively from the creation of the Department of Information and Communication Management - SEGIC transformed into Dean of Communication, Information and Information Technology - PROCIT in 2014, at the end of the first rector Major Anísio Brazilian teacher. So here is the question of this research: what are the reasons that managers UFPE to put communication more strategically on its institutional agenda from the creation of these units? How are they thinking about communications policy, what its importance to the university and the results that aim to achieve? It was also investigated the performance of UFPE as institutional transparency and public communication. The analysis is theoretical basis the concepts of Public Communication, Public Policies and agenda setting - with evidence to models of Multiple Streams of Kingdon (1995) and Balance scored Frank Baumgartner and Brian Jones (1993). Interviews were conducted with questionnaires and the UFPE managers who deal with communication area and that makes up the PROCIT. Communication in the university gained strength and increased visibility with the creation of this pro-rector, but its communication policy despite being pre-documented, has not yet been made public or institutionalized effectively. The creation of PROCIT did not interfere with the current rector re-election process, being designed with higher order communication development, and information technology for the management institution. UFPE still needs to advance as institutional transparency and public communication, but PROCIT has already shown some results in this regard, particularly in the relationship of the units that integrate into the design of policies and institutional campaigns. The communication policy of the UFPE, and other policies, intended to be yet published in the current year that conceived this research. UFPE took a step forward compared to other Brazilian universities, as in trying to establish its communication policy and improve the management of the university, put the communication on its agenda as definitely important theme.

**Keywords:** Communication. Public Communication. Agenda Setting. Communication Policy. Public Policy.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Participação no processo de criação da SEGIC e PROCIT .....	49
Gráfico 2 - Conhecimento dos gestores na concepção da SEGIC e PROCIT.....	50
Gráfico 3 – Participação da comunidade na criação da PROCIT.....	52
Gráfico 4 – Priorização da comunicação com a criação da PROCIT.....	53
Gráfico 5 – Favorecimento eleitoral do reitor com a criação da PROCIT .....	58
Gráfico 6 – Melhoria da Comunicação na UFPE a partir da criação da PROCIT .....	60
Gráfico 7 – Estratégia(s) utilizadas na criação da PROCIT .....	62
Gráfico 8 – Diálogo com a comunidade universitária e a sociedade segundo os gestores .....	71
Gráfico 9 – Grau de concordância quanto à transparência na universidade.....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>14</b>
<b>3 CONCEITO E CRIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....</b>	<b>24</b>
3.1 A IMPORTÂNCIA DOS ATORES E DAS INSTITUIÇÕES .....	28
<b>4 AGENDA SETTING .....</b>	<b>31</b>
4.1 OS MODELOS DE KINGDON E DE BAUMGARTNER E JONES .....	36
<b>5 APONTAMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>42</b>
5.1 SELEÇÃO DOS GESTORES E ETAPAS DA PESQUISA .....	44
<b>6 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO E DE SUA POLÍTICA.....</b>	<b>47</b>
6.1 PRIORIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA CRIAÇÃO DA PROCIT .....	52
6.2 MELHORIA NA COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS .....	59
6.3 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFPE .....	65
6.4 AÇÕES DESENVOLVIDAS E PROJETOS DA PROCIT .....	68
6.5 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAL NA UFPE ..	71
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE C - UNIDADES DE COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL .....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O questionamento e objetivo deste estudo anseiam identificar quais os verdadeiros motivos que levaram os gestores da Universidade Federal de Pernambuco a colocar a comunicação em sua agenda institucional com a SEGIC e PROCIT, como eles estão pensando em sua política de comunicação e qual a importância dada à comunicação para uma melhor gestão da UFPE, almejando saber os resultados que se pretendem alcançar, e como a universidade está trabalhando em prol da comunicação pública e transparência institucional. A universidade pública como autarquia governamental onde circundam e são produzidos conhecimentos e informações, desempenha um papel importante na esfera pública de debate nos mais variados temas, já que são instituições políticas educacionais e também atores centrais na consolidação da democracia e, por sua vez, podem provocar mudanças do desenho institucional do sistema político.

As universidades contribuem com a democratização das sociedades, da mesma maneira que sociedades democráticas tendem a fortalecer as universidades. Tal relação entre universidades e a democracia é de um tipo que costuma trazer benefícios para ambos os lados (LUCAS, 2012, p. 213).

Para que haja essa contribuição democrática de modo efetivo é imprescindível sua boa governabilidade, e como tal, depende da relação eficaz existente entre os mais variados atores sociais e políticos, instituições, os poderes existentes e o seu público interno, os quais incluem os gestores públicos da organização, a comunidade universitária e a sociedade em geral, utilizadora dos serviços de ensino, pesquisa e extensão. Os gestores, mais especificamente os servidores públicos, são atores cruciais para que haja essa boa governabilidade dos órgãos, pois eles são os que mais conhecem os serviços e produtos de onde trabalham. Além disso, os que assumem cargos de gestão em vários níveis em organizações do setor público desempenham um papel importante na concepção e implementação de políticas públicas. O ambiente desta pesquisa se dá numa universidade pública federal – a UFPE.

Para tanto, foi de fundamental importância ouvir os gestores que fizeram e são parte da construção da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia - PROCIT, e consequentemente atuaram, direta ou indiretamente para a entrada da comunicação especificamente, na agenda de temas da universidade. Nesse contexto, o gestor, agente facilitador deste processo, atuando na função da comunicação de caráter público ou na comunicação pública, deve responder e atender melhor às demandas e aos interesses da sociedade, trazendo o cidadão às esferas públicas de debate. Para que ocorra essa

comunicação pública é indispensável à criação e o desenvolvimento de uma política de comunicação.

Para a criação e implementação de qualquer política no âmbito público e institucional, é fundamental que os servidores conheçam o processo de políticas públicas, familiarizem-se com sua natureza e seu funcionamento para serem capazes de tomar decisões, elaborar estratégias eficazes e criar políticas, influenciando sua direção e garantindo seus bons resultados.

As políticas voltadas para a comunicação em órgãos públicos e especialmente as políticas públicas de comunicação são assuntos que carecem de estudos dentro da Ciência Política. Não é de surpreender, pois, que no estudo de políticas públicas no Brasil, a preocupação recaia sobre as políticas setoriais tradicionais<sup>1</sup>, como saúde, educação, saneamento, habitação, transporte e segurança, devido à importância imperativa que possuem para a sociedade e principalmente para os atores políticos que as criam, muitas vezes com fins mercantilizadores<sup>2</sup> ou de barganha política. Essas políticas sociais para que sejam concebidas de maneira democrática e amplamente discutidas no cunho social, inclusive as políticas públicas de comunicação, só serão possíveis se ao mesmo tempo houver uma democratização crescente desse espaço público de debate, através da comunicação, do diálogo transparente, de políticas públicas de comunicação que promovam a contestação dos mais variados temas que a sociedade necessita e que é desprovida de participação. A grande maioria dos trabalhos sobre o assunto adota uma perspectiva que foca mais no clima e cultura organizacional, na comunicação de massa, na análise e avaliação de determinada assessoria de imprensa, de meios de comunicação ou da própria mídia<sup>3</sup>.

No que tange ao universo das universidades públicas federais, a preocupação com a criação e institucionalização de uma política de comunicação que promova e democratize a informação e a participação social não é diferente, talvez sendo ainda mais latente essa necessidade. Uma política de comunicação deve ser indissociável de uma política de ensino, pesquisa e extensão, alicerces estes de uma universidade. Deverá ser através daquela, que todo conhecimento produzido e toda ação projetada para o cidadão e seu público interno, dentro da esfera institucional, seja eficiente e mais amplamente divulgada.

Justifica-se essa pesquisa dada a lacuna em estudos que enfatizem a importância da

---

<sup>1</sup> Sobre Políticas Setoriais, especificamente, ver Frey (2000).

<sup>2</sup> Ver RAMOS (2005) “Comunicação, Direitos Sociais e políticas públicas”, em que trata da mercantilização de direitos e políticas sociais, e o não reconhecimento da comunicação como política pública.

<sup>3</sup> Haswani (2013), em “comunicação pública: Bases e Abrangências”, Introdução, p. 5, corrobora essa análise de que boa parte dos textos de comunicação são dedicados, enfaticamente, às relações de comunicação estatal/governamental com a mídia e com a imprensa.

criação de políticas de comunicação nos órgãos governamentais, e na conjugação das perspectivas da comunicação pública, *agenda setting* e políticas públicas dentro da esfera institucional e acadêmica. A contextualização destas vertentes analíticas é o objetivo e embasamento que torna esta pesquisa específica e relevante.

A presente análise também é justificada pelas novas dimensões e mudanças no papel do estado, pelas funções do serviço público prestado à sociedade e pela necessidade de uma comunicação pública que der voz ao cidadão nas instituições. Com a latente imperatividade de se implantar nos órgãos governamentais a questão da transparência pública e *accountability*, os organismos públicos também precisam gerenciar e divulgar a informação de maneira mais efetiva através de novas formas de criação e articulação com os canais de comunicação interno e externo, com seu público, o estado e a sociedade.

O que se pode afirmar é que há – de forma não generalizada e sim, genérica, – órgãos que vieram desenvolvendo políticas de fomento à comunicação, porém pouquíssimos foram além da divulgação de informações institucionais ou governamentais<sup>4</sup>, não possuindo legitimamente uma política de comunicação pública em sua gestão que tenha incitado o diálogo com os diversos públicos e a democratização plena da informação através da participação coletiva.

E por que a Universidade Federal de Pernambuco? Por se destacar nos grupos dessas minorias que estão na formação de sua política de comunicação se comparada com outras universidades federais brasileiras, sendo a única<sup>5</sup> que criou em nível de pró-reitoria uma unidade destinada à comunicação, informação e tecnologia da informação, até o momento que se concebeu esta pesquisa. O enfoque recai na UFPE, especificamente, por ela ser pioneira entre as universidades federais na concepção de uma pró-reitoria destinada aos problemas comunicacionais, e na institucionalização de políticas nesse âmbito, podendo servir de modelo para essas instituições<sup>6</sup>. Será averiguado no decorrer da pesquisa até que ponto a criação da

---

<sup>4</sup> Ver TRESKA (2008), em que foi realizado um estudo em todas as capitais brasileiras, entre junho e julho de 2006, e localizadas práticas de fomento à comunicação apenas em cinco das 27 cidades pesquisadas: Fortaleza (CE), João Pessoa (PB), Macapá (AP), Porto Alegre (RS) e Recife (PE). Mesmo o estudo sendo de 2008, o cenário não passou por grandes transformações, principalmente devido a pouca atenção dada a temática e as barreiras culturais existentes nas instituições, de um modo geral.

<sup>5</sup> Vide Apêndice B. Foi realizada pela autora, baseado nos estudos de Alves e Tresca (2008) uma pesquisa nos sites das 63 universidades federais brasileiras, em cada página online de suas unidades de comunicação, e se constatou que a única universidade que possui uma pró-reitoria de comunicação, informação e tecnologia da informação é a UFPE. As outras universidades apresentam meras assessorias, coordenações ou secretarias de comunicação e não oferecem uma unidade que agrupe de forma integrada todos os profissionais e setores de informação, comunicação e tecnologia como a UFPE.

<sup>6</sup> Um estudo realizado por Alves (2013) em 59 universidades federais brasileiras, aos seus respectivos PDIS, relatórios de autoavaliação institucional e web sites, demonstrou que todas as universidades federais não

SEGIC e PROCIT, além da necessidade de institucionalização de sua política de comunicação não foi mera teoria e enfoque político (estratégia política de subsídio à eleição e reeleição) ou se é realmente algo pragmático (curso natural da gestão organizacional, em virtude de melhor eficiência da gestão da comunicação, informação e tecnologia da informação).

A análise da presente pesquisa foi realizada à luz das teorias da comunicação pública encontrada no Capítulo 2, Políticas Públicas no Capítulo 3 e *Agenda Setting* no Capítulo 4 – com evidência aos modelos de Fluxos Múltiplos de Kingdon (1995) e Equilíbrio Pontuado de Frank Baumgartner e Brian Jones (1993). Quanto aos procedimentos metodológicos podem ser visto no Capítulo 5. A análise da pesquisa propriamente dita e a descrição dos resultados obtidos se encontram no Capítulo 6, e por fim o Capítulo 7 é apresentado as principais conclusões e reflexões obtidas com a análise.

## 2 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

O conceito de comunicação pública é atualmente de grande relevância, despertando tanto interesse na área acadêmica quanto na administração pública e na sociedade civil organizada (KUNSH, 2011). Muito discutido no ambiente acadêmico norte-americano como pioneiro conceitual, mas também discutido na Europa e na Itália, os estudos focados em comunicação pública vem aumentando consideravelmente, e entrando inclusive nas pautas de organismos internacionais<sup>7</sup> (HASWANI, 2013). Contudo, no Brasil, principalmente, é uma área de conhecimento jovem em que vários estudiosos, inclusive, destacam que ainda há muito a ser desenvolvido nessas investigações (HASWANI, 2013). Já Brandão (2012) confirma essa ideia quando trata da expressão comunicação pública a qual vem sendo usada com múltiplos significados, muitas vezes conflitantes, dependendo do país, do autor e do contexto em que é utilizada. É uma área que abarca grande variedade de saberes e atividades, sendo um conceito em processo de construção. A comunicação pública é “o processo de comunicação que se instaura na esfera pública entre o Estado, o governo e a sociedade quando se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder, constitutivas da vida pública no país” (BRANDÃO, 2012, p. 31). Esta autora identifica cinco áreas que muitas vezes se aproximam das acepções da comunicação pública: a comunicação organizacional, a comunicação científica, a comunicação do estado e/ou governamental, a comunicação política e a comunicação da sociedade civil organizada.

Apesar de múltiplos significados é possível encontrar um ponto em comum de entendimento para a comunicação pública, o qual diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, os órgãos governamentais, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania (BRANDÃO, 2012). Mas ainda assim, alerta-se que a comunicação pública não deve ser reduzida apenas a uma parte da área de comunicação social, já que antes de tudo ela é parte integrante da sociedade:

e como tal, ela não é um poder em si, mas o resultado do poder do cidadão quando organizado e constituído como sociedade civil. A comunicação pública feita pelos governos, pelo terceiro setor ou pelas empresas privadas acontece na medida em que a voz do cidadão começa a ficar forte a ponto de pressionar estas instituições a se

---

<sup>7</sup>A UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, concretizou em 2006 um documento intitulado “Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público” escrito por Uhlir (2006) que trata que “a disseminação aberta e irrestrita da informação do setor público promove a melhoria do bem estar social geral, à medida que os cidadãos se tornam mais bem informados para tomar decisões sobre sua vida cotidiana, seu ambiente e seu futuro.



preocupar com as questões da cidadania (BRANDÃO, 2012, p. 30).

Para Novelli (2006) a comunicação pública é aquela praticada pelos órgãos responsáveis pela administração pública, sendo preciosa por contribuir para participação política e cidadania:

O processo de comunicação que ocorre entre instituições públicas e a sociedade e que tem por objetivo promover a troca ou compartilhamento das informações de interesse público passa a desempenhar um papel importante de mediação para as práticas de boa governança. [...] a comunicação pública deve extrapolar a esfera da divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador entre cidadão e Estado [...] (NOVELLI, 2006, p. 79).

É fundamental a comunicação de qualidade e a transparência de suas ações e da informação gerada no ambiente institucional, pois dessa forma a sociedade que utiliza de seus produtos e de informações poderá exercer um maior controle das ações que os convém e sentir-se-á mais representada com mais informação de utilidade pública, repercutindo na boa imagem de uma instituição que preza pelo devir e servir público. É por meio da comunicação na gestão pública que seu público e a população em geral podem tomar ciência de ações de seu interesse em várias áreas. No entanto, é algo rudimentar e comum em muitas organizações públicas não tratá-la em todos os níveis de forma planejada e unificada. Duarte (2012, p. 203) evidencia a importância de debate da comunicação nas organizações públicas:

É nesse ambiente de debate que se apresenta o desafio de observar e compreender as estratégias, os discursos e os mecanismos envolvidos nos processos de comunicação internos praticados na esfera pública, e que acaba por impactar toda a gestão de relacionamentos entre o Estado, a sociedade civil organizada e o cidadão.

A essa ideia, Haswani (2013) soma a importância da comunicação na instituição pública, que é aquela realizada pela administração pública e por quaisquer entes envolvidos com o serviço público, e, portanto, sob esse aspecto, também é pública:

A finalidade da Comunicação da Instituição Pública seja a organização de um sistema integrado de comunicação que garanta, em primeira instância, publicidade e compreensão das produções normativas e que assegure serviços de informação capazes de satisfazer específicas necessidades dos usuários. A condição necessária é que essa atividade seja contínua, inserida em uma estratégia de intervenção com o objetivo de evitar o risco de ações fragmentadas, não coordenadas e incoerentes, e que seja repisada por um quadro dotado de profissionalismo específico. Nessa perspectiva, a comunicação institucional é uma parte da comunicação pública [...] (HASWANI, 2013, p. 129).

Curvelo (2012) afirma ainda que a comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois são pelos processos

comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução e seu autoconhecimento.

Resende (2001) ainda trata da importância da comunicação pública no sentido de diminuir as desigualdades sociais através de um Estado democrático de direito e do dever de prestar contas à sociedade que o governo deve compartilhar através de uma nova cultura de comunicação que precisa se instaurar nos ambientes institucionais públicos para sua maior eficácia:

uma nova cultura na área de comunicação deve considerar a cidadania, no sentido de se buscar novas formas de organização do trabalho num Estado democrático, com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais (o Estado para todos os cidadãos); a responsabilidade, no sentido de incorporar a noção do interesse público com vistas ao bem comum (vai além da qualidade total); e a responsabilização, no sentido de incorporar a noção de *accountability* (obrigatoriedade de prestação de contas ao cidadão) na busca da maior eficácia do Estado (RESENDE, 2001, p. 66).

Graça Monteiro (2012, p. 42) relaciona a comunicação pública com as questões públicas, enfatizando a simetria que ela proporciona de poder nas sociedades democráticas:

Por sua natureza e singularidade, a comunicação pública está diretamente ligada às questões públicas. Em geral, essas questões tratam de um item ou assunto em disputa, envolvendo pontos de vista divergentes sobre o que deve ou não ser feito quanto à sua condução, e mobilizando forças da sociedade que atuam de forma diferenciada e com motivações variadas (...) elas circulam no espaço público ou arena pública e fazem parte da agenda de discussões da sociedade.

Para Duarte (2012), a comunicação coloca a centralidade de seu processo nos cidadãos, não apenas pela garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, em que eles têm a oportunidade de falar e serem ouvidos, buscando compreender e serem compreendidos, do respeito a suas individualidades e necessidades:

A comunicação pública é um bem e um direito de natureza coletiva, envolvendo tudo que diga respeito ao aparato estatal, ações governamentais, partidos políticos, movimentos sociais, empresas públicas, terceiro setor, e até mesmo, em certas circunstâncias às empresas privadas [...] O uso da expressão está associado a melhorar a vida das pessoas pela comunicação (DUARTE, 2012, p.61).

Além da comunicação institucional que faz parte do universo da comunicação pública e universo desta pesquisa, a comunicação na esfera política também ocupa uma posição de centralidade nas sociedades contemporâneas, permeando diferentes processos e esferas da atividade humana (LIMA, 2012). A dimensão política da comunicação pública está vinculada inteiramente ao processo de participação social e a cidadania, corroborando que antes de tudo a comunicação pública:

(...) exige, por antecipação, a interiorização dos direitos do cidadão – entendida sob prismas diferentes. Por exemplo: como a capacidade do agente de reconhecer-se como participante social, de elaborar uma posição própria e expressar-se de forma a valorizar a sua posição (e a de seu grupo de referência). Um cidadão que não acredita ter direito a se expressar, que não valoriza o que tem a dizer e que se sente incapaz de comunicar isso adequadamente aos outros dificilmente terá condições de integrar a rede social da comunicação pública (MATOS, 2012, p.53).

Para Lima (2012), não há política sem comunicação, e, esta política dos regimes democráticos é, – ou deveria ser, uma atividade eminentemente pública, visível e apenas por meio da comunicação que esta tem o poder de definir o que é público no mundo atual. Além disso, há uma maior proximidade com a população:

A comunicação pública assume diferentes formas ligadas às missões das instituições públicas. Ela é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de interesse geral. A esses registros, soma-se aquele de natureza mais política, ou seja, da comunicação do debate público que acompanha os processos decisórios (ZÉMOR, 2012, p. 214).

E, para tanto, a comunicação do debate público também é imprescindível para este estudo, já que tem a capacidade de construir a agenda pública (*agenda setting*), uma das vertentes teóricas analisadas no decorrer deste trabalho. Mas antes, faz-se necessário de forma célere esclarecer alguns conceitos relacionados à comunicação pública e distingui-los para um melhor entendimento desta. Vale lembrar que a comunicação pública se faz presente em todos os âmbitos e áreas das interfaces comunicacionais a partir do momento em que lidam com o interesse público.

A comunicação organizacional é uma área relacionada ao interior e exterior das organizações, seja ela de caráter público, privado ou de terceiro setor:

[...] Ela abrange todos os tipos de organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor. Ela lida com tudo que está implicado no contexto comunicacional das organizações: redes, fluxos, processos etc. Então, há que se entender a comunicação organizacional, sobretudo, como parte integrante na natureza das organizações. Trata-se de um fenômeno que acontece dentro das organizações e pode ser estudado de diversas maneiras (KUNSH, 2012, p.21).

Percebe-se que a comunicação organizacional se faz presente no contexto da comunicação pública por perpassar suas características no âmbito público. A comunicação organizacional também trata a comunicação de maneira estratégica e planejada, visando criar fidelidade com diversos públicos e colaborar para a construção da imagem institucional, com fins internos, institucionais ou mercadológicos. Ela se preocupa com a integração dos mais variados níveis de hierarquia e seus profissionais, buscando a sinergia com todas as áreas e

ações dentro da organização (comunicação organizacional integrada), - além de responder às demandas, aos interesses e às expectativas dos públicos e da sociedade, por isso que muito tem a ver com a comunicação pública.

Essa relação muitas vezes sinônima com a comunicação pública se mostrou mais presente atualmente, nas últimas décadas, devido aos apelos de paradigmas mais holísticos que trouxeram para o debate social e o interior das organizações, por exemplo, temas como sustentabilidade, responsabilidade social entre outros que chegam a confluir com parte dos conceitos que são atrelados à comunicação pública (HASWANI, 2013).

Já a comunicação científica engloba as atividades associadas à produção, disseminação e uso das informações relacionadas à ciência. Seu objetivo enquanto comunicação científica é integrar a ciência e a sociedade, buscando sempre levar informações de utilidade pública para a vida das pessoas. Para isso, faz-se necessário despertar a opinião pública e a mídia pelos assuntos relativos à ciência. A comunicação científica é originada da Ciência da Informação e assim o termo se amplia para além das fronteiras da comunidade científica quando defende que, tanto o cientista quanto o público leigo, devem receber as informações necessárias e úteis para o desenvolvimento de seus trabalhos ou de suas atividades cotidianas. E, para tanto, ela (e seus fluxos/sistemas/processos) engloba a sociedade em si, na medida em que se compartilha o conhecimento científico ao cidadão sob a ótica da comunicação pública da ciência e divulgação científica para a coletividade. Por isso é, muitas vezes relacionada à comunicação pública. “É justamente esta identidade pública e o espaço público em que atua que identificam a comunicação científica com a comunicação pública” (DUARTE, 2012, p. 4). E acrescenta:

[...] A comunicação pública está inserida no âmbito das discussões que dizem respeito à gestão das questões públicas e pretende influir na mudança de hábitos de segmentos de população, bem como na tomada de decisão política a respeito de assuntos da ciência que influenciam diretamente a vida do cidadão [...] (DUARTE, 2012, p. 4).

A preocupação com o papel social da ciência e a premissa de que o acesso à informação de ciência e tecnologia é basilar para o exercício íntegro da cidadania, faz o campo da comunicação pública fazer e ser arremetida a comunicação científica. O conceito de comunicação pública tem sido chamado e associado por muitos autores como sinônimo de comunicação governamental, ou do estado ou da instituição pública. Seja qual for a associação feita elas possuem no sentido geral os mesmos significados.

Haswani (2013) utiliza o termo comunicação da instituição pública e descreve da seguinte maneira:

[...] como sendo àquela realizada pela instituição pública e por quaisquer entes envolvidos com o serviço público cuja finalidade seja a organização de um sistema integrado de comunicação que garanta, em primeira instância, publicidade e compreensão das produções normativas e que assegure serviços de informação que satisfaçam as necessidades de seus usuários (HASWANI, 2013, p. 129).

Alguns autores como Heloiza Matos (2011) empregam o termo comunicação governamental ou do estado ao invés de comunicação da instituição pública para referirem-se a normas, princípios e rotinas da comunicação social do governo, mencionadas ou não em legislações que regulamentam as comunicações internas e externas do serviço público. A comunicação do estado e/ou governamental entende como pressuposto básico ser de responsabilidade do Estado e do Governo estabelecer um fluxo informativo e comunicativo com seus cidadãos. Como se percebe, os conceitos e abordagens se entrelaçam bastante com os de comunicação pública, e sob essa perspectiva seja com a nomenclatura de comunicação do estado, governamental ou da instituição pública, trata-se de parte da comunicação pública. Portanto, esta pode ser entendida como tal, na medida em que a comunicação do estado e/ou governamental é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos político, econômico e social, e provoca o debate público (BRANDÃO, 2012).

O que difere, portanto, os demais conceitos com significados adjacentes, da comunicação pública, é que eles assumem o aspecto de uma atividade conglomerada “prevalentemente informativa, limitada a auxiliar o cidadão a mover-se no labirinto da burocracia” HASWANI (2013, p. 129). Já a comunicação pública, além de informativa, visa instaurar o diálogo de utilidade pública pelo viés de mão-dupla, compartilhando saberes, buscar ouvir o cidadão nas decisões governamentais, política ou institucionais, para construção da cidadania.

Vários pesquisadores mencionam também a proximidade entre comunicação política e a área da comunicação pública. Mas não só isso, comunicação e política possuem uma relação de simbiose de raiz. Considerando o objeto da comunicação pública às tarefas de interesse público, esta compreende em seu interior também a comunicação política e, em particular, a comunicação dos partidos políticos (ROLANDO;MANCINI *apud* HASWANI, 2013). No sentido geral, portanto, a comunicação política tem seu foco nos partidos políticos e nas eleições. Para Duarte (2006), a comunicação política trata do discurso e ação de governos, partidos e seus agentes na conquista da opinião pública em relação às ideias ou atividades que

tenham a ver com poder político, relacionado ou não a eleições. Seguindo também a mesma linha de pensamento, Haswani (2013) adiciona que àquela se ocupa da relação entre o sistema político, com particular atenção aos partidos políticos e à competição eleitoral, o sistema das mídias e os cidadãos eleitores. Faccioli *apud* Haswani (2013, p. 141) ainda acrescenta que “a comunicação política se volta ao cidadão na sua veste de eleitor e se move na dimensão da polarização entre disputas e temas com posições contrapostas”. Ou seja, esses conflitos são advindos, sobretudo, da mídia e principalmente em períodos de campanhas eleitorais: a disputa gera notícia mais do que o acordo, além de formar um dos aspectos da espetacularização da arena política. Contudo a disputa do poder político também faz parte do jogo político, mesmo sem ser em períodos eleitorais, e estão presente no dia a dia das políticas de governo.

Brandão (2012, p. 6) trata do entendimento da área de comunicação sob dois aspectos:

[...](1) a utilização de instrumentos e técnicas de comunicação para a expressão pública de ideias, crenças e posicionamentos políticos, tanto dos governos quanto dos partidos; (2) as disputas perenes entre os proprietários de veículos e detentores das tecnologias de comunicações e o direito da sociedade de interferir e poder determinar conteúdos e o acesso a esses veículos e tecnologias em seu benefício[...].

Analisando as particularidades da área de comunicação pública e de suas semelhanças com outras áreas, a comunicação política possui afinidade com temas de interesse público ou coletivo, mas também de caráter privado, particular dos partidos políticos e de outras instituições, tanto privadas quanto públicas. Ou seja, a comunicação política caracteriza os cidadãos em suas vestes de cidadãos-eleitores e não usuários de serviços públicos, como no caso da comunicação pública ou governamental (HASWANI, 2013).

Outra associação feita com a comunicação pública é quanto à comunicação da sociedade civil organizada, esta por sua vez, pode ser definida como sendo àquela que atua na esfera pública em defesa da coletividade. Para Brandão (2012) seria, portanto, a prática da comunicação a partir da consciência de que as responsabilidades públicas não são exclusivas dos governos, mas de toda a sociedade. Trata-se de práticas e formas de comunicação desenvolvidas pelas comunidades e pelos membros do terceiro setor e movimentos sociais ou populares, e por isso também, é conhecida como comunicação comunitária e/ou alternativa. Sua atuação, portanto, é também uma organização sociopolítica em que são construídos novos espaços (conselhos, conferências, fóruns, etc) de controle social na tentativa de garantia de direitos. A comunicação da sociedade civil organizada é um campo de reivindicações sociais, de iniciativa dos cidadãos como tentativas organizadas de solução de problemas sociais,

através de comunidades organizadas, onde prevalecem e é indispensável à prática da comunicação para a consecução dos objetivos dessas classes. Desse modo, é nítida a relação de similaridade em suas características conceituais com a comunicação pública, onde prevalecem uma prática realmente democrática e social da comunicação, sem compromissos com a indústria midiática. A participação cidadã passa a ser desenvolvida então através de ações coletivas organizadas e expressas no espaço público pelos diferentes agentes representantes da sociedade civil por meio da comunicação, do diálogo e da articulação, para assim, aumentar sua visibilidade, seu poder de influência para produzir conquistas na esfera pública e contribuir para o desenho e implementação de políticas públicas.

Outro conceito relevante para este estudo é o de políticas públicas de comunicação, apesar de políticas públicas e comunicação pública não serem termos frequentemente associados na pesquisa acadêmica brasileira. Muito tem que ser feito nesse campo de associação entre esses dois conceitos, e uma agregação entre eles já é o início para o debate ser incitado, na medida em que políticas públicas de comunicação devem ter em sua essência as características abordadas da comunicação pública. A dificuldade repousa na instabilidade de se regulamentar a mídia, criar nacionalmente uma política de comunicação que dê a real importância no quesito de se tê-la como espelho para a expressão da liberdade e o pensamento de pluralidade na sociedade. A democratização da comunicação no Brasil já se mostra a partir daí como não sendo temática de interesse, a ponto de alavancar algo plural e público, por não ser de interesse da mídia, nem do corpo político do país oferecer visibilidade a essa questão, pelo poder que isso talvez pudesse gerar na sociedade.

A regulação da mídia pelo Estado é instável, oscilando sempre entre autoritarismo, coerção ou ao simples estabelecimento de regras. Como marco principal no campo de políticas públicas e Comunicações no Brasil, podem ser citados o Código Brasileiro de Telecomunicações de 1962; o ano de instauração do regime militar em 1964, devida as transformações que passaram as telecomunicações no Brasil; e a Comissão Internacional para o Estudo dos Problemas da Comunicação da Unesco, em 1977, gerando o Relatório *MacBride* o qual refletia a missão imponente proposta pela comissão: “estudar a totalidade dos problemas da comunicação nas sociedades modernas”. E ademais, a própria constituição de 1988, que levou em consideração os contextos e análises sofridas no âmbito da comunicação durante esses acontecimentos e claro, com o fim do regime militar, a redemocratização do país foi promovendo reformas parciais tanto na legislação em vigor, quanto e principalmente de infraestrutura disponível, servindo de contraponto para o legislador de 1988 (MARTINS; PIERANTI, 2008).

Nota-se, portanto, desde o início, que o foco central das “políticas públicas” voltadas à comunicação é relativo à imprensa e à radiodifusão. Elas “são entendidas, historicamente como àquelas que tratam das questões jurídicas afeitas ao uso público da infraestrutura tecnológica das comunicações” (BRANDÃO, 2012). Ainda nessa mesma abordagem, segundo o relatório da comissão da Unesco, mesmo que essas políticas estejam relacionadas primeiramente ao modelo de desenvolvimento adotado por cada país, elas são sim, de maneira geral, vista como procedimento técnico, em decorrência do estabelecimento de infraestrutura indispensável para a transmissão de dados:

[...] o problema fundamental consiste na relação que se deve estabelecer entre a comunicação — obras de infraestrutura e atividades — e os objetivos nacionais ou, em outras palavras, a incorporação do desenvolvimento da comunicação aos planos de desenvolvimento geral [...] (BRANDÃO, 2012).

Excepcionalmente, essa ausência de estabelecimento entre a infraestrutura das telecomunicações e a necessidade de incorporação de um plano de comunicação aos planos de desenvolvimento geral do Brasil, faz da comunicação e da criação de uma política nacional de comunicação com regras claras, conquanto evitem disputas empresarias na área, sejam complicadas de serem estabelecidas e implantadas. Torna-se difícil não havendo políticas públicas de comunicação definidas, sem regulação da mídia como um todo, haver o desenvolvimento esperado, contudo, mister:

Como a comunicação não é um setor separado e autônomo, a interdependência, talvez mais marcada nesse campo e em outros, impõe a necessidade de formular algumas políticas de comunicação que não se limitem à informação e ainda menos aos meios de comunicação social, mas sim que levem em consideração todos os meios que pode utilizar uma sociedade para atingir seus objetivos gerais de desenvolvimento (UHLIR, 2006).

Vê-se que as políticas públicas voltadas para as comunicações não se podem reduzir à criação de infraestrutura e a investimentos a ela atrelados. São de cargo delas as condições para a difusão de ideias, agrupadas ao processo técnico de transmissão de informações:

[...] a Comissão Internacional para o Estudo dos Problemas da Comunicação da Unesco, o contexto jurídico, consideradas aí não apenas as leis, mas também a garantia, na prática, de direitos fundamentais delas decorrentes, deve assegurar o pluralismo e as condições para que a sociedade tenha à disposição fontes de informação e de ideias diversas e para que possa escolher livremente entre elas. Outra dimensão das políticas públicas para as comunicações refere-se, portanto, ao grau de liberdade de expressão no contexto nacional (MARTINS; PIERANTI, 2008, p.7).

O Estado, por meio dos seus três poderes principalmente, é o responsável primário por garantir a liberdade de imprensa, proveniente da liberdade de expressão, e, por sua vez



proporcionar a existência de múltiplas fontes de informação, o que muitas vezes tem como esse princípio, o direito à informação, ao diálogo, à comunicação, à participação social e à expressão, violados. Por ser seduzido pelos grupos de pressão econômica ele privilegia os interesses economicamente dominantes ao interesse público ou a coisa pública. Percebe-se, assim, a precisão de se haver políticas de comunicação que sistematizem todas as ações de comunicação, informação e tecnologia da informação nas organizações públicas, e entre os vários atores estatais,

Como exemplo, o ambiente desta pesquisa é a de uma universidade pública federal, a UFPE, e, portanto, não é diferente. A comunicação deve ser reconhecida institucionalmente e deve ser prioritária, posto ser a universidade pública - como autarquia governamental onde circundam e produzem-se conhecimentos e informações, de desempenho importante na esfera pública de debate nos mais variados temas, já que são instituições políticas educacionais e também atores centrais na consolidação da democracia e, como tais, podem provocar mudanças do desenho institucional do sistema político. Além disso, a construção de uma Política de Comunicação por instituições públicas se torna uma instância de legitimação da comunicação pública no Brasil.

Política de comunicação, portanto, é “um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesses” (BUENO, 2014, p. 126).

### 3 CONCEITO E CRIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Existem várias conceituações para o que seria uma política pública. Qualquer definição do termo é arbitrária (SECCHI, 2014). Na literatura especializada não há um consenso quanto à definição do conceito por conta da disparidade de respostas. Neste capítulo serão abordadas algumas delas. Para a promoção do bem estar da sociedade é preciso uma série de ações e atuações do governo em diversas áreas tais como saúde, educação, segurança, meio ambiente etc, e daí surgem às políticas públicas.

De uma maneira genérica, uma política pública pode ser o Estado em ação em uma ou várias destas áreas de necessidade social, ou seja, é a implantação de um projeto de governo, através de programas ou ações voltadas para setores específicos da sociedade (SECCHI, 2014). Para atingir resultados em diversas áreas e promover o bem-estar da sociedade e ir de encontro ao interesse público, os governos se utilizam das políticas públicas através de suas decisões.

Para Dias e Matos (2012) uma política pública pode ser formulada e conceituada como sendo o conjunto de princípios, critérios e linhas de ação que garantem e permitem a gestão do Estado na solução dos problemas nacionais; ou ainda como as ações empreendidas ou não pelos governos o qual devem estabelecer categorias de equidade no convívio social, tendo por objetivo dar condições para que todos possam atingir uma melhoria na qualidade de vida compatível com a dignidade humana.

Nessas explanações verifica-se implicitamente que os governos (federais, estaduais ou municipais) devem garantir através de suas decisões que os fins e os objetivos para o quais foi criado o Estado, sejam alcançados. Sabe-se, contudo, por mais que as ações do governo devam cumprir com sua função estatal de promover o bem-estar social através de seus gestores, na administração pública estes possuem seus interesses particulares da coisa pública e muitas vezes não coincidem com os fins do Estado.

É por meio desta ponderação que as políticas públicas devem abranger todas as ações do governo e por sua vez vão se legitimar através de discursos e práticas que demonstrem a necessidade de atender os fins do estado - pelo menos é isso que espera a sociedade (DIAS e MATOS, 2012). A escolha de agir ou não agir do Estado acerca de um assunto governamental, ou seja, “o que o governo decide ou não fazer” (DYE, 2010), seja por interesses genuínos ou particulares da coisa publica, também é uma definição ínfima para o contexto das políticas públicas. Dando continuidade a este pensamento, a inatividade governamental é tão importante quanto à atividade governamental nas decisões tomadas pelo

Estado. Entretanto, para Secchi (2014, p.6), “situações de omissão ou negligência governamental não deve ser considerada política pública, mas a falta de inserção do problema na agenda formal”. E adiciona que a inação derivada de uma política pública não deve ser vista como omissão, pois pode fazer parte de uma política pública que não teve sua eficácia conquistada:

Uma política pública é uma diretriz, ou seja, uma orientação de um *policymaker* à atividade ou à passividade de um *policytaker*, e também é o conjunto de ações ou inações derivadas dessa diretriz (SECCHI, 2014, p. 7).

As políticas públicas (*policies*), por sua vez, são *outputs*, resultantes da atividade política (*politics*), pois compreendem o conjunto das decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores, fazendo um importante esclarecimento no âmbito do termo e conjuntura das políticas públicas que as diferencia de decisão política:

Uma política pública geralmente envolve mais do que uma decisão e requer diversas ações estrategicamente selecionadas para implementar as decisões tomadas. Já uma decisão política corresponde a uma escolha dentre um leque de alternativas, conforme a hierarquia das preferências dos atores envolvidos, expressando - em maior ou menor grau - uma certa adequação entre os fins pretendidos e os meios disponíveis. Assim, embora uma política pública implique decisão política, nem toda decisão política chega a constituir uma política pública (RUA, 1998, p. 1).

Já para Easton apud Souza (2014), política pública é como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente, elas recebem *inputs* dos partidos, da mídia, e dos grupos de interesse, influenciando nos seus resultados e efeitos. Para o SEBRAE (2008, p.5), “políticas públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem estar da sociedade e do interesse público”. Já Rua (2009, p. 20) afirma o seguinte “embora uma política pública implique decisão política, nem toda decisão política chega a constituir uma política pública”.

E uma das definições mais conhecidas é que política pública são decisões e análises que implicam na resposta das seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz (LASWELL apud SOUZA, 2014). Muitos estudiosos definem o termo como sendo uma solução de problemas públicos, ao dizer que uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público:

uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público; em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante (SECCHI, 2014, p. 2).

Alguns autores possuem visão estatista ou estadocêntrica (*state-centered policy-*

*making*), e outras correntes de autores são a favor da abordagem multicêntrica. Tem-se, portanto, que a abordagem estatista substancia o termo política em função do decisor e a abordagem multicêntrica emprega em função do objetivo da política.

Não há dúvidas que o Estado se destaca como provedor de políticas públicas em relação a outros atores, e por isso muitas delas são criadas por atores governamentais sendo atribuídas a elas o nome de políticas governamentais. Estas são hoje as que recebem maior atenção na literatura da área, mas vai além da perspectiva governamental, já que o governo não é o único, com sua estrutura administrativa a servir a comunidade política ou a promover políticas públicas. Para Secchi (2014 p. 5), “a essência conceitual de políticas públicas é o problema público, e o que define se uma política é ou não pública é a sua intenção de responder a determinado problema público, e não se o tomador de decisão tem personalidade jurídica estatal ou não estatal”. Onde há problemas públicos, a área de políticas públicas dá subsídio para a sua análise e para a tomada de decisão. É certo, portanto, mesmo teoricamente, as políticas públicas visam estimular e promover o desenvolvimento econômico e a inclusão social, no entrelaço de vontades diversas: dos indivíduos, grupos e das regras formais e informais que regem as instituições.

Para melhor entender às políticas públicas, faz necessário entender o seu processo e o seu ciclo. O processo de elaboração de políticas públicas (*policy-making process*) é conhecido de forma geral pela nomenclatura de “Ciclo de políticas públicas” (*policy cycle*). O ciclo de políticas públicas é um modelo de análise para melhor entender o processo de elaboração de uma política, uma forma mais prática, de fases lógicas que facilitam a compreensão. As políticas públicas são criadas e desenvolvidas de forma nem sempre lineares em seu ciclo, através das suas fases: definição de agenda (identificação de um problema), formulação (de soluções), adoção (decisão por uma das soluções ou tomada de decisão), implementação e avaliação. Essa definição do ciclo de políticas públicas varia muito de acordo com os autores. Apesar disso, o que se apresentou acima é basilar e pode ser aplicado em qualquer análise de qualquer política pública, e cada etapa vai envolver seus próprios atores, suas restrições, delimitações, decisões, desenvolvimentos, aprimoramento e resultados que vão estar em constante interação, ligação recíproca se afetando mutuamente (DIAS; MATOS, 2012).

Nesta dissertação será dada maior ênfase à fase da agenda no ciclo de políticas públicas, já que ela tem relação com o estágio da política de comunicação da UFPE, objeto de estudo desta pesquisa. Contudo, será exposto brevemente cada fase do ciclo. Na fase de delimitação da agenda se procura responder questões como: porque determinados governos optam por determinadas ações ou escolhas em detrimento de outras? A fase de criação da

agenda é uma verdadeira balança de proposições em que o Estado os tangencia e avalia. Nem tudo que a sociedade anseia é colocado na agenda. Neste estágio do ciclo, um emaranhado de variáveis está envolvido para a escolha dos temas e dos interesses públicos <sup>8</sup> que farão parte de uma agenda de governo e outros que não farão.

Uma vez que a agenda é estabelecida segue para a formulação das políticas públicas, segunda fase, de um processo de especificações de alternativas (KINGDON, 1995), onde serão criadas soluções para combater determinado problema presente na agenda governamental. Na formulação são pensadas ações que podem se enquadrar no modelo de escolha racional em que se evidencia o custo-benefício; no modelo de escolha incremental, o qual apenas realiza soluções marginais ou substanciais; e no modelo de sondagem mista onde agrega os dois anteriores. Como parâmetro, o modelo mais utilizado é o da escolha racional.

A próxima etapa do ciclo é a da adoção da política dentre as alternativas formuladas. Esse estágio é o mais político deste ciclo, pois é necessário apoio político para que determinada proposta seja aceita e votada. Correntes marxistas, elitistas e pluralistas analisam politicamente questões envolvidas nesse processo político decisório. Para os pluralistas as ações decisórias refletem tão somente as pressões dos grupos de interesse. Para os elitistas o Estado opta sempre por políticas definidas exclusivamente por aqueles que estão no poder e para os marxistas a burguesia quem decide sobre o proletariado. O que acontece nesta fase de adoção é que muitas vezes são formuladas boas medidas ou projetos para os problemas instaurados na agenda, mas não são aprovadas pela maioria dos gestores políticos. A dificuldade está em como se construir à consciência coletiva sobre a prioridade de se enfrentar certo problema: se for pela própria política, seria mais pela barganha ou não sendo (menos típico), pela persuasão que se construiria o consenso.

Logo após essa fase, cabe então à implementação da medida adotada, escolhida dentre várias opções como medicamento para certo problema. Nessa fase é mais evidente, aos olhos dos cidadãos, o Estado agindo, pois quem for favorecido pela política sentirá os seus benefícios se tal medida adotada na prática for eficaz, nem que seja em longo prazo.

O estágio final do ciclo de análise de políticas públicas é o da avaliação. Essa etapa foi

---

<sup>8</sup> Vale abrir aqui um parêntese para dizer que a ideia de interesse público, na verdade, é muito complexa e na prática inexistente, porque sempre alguns grupos serão beneficiados e outros não. As decisões são tomadas na eminência de uma troca de benefícios, em prol da maximização de um retorno. Podemos citar como exemplo a época eleitoral, em que projetos são mais facilmente propostos, aceitos ou colocados em prática como instrumento de barganha política pela manutenção no poder. March e Olsen apud Souza (2006), contudo, contestam em parte essa ideia, sugerindo que esses interesses ou prioridades não se devem apenas ao auto-interesse, mas também a processos institucionais de socialização, inovação e processos naturais gerados pela história e momento de cada país.

instaurada na necessidade de “modernização” da gestão pública, em um contexto de busca de dinamização e legitimação da reforma do Estado (FARIA, 2005), aonde seus avaliadores têm como tarefa a maximização da eficiência e eficácia na consecução dos fins politicamente estabelecidos (COHEN, 2004). Visa responder a questões como - se o programa implementado no governo funcionou ou se foi resolvido; quais os impactos; o que pode ser suprimido ou reduzido a partir de avaliações negativas; ou o que pode continuar sendo estabelecido, mas aprimorado. É a área de maior aplicação nas políticas públicas atualmente e apresenta bastante normatividade e uma inquietação sofisticada em responder questões simples mas carecidas de muita análise para averiguação concreta dos reais efeitos que implicaram na adoção de um projeto. As avaliações de projetos sociais, por exemplo, podem ser avaliadas antes e depois. Alguns autores consideram o “durante” do processo de implementação, os quais argumentam que para alguns projetos o efeito acontece em curto prazo. Vale ponderar, no entanto, apesar de seu valor heurístico de fins conceituais mais propícios para o entendimento teórico do processo de políticas públicas, o seu ciclo raramente irá definir a real dinâmica ou vida de uma política pública. As fases, de forma pragmática, geralmente se apresentam alternadas e as seqüências misturadas (SECCHI, 2014).

### 3.1 A IMPORTÂNCIA DOS ATORES E DAS INSTITUIÇÕES

Como há uma gama de atores participantes de todo o ciclo de políticas públicas, será apresentado aqui de maneira geral a importância e atuação deles para a área, não se preocupando em conceituar cada um deles individualmente. Secchi (2014) define os atores no processo de política pública da seguinte forma:

Na literatura da ciência política, os atores são aqueles indivíduos, grupos ou organizações que desempenham um papel na arena política. Os atores relevantes em um processo de políticas públicas são os que têm capacidade de influenciar, direta ou indiretamente, o conteúdo e os resultados da política pública. São atores que conseguem sensibilizar a opinião pública sobre problemas de relevância coletiva. São os atores que tem influência na decisão do que entra ou não na agenda. São eles que estudam e elaboram propostas, tomam decisões e fazem com que intenções sejam convertidas em ações (SECCHI, 2014, p. 99).

Há várias formas de delimitar os atores no processo de políticas públicas. Dias e Matos (2012), citam os atores governamentais e não governamentais como forma de agrupá-los, ou mesmo os enquadrar como atores sociais:

Os atores sociais influenciam de algum modo as políticas governamentais de tal forma que podem tanto defender seus interesses quanto dos grupos que representam. Suas práticas são diversas, podendo empregar diversos meios para defender seus interesses:

a pressão pura e simples através do *lobby*; a greve; mobilizações; participação em reuniões etc. de tal modo que as políticas públicas constituem das ações tomadas por esses vários atores que influenciam o processo de formulação das políticas públicas (DIAS; MATOS, 2012, p. 39).

Em toda decisão e processo político de criação de uma política pública sempre haverá aqueles atores que são a favor ou contra. Contudo, para a concepção desta somente poderá ser implementada se houver apoio da maioria. Os atores sociais no exercício de suas funções mobilizam os recursos necessários, interagem e atuam de diferentes formas em cada etapa do processo para conseguir o que desejam. A interação entre eles e a medida ou política implementada, se eficaz for, pode melhorar e fortalecer a eficiência dos gastos e da gestão (DIAS; MATOS, 2012).

Os atores governamentais podem ser exemplificados pelos políticos, burocratas ou servidores públicos, juízes etc. Os não-governamentais são os grupos de interesse, a opinião pública, partidos políticos, meios de comunicação, organizações de terceiro setor ou movimentos sociais, além de outros *stakeholders* como empresas, fornecedores, especialistas, acadêmicos, organismos internacionais etc. Cada arena política tem uma configuração peculiar de atores, prevalecendo alguns em detrimento de outros, e o fato de alguns atores permanecerem em uma dada categoria (governamental ou não) não quer dizer que possuam interesses iguais, variando muito de acordo com o contexto político e social em vigor o qual estejam ansiando. De qualquer forma, não se concebe uma política pública sem levar em consideração a presença de inúmeros atores políticos com interesses e atuações diversas em cada fase do ciclo político, ressaltando aqui que eles também tendem a mudar de comportamento de acordo com o funcionamento das instituições e das regras que a regem, determinando os papéis de cada um, bem como as regras de interação entre eles.

Os atores, atuando na concepção das políticas são extremamente essenciais, pois definem o objetivo, os programas que serão desenvolvidos e as metas a serem alcançadas, ajudando na elaboração das linhas de ação a serem aplicadas. No processo de formulação de políticas públicas, a primeira providência a ser tomada quando uma situação é vista como problema – e, por isso, é incluída na agenda governamental – é definir as linhas de ação que serão escolhidas para resolver a questão. Essa escolha, além de ter que se preocupar com a repercussão junto aos grupos sociais, deve levar em conta o que pensa o corpo técnico da administração pública, inclusive no que se refere aos recursos – materiais, econômicos, técnicos, pessoais etc (SEBRAE, 2014). Para Lopes (2008) as políticas públicas equivalem à luta dos diversos atores/segmentos sociais organizados na efetivação dos seus interesses. Podendo tais interesses ser de caráter coletivo ou individual, entretanto, cabe aos governos, ou

aos atores governamentais e não governamentais, transformar os diversos interesses em interesses públicos, ou seja, eleger o prioritário das solicitações da sociedade ou da instituição pública para transformar em uma ação concreta (política pública). Para as políticas públicas, as instituições são caracterizadas por regras constitucionais que modelam o comportamento dos atores dentro do processo político que se estabelecem e são formuladas as políticas públicas. No entanto, por volta da década de 1980, uma nova corrente ganhou espaço e predominou nos estudos e análise no campo em questão: o neoinstitucionalismo ou novo institucionalismo. Essa abordagem, além de adotar como pressuposto básico que o comportamento dos atores, sejam eles políticos ou sociais é afetado pelo contexto institucional, afirma ainda que conjuntura em que o Estado é construído e atua, o legado das instituições, e o seu passado também importam. Além disso, o comportamento dos atores não é totalmente moldado só pelas instituições, mas depende do grau de consolidação do aparato constitucional, e não só as regras formais (legislações, estatutos, códigos legais) importam, as regras informais (os hábitos, rotinas, crenças, valores) também são importantes para o processo decisório de implantação das políticas públicas (FREY, 2000). Os atores políticos se organizam de acordo com as regras e rotinas socialmente e publicamente estabelecidas, conhecidas e aceitas (SECCHI, 2014):

A ação desses indivíduos e grupos acontece dentro desses significados e práticas compartilhadas, os quais podem ser chamados instituições e identidades. Pessoas agem, pensam, sentem e se organizam com base em exemplo e regras oficiais (às vezes com base em competição ou em conflito) derivados de identidades, pertencimentos e papéis socialmente construídos (MARCH;OLSEN apud SECCHI 2014, p. 103).

Para Rodrigues (2010, p. 62) as instituições tem poder decisivo como as regras do jogo:

Nesse sentido, podemos considerar que a contribuição do modelo neo-institucionalista para o estudo das políticas públicas refere-se ao fato de ele não apenas iluminar o nosso entendimento de que os indivíduos e grupos sociais têm força para influenciar as políticas públicas, mas também que as próprias regras que regem as instituições (como o Estado) têm papel relevante e influenciam na forma pela qual as políticas públicas são formatadas.

A teoria neoinstitucional se mostra de grande valor para melhor entender as regras do jogo que facilitam ou dificultam a conduta e os interesses dos atores no processo de formulação das políticas públicas. Quem tem o poder de decisão age e se estabelece de acordo com as regras socialmente pré-estabelecidas e aceitas.



## 4 AGENDA SETTING

As pesquisas sobre o tema deste capítulo têm ganhado visibilidade no cenário das políticas públicas no Brasil. O conceito de *agenda setting*, no entanto, não é oriundo da Ciência Política, foi desenvolvido inicialmente na área de Comunicação Social, no pós-guerra, por volta da década de 70. O termo como é apresentado é de origem americana, e teve como um dos primeiros estudos desenvolvidos sobre o tema, o artigo “*The Agenda-Setting function of mass media*”, publicado em 1972, por Maxweel McCombs e Donald Shaw, embora muitos autores consagrem mesmo a essência do termo a Walter Lippmann, em que a teoria do *agenda setting* foi construída em sua obra clássica *Public Opinion*, em 1922.

O estudo desenvolvido por Maxweel McCombs e Donald Shaw teve como objetivo averiguar a capacidade de agendamento dos *media* na campanha presidencial de 1968 nos Estados Unidos, além de conferir o que os eleitores de Chapel Hill (local em que a pesquisa foi realizada) afirmaram sobre o que seriam questões privilegiadas da campanha com o conteúdo expresso pelos *medias* (MCCOMBS; SHAW apud TRAQUINA, 2000, p. 49). Como conclusão deste estudo que ficou bastante conhecido como a teoria do agendamento, os autores McCombs e Shaw apud Traquina (2000, p. 57), alegaram:

O mundo político é reproduzido de modo imperfeito pelos diversos órgãos de informação. Contudo, as provas deste estudo, de que os eleitores tendem a partilhar a definição composta dos *media* acerca do que é importante, sugerem fortemente a sua função de agendamento.

A teoria de Maxweel McCombs e Donald Shaw trata da influência dos meios de comunicação de massa na discussão de determinados assuntos pelo público. É visível que mesmo não sendo uma teoria recente, suas análises continuam contemporâneas, servindo de apreciação para um melhor entendimento da realidade e do que acontece em termos de agenda e mídia atualmente. Nela é discutida a mídia e o *mass media* como determinantes para os assuntos que são debatidos pela sociedade na medida em que alguns temas são mais expostos e possuem maior visibilidade do que outros. “Embora a imprensa, na maior parte das vezes, possa não ser bem sucedida ao indicar às pessoas como pensar, é espantosamente eficaz ao dizer aos seus leitores sobre o que pensar” (MCCOMBS; SHAW apud TRAQUINA, 2000, p.49).

Para os autores, isso acontece porque as pessoas são influenciadas pela mídia por terem uma “necessidade de orientação”, que é conceituada por eles como:

uma junção de duas variáveis: alto interesse e um alto nível de incerteza. Assim, o efeito de agendamento ocorre com pessoas que têm uma grande necessidade de obter

informação sobre um assunto; devido a esta ‘necessidade de orientação’, estas pessoas expõem-se mais aos *media* noticiosos, provocando maiores efeitos de agendamento (MCCOMBS; SHAW apud TRAQUINA, 2000, p.33).

Esses autores tiveram seus nomes destacados na teoria da agenda *setting* pela valorosa contribuição ao termo e seu desenvolvimento como teoria, mas na verdade, essa doutrina foi baseada na obra *Public Opinion* de Walter Lippmann, em 1922, contextualizada a partir do significado da imprensa e opinião pública corroborando desde o início para a teoria com a ideia de que as pessoas se relacionam com o mundo real a partir de estereótipos criados em sua própria mente e que a mídia é a principal responsável por fazer a coletividade conspirar e ter pensamentos imagéticos semelhantes ou idênticos com o que é veiculado pelo *mass media*: “Na confusão brilhante ruidosa do mundo exterior, pegamos o que nossa cultura já definiu para nós, e tendemos a perceber aquilo que captamos na forma estereotipada para nós por nossa cultura”(LIPPMANN apud PEDROSO;COUTINHO;SANTI; 2011, p. 84)

Para Lippmann estereótipos advêm de ideias pré-concebidas, recebidas pelo homem através de um pseudo-ambiente da realidade e são constituídas pela mente humana através de códigos morais, artes, filosofias sociais e agitações políticas: “imaginamos a maior parte das coisas antes de as experimentarmos. E estas preconcepções, a menos que a educação tenham nos tornado mais agudamente conscientes, governam todo o processo de percepção, desconfigurando nosso senso de realidade” (LIPPMANN apud PEDROSO; COUTINHO; SANTI; 2011, p.85).

Brasil e Capella (2015, p. 42) aproximam o campo da *agenda setting* com o de políticas públicas sob a ótica pluralista de Dahl (1956) – há resíduos de noções de nascimento dos estudos da agenda governamental na área das políticas públicas, no que concerne a investigação do processo de seleção de temas e sua ascensão à agenda governamental mostrando que o autor faz uma rejeição a então dominante vertente elitista de poder político.

Para Dahl apud Brasil e Capella (2015, p. 43) “num sistema político democrático a definição de questões que ascendem ao governo e o controle de alternativas e soluções não poderiam ficar nas mãos de um único grupo dominante (elitismo), lhe conferindo o total controle da seleção de problemas e alternativas. Em contraposição Dahl busca no pluralismo a concepção de que na democracia, o envolvimento de qualquer questão pode despertar a atenção das elites e constituir a agenda de atuação do governo.

Observa-se que a hipótese da agenda *setting* torna-se relevante tanto para os estudos de comunicação, como para a ciência política, onde se apresenta como uma subárea pela importância de estudo para um melhor entendimento do processo de seleção de temas e sua

ascensão à agenda governamental, do poder decisório e modelos de análise próprios do processo de políticas públicas, pois a teoria do agendamento pode influenciar diretamente as políticas. Os estudos que consideram a agenda de políticas públicas enfocam a importância de determinados temas nas agendas dos tomadores de decisão, especialmente os membros do Executivo e do Legislativo.

Existem diferentes tipos de agenda dentro do conceito de *agenda setting*. As tipologias e tipos de agendas diferem de cada autor em quantidade e nomenclaturas. Para Cobb e Elder (1983) apud Dias e Matos (2012, p. 74), há dois tipos de agenda, a agenda política ou sistêmica e a agenda formal ou institucional:

1) A agenda política ou sistêmica compreende um conjunto de problemas ou temas que a sociedade considera ou percebe como merecedora de atenção dos poderes públicos e intervenção pública, e pertencem ao âmbito de jurisdição legítima do poder governamental existente; tem um caráter conjuntural. 2) A agenda formal ou institucional é aquela que elenca os problemas ou temas que o poder público já decidiu enfrentar; em outras palavras, é formada por temas de que o governo se ocupa de forma regular, através do trabalho permanente das instituições políticas e administrativas; sua tendência é crescer e perpetuar-se, a menos que uma situação de crise consiga que se produza um reajuste.

Para Cobb e Elder a agenda política é um conjunto de problemas ou temas que a comunidade política visualiza como digna de intervenção pública. Já a agenda formal, é aquela que enumera problemas ou temas que o poder público já decidiu combater.

Secchi (2014) identifica também a agenda de mídia, como sendo uma listagem de problemas que recebe atenção especial dos diversos meios de comunicação, influenciando a opinião pública e ditando muitas vezes o que é ou não importante para a sociedade, a partir da veiculação de informações e notícias escolhidas propositalmente para serem divulgadas. E acrescenta que o poder da agenda de mídia é tamanho influenciando muitas vezes as agendas políticas e institucionais.

Kingdon (2003) apud Secchi (2014, p. 75) admite no mínimo três tipos de agendas, a governamental, a decisional e as especializadas:

1) a agenda governamental é quando desperta a atenção e o interesse dos formuladores de políticas; 2) a agenda decisional constitui um subconjunto da agenda governamental que contempla questões prontas para uma decisão ativa dos formuladores de políticas, ou seja, prestes a se tornarem políticas. Essa diferenciação faz-se necessária, segundo os que defendem esta perspectiva, porque ambas as agendas fluem por processos diferentes; e 3) as agendas especializadas são específicas de determinados setores da atividade pública, como aquelas da área de saúde, transporte e educação – que refletem a natureza setorial da formulação de políticas públicas.

James Dearing e Everett Rogers (1996) apud Mourão e Bruheim (2015, p.130) também identificam três tipos de agendas: a mediática, a pública e a política. Eles definem a agenda mediática ou de mídia como os temas de valor ao serem selecionados para aparecer nos meios de comunicação, despertando a atenção do público e, inclusive dos *policymakers*. A agenda pública é a ordenação dos assuntos que o público dá visibilidade e importância num dado momento, como é esclarecido no estudo de McCombs e Shaw, pioneiros na teoria da agenda em 1972. Existe ainda uma terceira agenda, a agenda política formada por uma fileira de assuntos antagônicos que fazem parte ou serão partes das preocupações dos políticos e merecerão fazer jus de suas atenções e atuações. Estes autores sugerem que a teoria da agenda *setting* nas políticas públicas é melhor entendida quando abordada como um processo de interação entre as três agendas.

É importante deixar claro que nem tudo que entra na agenda (seja qual for seu tipo) é transformado em políticas ou programas, porque sempre existirá no processo de agendamento intercorrências que surgirão para pautar novos ou mais interessantes temas num dado momento, deixando outros adormecidos ou esvaecidos.

A fase da formação da agenda ou *agenda setting* dentro do campo das políticas públicas e o conceito de problema público é importante para o estudo porque revela a natureza da relação entre o meio social e o processo governamental. Conceitualmente é onde tudo começa com o surgimento de determinado problema na agenda governamental. Secchi (2014) caracteriza a agenda como um conjunto de problemas ou temas entendidos como relevantes. E acrescenta que os problemas entram e saem das agendas, ganham notoriedade e relevância, e depois desinflam.

Peters e Hogwoon (1985) apud Secchi (2014, p. 47), por exemplo, fizeram uma análise da ascensão e declínio de temas na agenda formal dos E.U.A e concluíram que “há um ciclo de atenção dos problemas: 1) a fase anterior à percepção do problema; 2) a fase de descoberta e entusiasmo eufórico; 3) a fase de percepção dos custos de progressos significativos; 4) a fase de declínio gradual da atenção pública; 5) a fase pós-problema”. A dificuldade reside, então, em mais do que estabelecer problemas prioritários, a de organizá-los e ordenar as prioridades.

Para Frey (2000), um fato pode ser percebido, pela primeira vez, como um problema político por grupos sociais isolados, mas também por políticos, grupos de políticos ou pela administração pública.

Cobb, Ross e Ross (1976, p.126) apud Calmon e Costa (2007, p. 3) com uma visão mais multicêntrica definem a *agenda setting* no campo das políticas públicas como o

“processo pelo qual as demandas de vários grupos na população são transformadas em itens para os quais os agentes públicos prestam atenção seriamente” Já Villanueva (2000) apud Calmon e Costa (2007), com visão estadocêntrica opta por uma definição ligeiramente distinta, afirmando que agenda governamental é aquilo que se constitui em objeto da ação estatal.

Para Kingdon (1995) a formação da agenda é um processo pré-decisório à formulação de políticas públicas e a define como uma lista de temas ou problemas que são alvo em dado momento de séria atenção, tanto por parte das autoridades governamentais como de pessoas fora do governo, mas estreitamente associadas às autoridades. A etapa da agenda muitas vezes não é linear, já que tudo faz parte de um processo decisório e do momento político que vive um país. Para Zahariadis apud Capella (2005), a agenda é um dos elementos mais importantes no ciclo de política pública, pois, é um recurso teórico que torna mais fácil entender como uma vontade ou problema é transformado em política pública por parte de um determinado órgão público visando cumprir os objetivos públicos. Os grupos competem para formar a agenda porque nenhuma sociedade ou sistema político é capaz de processar e solucionar todos os problemas de uma sociedade ao mesmo tempo (CALMON; COSTA, 2007).

Já Birkland (2001) apud Capella (2005) caracteriza o conceito de agenda setting como uma listagem de temas, uma espécie de *Braisntorm* ou uma chuva de ideias, nesse caso de problemas ou temas que são discutidos em um dado governo, ou instituição, através da mídia ou por diversos públicos. O mesmo autor ainda ressalta que *agenda setting* é um processo pelo qual problemas e alternativas de solução ganham e perdem constantemente atenção do público e das elites.

Cobb e Elder (1993) apud Calmon e Costa (2007, p.3) determinam cinco características para um problema receber atenção e entrar na agenda das políticas públicas, afetando diretamente a sua capacidade de despertar a atenção de um público maior:

- 1) Grau de especificidade – quanto mais abstrato for a definição de um problema, maior é a probabilidade de despertar a atenção de uma audiência mais ampla e vice-versa;
- 2) Escopo da importância - quanto mais importante o tema é para a sociedade, maior é a probabilidade de atingir o público;
- 3) Relevância temporal – quanto mais duradouro for o possível impacto do problema, maior será a audiência;
- 4) Grau de complexidade – problemas mais simples e fáceis de serem compreendidos atingem uma audiência mais ampla;
- 5) Precedência categórica – problemas com precedentes similares atingirão mais rapidamente uma audiência mais ampla.

Já Wu, Ramesh, Howlett e Fritzen (2014, p. 29), explica porque muitas vezes há questões que não são respondidas aos seus cidadãos por dois defeitos principais:

1) porque muitos problemas públicos críticos não chegam às agendas de políticas oficiais, enquanto muitas preocupações relativamente menores chegam; 2) o mau enquadramento dos problemas públicos leva à preocupação com soluções ineficazes e/ou inúteis, que impedem a consideração de soluções alternativas com potencial para resolver o problemas.

A definição de agenda foca, portanto, nos processos iniciais de identificação de problemas, na iniciação de políticas e no modo como esses processos afetam as atividades de criação de políticas públicas posteriores de responsabilidade dos governos. Os itens de agenda vão diferir bastante dependendo da natureza das circunstâncias econômicas e sociais em que as pessoas vivem e os governos atuam.

Secchi (2010, p. 35-36), considera que “a agenda pode tomar forma de um programa de governo, um planejamento orçamentário, um estatuto partidário, ou ainda, de uma simples lista de assuntos que o comitê editorial de um jornal entende como importante”. A agenda decide o que deve ser ou não introduzido em termos de problemas, determinando também as arenas decisórias e os agentes que estarão em conflito no jogo político.

Dois conceitos se destacam para uma análise mais detalhada acerca da *agenda setting* no campo das políticas públicas e que foram baseados no modelo *garbage can*, o primeiro mais o segundo menos: o modelo de Múltiplos Fluxos (*Multiple Streams Model*) desenvolvido por Kingdon (1995) e o modelo de Equilíbrio Pontuado (*Punctuated Equilibrium Model*) de Frank Baumgartner e Brian Jones (1993).

#### 4.1 OS MODELOS DE KINGDON E DE BAUMGARTNER E JONES

Em sua obra *Agendas, Alternatives, and Public Policies* em que trata de seu modelo de Fluxos Múltiplos (*Multiple Streams*), Kingdon (1995) é um dos autores mais importantes e persuasivos da teoria da agenda *setting*, se preocupando com dois estágios pré-decisórios: a formação da agenda e a especificação de alternativas (*policy formulation*) e chega à conclusão que um problema é escolhido como um problema diante de tantos outros devido à influência dos atores (“visíveis” e “invisíveis”) e dos processos independentes envolvidos (Problemas, Soluções e Alternativas e Política).

Sob a ótica da formação da agenda identifica-se maior influência de “atores visíveis” (presidente e assessores, congresso nacional, partidos políticos, atores políticos e mídia), e também de processos envolvendo a consideração de um problema por meio de alterações nos indicadores existentes: como o surgimento de eventos, crises ou desastres; no feedback dos programas existentes; além da vontade política expressada através da negociação, articulação

e concepção política do governante.

Sob a ótica da especificação das alternativas identifica-se maior a influência dos atores “invisíveis” (acadêmicos, burocratas, pesquisadores e funcionários do Congresso) e o processo de seleção das alternativas de políticas públicas por meio de critérios padronizados como viabilidade técnica e restrições orçamentárias.

O primeiro processo ou fluxo focaliza os problemas (*problems*), isto é, de que forma as questões são reconhecidas como problemas e por que determinados problemas passam a ocupar a agenda governamental. Dias e Matos (2014, p. 72), baseado nas teorias de Kingdon (2003), contextualiza o fluxo de problemas como sendo questões que são transformadas em problemas quando chamam a atenção dos participantes de um processo de decisão, despertando a necessidade de ação através de três mecanismos básicos:

indicadores – quando são reunidos (por exemplo, custo de programa, taxas de mortalidade infantil, variações na folha de pagamento de servidores, evolução do déficit público) e revelam dados quantitativos, apontando para a existência de uma problemática, contribuindo para a transformação dessa questão em problema; eventos, crises e símbolos– são eventos de grande magnitude, como crises (sejam econômicas ou políticas, nacionais ou internacionais), desastres ou símbolos que concentram a atenção em determinado assunto; e feedback das ações e programas em desenvolvimento no governo (por exemplo, o monitoramento de gastos, acompanhado das atividades de implementação, o cumprimento de metas possíveis, possíveis reclamações de servidores ou cidadãos).

No segundo fluxo (*policy stream*) se têm um conjunto de alternativas e soluções (*policy alternatives*) disponíveis para os problemas. Dias e Matos (2014) contextualizam esse fluxo de soluções e alternativas, segundo as ideias de Kingdon (2003):

[...] esse fluxo de solução e alternativas (*policies*) ficam disponíveis para o enfrentamento dos problemas. Importante é que as ideias geradas nesse fluxo não estão necessariamente relacionadas à percepção de problemas mais específicos. Nesse caso, as pessoas não resolveram problemas, mas criam soluções. Assim, as questões na agenda governamental (que atrai atenção das pessoas dentro e fora do governo) não são geradas aos pares, com problemas e soluções [...](DIAS e MATOS, 2014, p. 72).

O terceiro fluxo é composto pela dimensão política (*politics stream*) em que independe do problema ou de soluções para ele. O fluxo político segue sua própria dinâmica e regras, ao contrário do fluxo de alternativas, onde o consenso é construído com base na persuasão e difusão das ideias, já no fluxo político as coalizões são construídas a partir de um processo de barganha política (CAPELLA, 2005). Kingdon (2003) apud Dias e Matos (2012, p. 73) admite que o fluxo político (*politics*), formado pela dimensão política, tem seu constructo de dinâmica e regras próprias:

No fluxo político a agenda governamental é influenciada por três elementos desse fluxo: o clima ou humor nacional (*national mood*) que é caracterizado pela situação nas quais diversas pessoas compartilham as mesmas questões durante um determinado período de tempo, possibilitando que os indivíduos dividam um ambiente propício no qual frutificam ideias que permitem explicar por que algumas questões chegam à agenda, ao passo que outras são descartadas. O segundo elemento é composto pelas forças organizadas, exercidas principalmente pelos grupos de pressão. O apoio ou a oposição dessas forças a uma determinada questão sinaliza consenso ou conflito em uma arena política. E o terceiro fator a afetar a agenda são as mudanças governamentais: mudança de pessoas em posições estratégicas no interior da estrutura governamental; mudança de gestão; mudança de composição do Congresso; mudanças na chefia dos órgãos e de empresas públicas.

Esses acontecimentos, portanto, podem potencializar o ingresso de novos elementos na agenda, impedirem a entrada ou limitar a continuação de outras questões (CAPELLA, 2007). Para Kingdon (1995), os três processos (Problemas, Soluções e Alternativas e Política) são independentes e quando combinados se transformam em uma janela de oportunidades (*policy windows*) - conjunturas que permitem a “sintonia” dos fluxos, o momento político oportuno, sendo classificados como o Modelo de Fluxos Múltiplos ideal para a criação de políticas públicas, mas que são mais fortemente influenciadas pelo fluxo dos problemas e pelo fluxo da política. Ele ainda acrescenta que as janelas de oportunidade política não permanecem abertas por um longo período, são passageiras e transitórias. A chance de modificação da agenda se submerge no momento em que um dos fluxos se afasta dos demais.

Já Howlett e Ramesh apud Rua e Romanini (2014, p. 18), acrescentam dois tipos de janelas de oportunidade: janela da matéria que “se abre porque um novo problema capta a atenção dos funcionários do governo e daqueles que estão próximos a eles; e a “janela política”, que se abre por conta de mudança do fluxo político”.

O processo de *agenda-setting* de Kingdon tem suas raízes no “modelo de lata de lixo” (*garbage can model*), desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972), para delinear que soluções na maioria das vezes nascem antes dos problemas. O modelo argumenta que escolhas de políticas públicas são feitas como se alternativas estivessem em uma “lata de lixo”, onde existem vários problemas e poucas soluções (SOUZA, 2006). Esse modelo serve para análise de organizações que se configuram como “anarquias organizadas”, operando em condições de grande incerteza e ambiguidade, a exemplo das universidades e governos nacionais, nas quais estão presentes três características principais: participação fluída, preferências problemáticas e tecnologia. Este modelo preconiza que as organizações têm uma natureza intrinsecamente desordenada, sem preferências bem estruturadas não permitindo o estabelecimento de uma agenda concebida de forma planejada e racionalizada.



Martins (2003) admite ao modelo da lata de lixo proposições em que os problemas, as soluções, os tomadores de decisão e as oportunidades de escolha são independentes, atuando no fluxo de ondas exógenas que correm pelo sistema decisório, se unindo por sincronidade, na carência de regras. É com este cenário que advém a crítica da abordagem racional, que não considera as limitações do modelo da lata de lixo: “conflito, ambiguidade de preferência nas organizações, substituição da ordem consequencial pela ordem temporal e rumo não-aleatório das decisões (uma vez que ocorrem em contextos de crenças, normas e papéis que produzem vieses sistemáticos)” (RUA;ROMANINI, 2014, p. 13).

O modelo de Kingdon, portanto, não está isento de críticas, justamente porque foi baseado no modelo *garbage can*. Zahariadis foi um dos mentores que acrescentou ao seu modelo de Fluxos Múltiplos o conceito de tomada de decisão, já que em seu modelo inicial, Kingdon não tratava do processo decisório, e passou a usar apenas a teoria do *garbage can* como recurso heurístico para a explicação deste processo, mas que mesmo assim ainda era insuficiente (CAPELLA, 2005).

Para alguns autores como Zahariadis, Sabatier e Birkland uma das maiores críticas ao modelo de Kingdon se deve a sua estrutura muito abrangente, com um nível de abstração muito alto (CAPELLA, 2005). Além disso, outro autor, Mucciaroni sustenta a ideia de fluxos de que trata Kingdon, não são independentes e sim interdependentes, o que o torna o modelo mais estratégico se assim visto. Outro ponto é trazido para discussão é atentar para a necessidade de incorporar ao processo de *agenda setting* a dimensão institucional no modelo de Kingdon (CAPELLA, 2005).

No modelo de Equilíbrio Pontuado os autores Baumgartner e Jones, em 1993, se preocuparam em estabelecer uma análise que servisse tanto para momentos de estabilidade política quanto de instabilidade no processo de formulação de políticas públicas (CAPELLA, 2005). Este modelo origina-se da investigação sobre as causas da continuidade e da mudança das políticas públicas. A pergunta que resume o entendimento do debate acerca desse modelo é o porquê dos processos políticos serem muitas vezes marcados pela estabilidade, mas em outras vezes produzirem mudanças consideráveis. Segundo os autores, ele permite entender por que um sistema político pode tanto agir de forma incremental, isto é, mantendo o *status quo*, sem mudanças significativas, como passar por fases de mudanças mais significativas nas políticas públicas (Souza, 2006). Este conceito é aplicado às agendas, que se modificam rapidamente devido ao *feedback* positivo, ou seja, alguns assuntos se tornam mais importantes, atraindo outros que se difundem rapidamente (CAPELLA, 2005).

Para tentar explicar o motivo desses momentos de estabilidade e mudanças os autores

ênfatisam que essa inconstância se deve a forma como os problemas ou propostas políticas são definidos, ou seja, tal definição ocorre dentro de um contexto institucional que pode favorecer determinadas visões políticas em detrimento de outras (RUA, 1995) E é dessa forma, que alguns assuntos entram na agenda e se tornam públicos tomando o espaço de outras antigas ideias de acordo com o contexto institucional e político que vigora.

O Modelo de Equilíbrio Pontuado procura explicar, portanto, como a agenda se altera de forma rápida de acordo com momentos de estabilidade política, e tem como base a dinâmica institucional (e suas estruturas) e o processo de *agenda setting* na qual as ideias são geradas e difundidas. Desta forma a teoria do equilíbrio pontuado fundamenta-se tanto nas instituições políticas como na racionalidade limitada para tomada de decisão. O pressuposto da “Racionalidade Limitada” concebe que indivíduos, em geral, processam as questões uma a uma porque têm uma capacidade limitada de absorver e analisar informações e os inputs em geral (RUA; ROMANINI, 2014)<sup>9</sup>.

Algumas questões, portanto recebem atenção (subsistemas) em que ficam restritas aos limites das comunidades de especialistas e lá permanecem, e outras realmente provocam mudanças quando entram na agenda por integrar um macrossistema. Para Rua e Romanini (2014) a própria lógica de organização dos governos tem como opinião central o fato de que é impraticável para os atores assimilarem e processarem todo o conhecimento proveniente das várias e distintas dimensões setoriais da vida política. Devido a isso, os governos atuam em subsistemas e em macrossistemas:

Os subsistemas cuidam das questões paralelamente, operando mudanças a partir das experiências de implementação e de avaliação de políticas públicas. Já no macrossistema – que é o núcleo do governo –, as lideranças tratam das questões mais significativas e complexas de maneira serial, uma de cada vez. Os subsistemas configuram áreas específicas de políticas públicas, como saúde, educação, transportes, meio ambiente, etc., e são operados por agentes governamentais dotados de autoridade naquele campo específico. Similarmente às “comunidades de políticas públicas” (*policy community*), os subsistemas são estruturas institucionais que agrupam conjuntos de especialistas, entre os quais circulam concepções e propostas diversas e se desenvolvem vários interesses. Quando um subsistema é dominado por um único interesse, forma-se um “*policy monopoly*” (“monopólio de política pública”), o qual agrega os atores que compartilham um dado entendimento e defendem certas propostas naquela área, controlam o acesso ao processo decisório e associam uma ideia à instituição e aos valores políticos da *policy community*. (RUA; ROMANINI, 2014, p. 22).

---

<sup>9</sup> Simon (1976) apud Rua e Romanini (2015) afirma que os indivíduos “pretendem” ser racionais (“*intended rationality*”), porém, sofrem restrições relativas à sua “capacidade cognitiva e informacional”.

Os subsistemas são, portanto caracterizados pelo equilíbrio e estabilidade com pequenas, lentas e incrementais mudanças. Já os macrossistemas políticos, integrados pelas lideranças políticas do governo, propiciam mudanças rápidas e intensas, porque eles são capazes de admitir imagens diferenciadas de política pública, de obter reações positivas a mudanças repentinas por meio do apelo emocional adquirido juntamente com a mídia.

No entendimento de Baumgartner e Jones, as questões que conseguem se destacar em contraposições a outras, no decorrer da atuação dos governos nesses sistemas, se deve a construção de uma imagem (*policy image*) - informação ou apelo emocional, sobre determinada decisão ou política pública que tem a mídia como aliada, e esta teria um papel preponderante nessa construção e na arena política que os diversos atores e governos operam, principalmente nos macrossistemas. Rua e Romanini (2014, p. 22) analisam o constructo das *policy images*:

As imagens de uma política pública propiciam a comunicação simples, fácil e rápida sobre o modo de encarar um problema ou uma alternativa entre os membros de uma comunidade de políticas públicas, favorecem a sua disseminação e sustentam os arranjos institucionais para a decisão e a implementação da política pública. Essas imagens podem atrair ou afastar participantes e podem promover determinadas questões e descartar outras. As *policy images* surgem e desenvolvem-se nas comunidades de políticas públicas, com base na informação (componente racional) e no apelo emocional (componente ideológico).

As *policy images* são importantes no Modelo do Equilíbrio Pontuado porque são decisórias na construção da agenda e na compreensão, discussão e apresentação de problemas públicos ou nas alternativas de uma política pública, podendo atrair questões e participantes ou afastá-los.

Os dois modelos discutidos - Fluxos Múltiplos de Kingdon e Equilíbrio Pontuado de Baumgartner e Jones acreditam que questões não se transformam automaticamente em problemas, pois é preciso que uma imagem ou consenso em torno de uma política faça a ligação entre um problema e sua possível solução. Contudo, reiteram que não há como se ter controle sobre o impacto dessas imagens no sistema político nem sobre as possíveis soluções para os problemas e por isso os modelos rejeitam as explicações baseadas na escolha racional. Para os autores dos dois modelos, soluções e problemas percorrem caminhos distintos.

## 5 APONTAMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como lócus de estudo a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A análise da pesquisa remonta ao início da entrada da comunicação como estratégia de gestão na agenda da UFPE mediante a concepção da SEGIC em 2012 e da PROCIT em 2014 que podem ser consideradas como marcos na comunicação desta instituição. As unidades de análises serão a Ascom, NTI, NTVRU e a PROCIT.

Quanto à metodologia empregada, adotou-se o estudo de caso. Para Gil (2010), o objeto do estudo de caso, por seu turno, é a análise profunda de uma unidade de estudo e visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

Quanto à abordagem a pesquisa é caracterizada como qualitativa. Para Bauer (2002), a pesquisa qualitativa evita números, maior parte dos dados é convertida em textos, lida com interpretações das realidades sociais. Os dados são baseados em textos e a análise é interpretativa dos fatos. A finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. É o que pretende a presente pesquisa: relatar as opiniões individuais dos gestores acerca do assunto abordado, portanto, os entrevistados são escolhidos estrategicamente e não aleatoriamente.

Os objetivos são de caráter exploratório-descritivo. Para Gil (2010) este tipo de análise tem como desígnio proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados compreendem a Pesquisa Bibliográfica que será utilizada com o intuito de analisar os textos produzidos sobre o tema com foco na relação entre *agenda setting*, comunicação pública e políticas públicas; a Pesquisa Documental, incluindo informações oficiais (leis, boletins oficiais, portarias normativas), documentos e informações (site da UFPE e da PROCIT); como Instrumentos Regulatórios utilizados tem-se no ano de 2012 a criação da SEGIC e em 2014, a Resolução nº 04/2014, a Portaria Normativa nº 07/ 14, e a Portaria Normativa nº 09/14 sobre a PROCIT; os Questionários: instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na averiguação de um grupo representativo da população em estudo, no caso foram aplicados questionários de tipo misto (respostas abertas e fechadas) por meio do software *Google Docs*<sup>10</sup> com os gestores da PROCIT que possuem cargos de coordenações,

---

<sup>10</sup> É um pacote de aplicativos disponível na web, pelo Google, com recursos de processador de textos, planilhas e

chefias e gerências. Para tal, colocou-se uma série de questões que abrangeram o tema de interesse do investigador, não havendo, para as respostas, interação direta entre este e os inquiridos; e Entrevistas semi-estruturadas: é um dos modelos mais utilizado na pesquisa qualitativa, guiada pelo roteiro de questões, o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000). Foram realizadas entrevistas individuais com o pró-reitor, assessores e diretores que integram a PROCIT e algumas de suas unidades integradas (ASCOM, NTVRU e NTI). A entrevista semi-estruturada foi avaliada através da Análise de Conteúdo, desenvolvida por Bardin (2006): pré-análise do conteúdo, exploração do material ou descrição analítica e tratamento dos resultados. Nesta pesquisa, para interpretação das respostas, foram realizados parágrafos sínteses sobre cada questão do roteiro das perguntas utilizado durante as entrevistas.

Como questionamento da pesquisa foi analisado quais os motivos que levaram os gestores da UFPE a colocar a comunicação de forma mais estratégica em sua agenda institucional a partir da criação da SEGIC e PROCIT? Como eles estão pensando na política de comunicação, qual a sua importância para a universidade e os resultados que se almejam alcançar com ela? Como variável dependente há a entrada da comunicação de maneira estratégica na agenda da UFPE com a criação da SEGIC e PROCIT. Variáveis independentes têm-se o contexto político, organizacional e os atores que lidam com a comunicação, a informação e a tecnologia da informação na UFPE. Como hipótese: a criação da PROCIT foi motivada por situações pragmáticas relativas ao curso natural de desenvolvimento da gestão organizacional, para melhorar a comunicação, informação e tecnologia da informação de maneira mais integradora.

O universo da pesquisa é formado pela PROCIT que integra o Comitê Gestor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, por sua vez este agrupa na base de sua atuação o pró-reitor da PROCIT, com 1 assessoria e 1 secretária executiva; 3 diretorias: Diretoria de Informação, Diretoria de Processos e Tecnologias e Diretoria de Comunicação; 10 coordenações (1 sem indicação) distribuídas de acordo com cada diretoria.

A Diretoria de Informação possui 3 coordenações: a Coordenação de Acesso à Informação, a Coordenação de Memória Digital e a Coordenação de Conteúdos e Padrões. Contudo, atualmente a Coordenação de Memória Digital se encontra sem indicação.

A Diretoria de Processos e Tecnologias possui 2 coordenações: de Governança de Tecnologia da Informação e de Gestão de Processos.

A Diretoria de Comunicação é formada por 3 coordenações: de Comunicação, de Mídias e Design e Audiovisual.

A PROCIT também é formada por outras unidades que já existiam e passaram a integrá-la com sua respectiva criação, como a Editora Universitária, Núcleo de TV e Rádio Universitária (NTVRU), Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB), Conect[e] e a Assessoria de Comunicação (ASCOM).

## 5.1 SELEÇÃO DOS GESTORES E ETAPAS DA PESQUISA

A seleção<sup>11</sup> dos gestores que responderam aos questionários e foram realizadas as entrevistas incluiu os gestores de médio e alto escalão da Ascom, do NTI, da NTVRU, e do Comitê Gestor de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, que compõe a PROCIT propriamente dita. Foram consideradas apenas estas unidades, por ponderação de maior relevância para a análise, visto ser onde se concentram os profissionais de comunicação, informação e tecnologia da informação que lidam com as funções próprias da área de comunicação e afins. Fazem parte destas unidades os gestores da UFPE que possuem maior hierarquia e poder de decisão, por sua vez maior influência política dentro da esfera de debate na instituição e são alguns dos atores que colaboram ou participam da entrada de temas na agenda da universidade. Portanto, a seleção será proposital, não aleatória, e os gestores que serão entrevistados serão escolhidos com base na relação dos técnicos administrativos e docentes da UFPE que possuem cargos comissionados de direções, coordenações, gerências ou chefias, e que têm maior hierarquia na responsabilização de atribuições. Deste modo, o pró-reitor, os diretores e os assessores – com cargos comissionados em nível de direção (CDs) serão selecionados para as entrevistas. Os coordenadores, chefes e gerentes - de cargos comissionados em nível de função gratificada (FGs) para os questionários do *Google Docs*.

Foi contabilizado um total de 35 cargos comissionados referentes às unidades que serão avaliadas - Comitê Gestor PROCIT, Ascom, NTI e NTVRU.

Destes 35 cargos, 1 se refere ao cargo de pró-reitor, 7 são de cargos de direção, 3 de assessor, 5 de gerente, 2 de chefe e 17 de coordenador. Há ainda as Coordenações de Audiovisual, Administrativa e Financeira e a de Memória Digital - estas duas últimas ainda

---

<sup>11</sup> O termo “seleção” é aqui empregado em vez de amostragem na medida em que a seleção dos entrevistados não está sendo aleatória e sim proposital. Ver BAUER (2002).

não foram ocupadas, e a primeira está em funcionamento, mas, em virtude de ter sido preenchida neste ano e não durante a criação da SEGIC e PROCIT, também não foram computadas na pesquisa.

A análise foi conduzida em três fases. Na primeira fase foram realizadas atividades preparatórias para a concretização da pesquisa, tais como: elaboração de questionários, roteiros das entrevistas, e a relação dos gestores e seus respectivos contatos, a fim de obter o quantitativo e hierarquização exata para realização dos instrumentos de análise. Para os gestores que possuem cargos de coordenações, gerências e chefias foram enviados os questionários para seus respectivos e-mails através do *Google Docs* no período de 10/02/2016 a 10/04/16. A segunda fase, posterior a este período, deu-se a marcação e efetivação das entrevistas com os gestores que possuem cargos de pró-reitor, assessoria e direção, sendo consolidadas nos dias 07/05/16. As entrevistas semi-estruturadas foram todas gravadas em gravador digital de voz, com a permissão de todos os pesquisados. Na terceira fase, foi desempenhada a análise dos dados e das informações oriundas das respostas obtidas nos questionários enviados via e-mail e das entrevistas individuais, por meio da análise de conteúdo.

A amostra obtida com a aplicação dos questionários foi de 18 respondentes de um total de 25, obtendo-se um percentual de 75% da população total de gestores em nível de coordenadores, chefes e gerentes na área analisada. Esse valor foi bastante considerável para pesquisas via web, mostrando ótima representatividade estatística para a pesquisa. Vale ressaltar que houve apenas uma negativa quanto à aplicação dos questionários onde o entrevistado alegou não haver conhecimento suficiente a ponto de respondê-lo, contudo, não interferiu de nenhum modo nos resultados. Devido à amostra para os questionários aplicados ser pequena, em decorrência do número de gestores que lidam com a comunicação na universidade (apenas 25 que estavam presentes na criação das unidades de comunicação), optou-se, em decorrência de maior relevância estatística para a pesquisa, somar as respostas obtidas nas perguntas em que foram utilizadas a Escala de Likert (concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo totalmente e discordo parcialmente), ou seja, juntou-se o percentual obtido das concordâncias - concordo totalmente e concordo parcialmente, e das discordâncias - discordo totalmente e discordo parcialmente, ficando com 3 escalas: concordo, não concordo nem discordo, e discordo.

No âmbito das entrevistas, de um total de 10 cargos referentes à pró-reitor, assessores e diretores foram realizadas 7, o que representa 70% da população total de entrevistados. Todos eles se mostraram extremamente solícitos e não houve nenhuma negativa. Em virtude

do tempo e por já se ter conseguido boa representatividade e conclusões no decorrer das entrevistas, optou-se por encerrá-las no quantitativo apresentado. Dentre eles, pode-se citar como gestores da PROCIT em que se realizaram as entrevistas o atual pró-reitor, a diretora de governança e TI, o diretor de comunicação e o diretor de informação; a atual assessora de comunicação da Ascom; o ex-diretor do NTVRU; e o ex-diretor do NTI; Foram realizadas com os ex-diretores, em virtude destes estarem na gestão durante a criação da SEGIC e PROCIT, o que não seria importante para a análise os atuais diretores dos núcleos que assumiram seus respectivos cargos ainda este ano.



## 6 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO E DE SUA POLÍTICA

Em 2012 foi criada na UFPE a Secretaria de Comunicação – SEGIC pelo reitor Anísio Brasileiro, com o objetivo de assessorar, estabelecer políticas, definir e acompanhar processos e procedimentos de Informação e Comunicação no âmbito interno e externo da UFPE, e em novembro de 2014 foi transformada oficialmente em Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação – a PROCIT, através da Portaria Normativa nº 07/2014 publicada no Boletim Oficial da universidade. A portaria institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE, criando-a e fixando suas diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento.

Foi publicada também a Portaria Normativa nº 9/2014 constituindo o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações e a Resolução nº 4/2014 que altera dispositivos do Estatuto da Universidade, acrescentando-lhe um novo desenho, mais especificamente o art. 37 caput do Estatuto da UFPE:

Art. 37. Haverá na Universidade Pró-Reitores para fins de assessoramento em nível superior ou supervisão e coordenação das áreas específicas do ensino de graduação, ensino de pós-graduação, extensão, pesquisa, planejamento e orçamento, assuntos administrativos, gestão de pessoas, assuntos estudantis e de comunicação, informação e tecnologia da informação.

Uma das competências regulamentadas no Art. 3º da portaria é a de que compete à PROCIT: “I. Propor as diretrizes sobre a Política de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE”.

Isso evidencia que a comunicação, informação e tecnologia da informação foram consideradas como importantes para a universidade com a criação de uma pró-reitoria para este fim, ou seja, a comunicação foi analisada com um problema o qual precisa de gerenciamento e mudanças como destaca o artigo 1º da Resolução que cria a PROCIT:

Art. 1. A necessidade de um sistema integrador da comunicação e informação da universidade com as suas unidades acadêmicas e administrativas e com a sociedade em geral, bem como de um órgão responsável por propor e coordenar a execução das diretrizes da política institucional de comunicação e informação.

Podemos então classificá-lo como um problema público, pois só a comunidade acadêmica da UFPE possui mais de 40 mil pessoas entre funcionários, docentes e alunos, além da comunidade externa e da sociedade em geral que utilizam os seus demais serviços, como por exemplo, os de extensão e cultura. Secchi (2014) define um problema público como sendo a discrepância entre o *status quo* e uma situação ideal imaginável. Aqui, a situação ora

pretendida é dar outro patamar a comunicação, informação e TI na universidade.

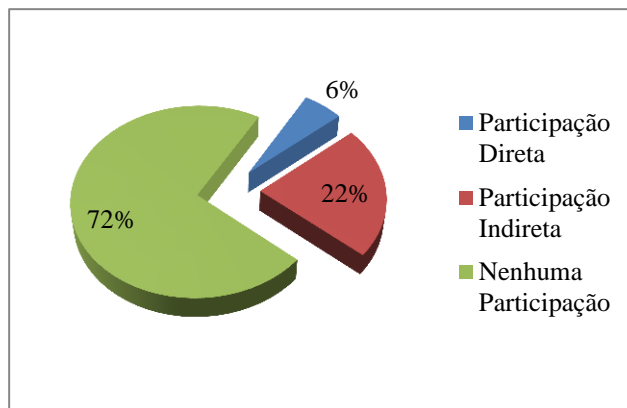
Pretende-se, portanto, dada a contemporaneidade do objeto e o pioneirismo da UFPE na inauguração de uma pró-reitoria destinada estrategicamente à comunicação, informação e tecnologia da informação: 1 - compreender os motivos que levaram os gestores dessa universidade a estabelecer em sua gestão e colocar em sua agenda a comunicação com a criação da PROCIT, que a torna avançada nestes quesitos, e a faz ser terreno fértil devido a essa situação particular; 2 – entender como se evidenciou o processo decisório que a concebeu: político e/ou organizacional; 3 – conhecer qual a importância da comunicação e da política de comunicação para a gestão; e 4 – saber quais os resultados que a instituição almeja alcançar.

Baseado no Modelo de Fluxos Múltiplos de Kingdon (1995) e do Equilíbrio Pontuado de Baumgartner e Jones (1993) para uma melhor entendimento da análise deste trabalho é possível identificar o contexto político em que se deu a pesquisa: a) Janela de oportunidade: o pioneirismo na criação de uma Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação entre as universidades federais brasileiras, momento político favorável para a criação desta (término de mandato e eleição próxima) ou início de 1º mandato na criação da Secretaria; b) a esfera de debate: a Universidade Federal de Pernambuco; c) o problema que entrou na agenda da UFPE: ausência de política de comunicação pública institucional e integração entre os setores; d) as proposições de alternativas/solução para o problema: a criação da SEGIC e PROCIT; e) hipótese para a tomada de decisão e proposição de soluções: a criação da PROCIT como uma estratégica política, organizacional ou mesmo as duas; f) o processo político: a criação da SEGIC após eleição de 1º mandato e da PROCIT em 2014 com a proximidade do período eleitoral em 2015; g) os atores visíveis e invisíveis: visíveis podem caracterizar a cúpula decisional que criou a PROCIT ou teve influência no processo decisório (reitor e vice-reitor, pró-reitores, políticos, diretores, comitês etc) e invisíveis os coordenadores, servidores técnicos administrativos, acadêmicos etc; h) macrossistemas: ambiente político que os atores visíveis atuam; i) subsistemas: ambiente político que os atores invisíveis atuam; j) *policy monopoly*: ambiente dos atores visíveis no momento da criação da SEGIC em 2012 e PROCIT em 2014; l) *policy community*: comunidade acadêmica da UFPE; m) e *policy image*: divulgação no meio da comunidade acadêmica da criação da PROCIT como pró-reitoria pioneira no âmbito das universidades federais brasileiras e uma possível visão de eficácia para a comunicação e TI.

Quanto a participação no processo de Criação da SEGIC e PROCIT, nos resultados obtidos com os questionários, 13 (72,2%) gestores responderam não terem participado da

criação de nenhuma das unidades, 4 (22,2%) participaram de forma indireta, e 1 (5,2%) diretamente:

Gráfico 1 – Participação no processo de criação da SEGIC e PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Nas entrevistas, o gestor E1 disse ter participado apenas de alguns encontros promovidos pelo “grupo” que criou a SEGIC/PROCIT:

*E1 - Depois que houve a eleição, aconteceu às conversas de transição entre Amaro para passar pra Anísio. Eles (atual gestão PROCIT) tinham um grupo na área de comunicação, eu não participei de tudo, mas nas reuniões que eu fui chamada, em uma delas apresentaram essa ideia da criação. Eu até depois entreguei um documento, que por coincidência naquele ano da eleição, no meio do ano, a secretaria de comunicação do governo nacional expediu uma legislação detalhando as atribuições da SECOM (Secretaria de comunicação do governo nacional) [...], no intuito de servir como modelo, eles não se basearam nesse documento, mas em minha opinião o espelho deveria ser este, do que cuida a SECOM, mas como a ideia foi de um grupo e já se estavam discutindo a formação e sua criação já estava para acontecer, se ia ser secretaria ou se ia ser pró-reitoria logo, não foi levado em consideração. A gente como trabalha com comunicação, tem que ter uma relação com a PROCIT. Mas não participo das discussões, do que vai ou não fazer.*

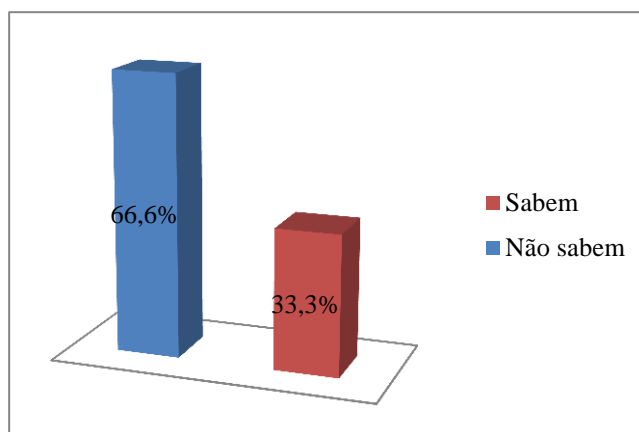
Já o entrevistado E3 diz ter participado do processo, inclusive antes da instauração da SEGIC/PROCIT:

*E3 - Participei antes de Anísio assumir a 1ª gestão e logo após que ele foi eleito, ele criou um grupo de trabalho e eu participei de uma das discussões que foi feita, eu acho na biblioteca central, ou no Centro de Convenções, não me lembro bem, mas onde já se discutia essa ideia da criação da SEGIC e estava em seu processo de formação e criação.*

Quando perguntados se sabiam quando e como partiu a ideia de instituir na UFPE a SEGIC (Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação) e posteriormente transformá-la em uma pró-reitoria dirigida a comunicação, informação e tecnologia da informação

(PROCIT) a maioria (12 - 66,6%) não soube responder ou não sabia quando e como se deu o processo de criação destas unidades, conforme Gráfico 2:

Gráfico 2 - Conhecimento dos gestores na concepção da SEGIC e PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Já no âmbito das entrevistas, boa parte dos gestores disse que a discussão da criação de uma unidade como a SEGIC e PROCIT foi muito antes da gestão do atual reitor Anísio, e consideram que, de fato, já advinha da gestão dos reitorados anteriores - de Mozart e Amaro, mas nada com a dimensão que foi dada no mandato do atual reitor Anísio Brasileiro:

*E7 - O projeto de comunicação integrada na realidade começou há uns 15 anos atrás com uma conversa envolvendo eu e alguns professores como Marcos Galindo e Paulo cunha. Na época eu era diretor do NTI, Mozart era o reitor. E se partiu da noção de que as unidades da UFPE eram isoladas, que precisariam ser integradas. E fizemos até um modelo de comunicação como um sistema articulado, integrando o NTI, o NTVRU etc. Pois, isso é um problema sério de qualquer instituição pública, essa necessidade de integrar, porque as unidades são peças isoladas que não se entendem. Cada uma quer ser autônoma, formar uma ilha e poucos querem participar ativamente. Isso é muito da questão da cultura organizacional, zona de conforto, não querer perder poder. A preocupação de criar essa unidade que é hoje a PROCIT veio, portanto, desde 15 anos atrás, ela retomou na gestão de reitorado de professor Amaro, que foi até discutida um pouco num dos folders da campanha dele. Mas não teve força. Comunicação é uma área de força política. Se você a usa pra fazer política é um ótimo lugar se você usa como um projeto de comunicação institucional é um desafio muito grande. Então ficou naquela "é muito interessante, é muito interessante, mas ninguém fazia nada". Quando foi na campanha de Anísio, demos todo apoio político e tal, e assim que ele ganhou já tínhamos a ideia de criar logo a pró-reitoria.*

*E4 - Eu comecei a participar dessas discussões de criação de uma unidade para este fim, anos anteriores da criação (...). Na verdade, já havia uma discussão de alguns anos - em geral associadas a campanhas, nas pretensões de pessoas que gostariam de serem reitores (...) por muito tempo todo mundo começou a discutir a questão da comunicação na universidade, mas de fato, isso aconteceu mesmo, com certeza, desde a gestão de Amaro, da primeira candidatura dele, aí passou pela segunda, e chegou nas campanhas de Anísio com esta percepção, ainda muito difusa, mas de que a*

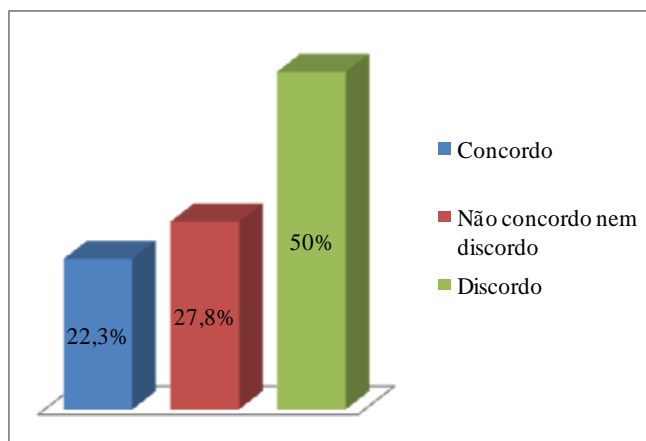
*questão de comunicação ela tinha de ser estratégica numa instituição do porte da UFPE, aliás, a percepção era de que independente do porte, a comunicação deveria ser estratégica. Então, havia como se fosse um consenso com relação a isso, mas nunca houve, pelo menos durante muito tempo, um consenso de que resposta seria dada desta maneira, e isso só aconteceu nessa proporção na gestão de Anísio.*

Foi pedido ainda na mesma questão que os gestores em que se aplicaram os questionários justificassem também suas respostas. Dentre as justificativas dos que souberam responder, constatou-se que a criação da SEGIC e posteriormente a PROCIT, se deu da “necessidade de se criar uma unidade gestora para unir os diversos segmentos de comunicação da UFPE”. E ainda de acordo com outro gestor foi a partir do professor Décio Fonseca, atual pró-reitor da PROCIT, que se deu a iniciativa: “O Professor Décio foi diretor do NTI e sempre investiu na possibilidade da criação de uma pró-reitoria de comunicação que agregasse em um único lugar todas as unidades de comunicação da UFPE”. Outros atribuíram a um grupo de docentes a ideia: “Alguns docentes da UFPE perceberam uma lacuna no nível estratégico, de políticas direcionadoras nas áreas de informação, comunicação e tecnologia da informação, [...] sendo discutida desde 2003 com o objetivo de integrar a comunicação interna e externa da universidade, de forma integrada e através de ações conjuntas”. Ainda houve um questionado que considerou essa criação como proposta de campanha: “Acredito que tenha sido uma das propostas da primeira campanha para reitor de Anísio, e o após o amadurecimento tenha surgido à proposta de mudar para pró-reitoria”.

Outros acrescentaram: “Não vi nenhuma publicação ou participei de nenhuma reunião que discutisse sobre o assunto”; [...] “Desconheço o momento e as circunstâncias que levaram à criação da SEGIC e da PROCIT”; “Os processos ainda não são transparentes o bastante”; “Só fiquei sabendo depois que foi criada”. “Acompanhei a criação da PROCIT apenas pelos informes oficiais dos chefes”.

Ainda nos questionários, os gestores foram indagados se no momento de criação da PROCIT, houve uma pré-análise de opiniões do público interno e externo quanto à criação. Cerca de 50% discordou da afirmativa dessa participação; 27,8 % se mostraram indiferentes, e 22,3% concordaram, corroborando com a noção de que não há participação em todos os níveis, pelos menos até a criação da pró-reitoria:

Gráfico 3 – Participação da comunidade na criação da PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Com os resultados obtidos no tópico deste capítulo, é possível constatar que alguns tiveram participação efetiva no processo de criação das unidades e outros não, estes, em sua maioria, são os gestores de médio escalão em que foram aplicados os questionários.

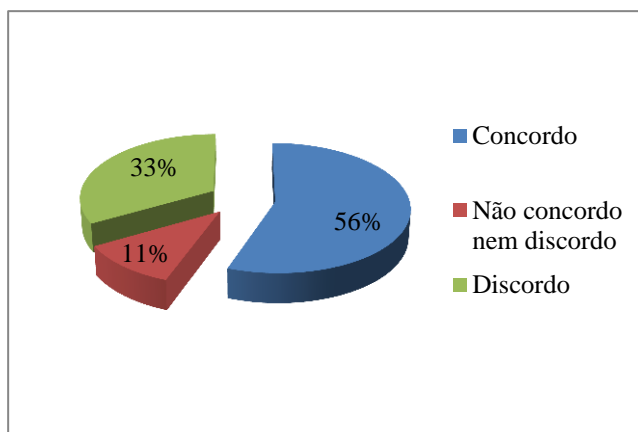
As instituições influenciam o processo político, decidindo quem pode ou não participar de uma tomada de decisão, pela sua capacidade de aliciar as ações dos atores políticos, como consequência

, podendo modificar as visões dos atores sobre seus próprios interesses, determinando as probabilidades de pressão, coalizões e enfrentamentos, ao acesso de novas ideias e paradigmas para a resolução de problemas públicos (SECCHI, 2014). No caso da UFPE podemos dizer que a participação foi maior na esfera dos atores visíveis.

## 6.1 PRIORIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DA CRIAÇÃO DA PROCIT

Quando perguntados ao grupo de gestores em que foram aplicados os questionários, se eles concordavam que a UFPE priorizou a comunicação em detrimento de outros problemas organizacionais no momento de criação da PROCIT, as respostas foram diversas, com maior percentual para a concordância da afirmação (56%), ficando em segundo lugar com 6 (33%) respondentes os que disseram discordar, conforme mostra o Gráfico 3:

Gráfico 4 – Priorização da comunicação com a criação da PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

No âmbito das entrevistas, as respostas também se mostraram difusas, uns não sabiam afirmar com propriedade, mas um alegou que aconteceu simultaneamente com diferentes temas, não exclusivamente a comunicação:

*E3 - Não posso afirmar isso, elas foram criadas, a SEGIC e PROCIT com vários papéis, paralelos a outras temáticas, acredito que não tenha deixado de lado outros temas, digamos que a gente aqui do núcleo passou a puxar mais para a questão da temática da comunicação pública, na medida em que havia demandas que éramos provocados a dar respostas.*

O gestor E1 acredita que a comunicação não foi priorizada em 2012 com a SEGIC ou em 2014 com a PROCIT, e sim que veio ganhando força com o passar de cada mandato de reitor, até que se construíram as unidades: “Acho que a comunicação foi ganhando força em cada reitorado, foi se percebendo a importância por parte da gestão, dela, para a comunidade”.

Outro entrevistado, no entanto, crê que a comunicação nunca tinha sido levada em consideração a ponto de se criar uma pró-reitoria como agora, pelo contrário, diversos temas sempre tiveram preferências ao invés dela:

*E5 - Sim, sem dúvida eu acredito que foi dada prioridade a ela no momento, porque até então outras questões eram prioritárias. A comunicação não era percebida como algo suficientemente importante a ponto de ter uma pró-reitoria ou não havia condições políticas e operacionais de se implementar alguma coisa nesse sentido. Quando falo política é de que haja um entendimento institucional mais amplo de que tal temática ela é suficientemente relevante a ponto de merecer uma unidade que dê conta a questões a ela ligadas, e foi o que aconteceu na gestão de Anísio.*

Um dos entrevistados alegou ver atualmente a comunicação em outro patamar, mas só após a criação da PROCIT percebeu-se uma sobreposição maior dela, e vem aos poucos mostrando sua importância na universidade cada dia mais, mas que não foi prioritária no momento da criação:

*E4 - Eu diria que ela começou a ser considerada como um tema importante, mas não vejo isso como uma questão acabada, consolidada, eu digo que é um processo, então você percebe claramente, que para o gabinete, no caso o reitor, chefia de gabinete, etc., e para o primeiro escalão da universidade, principalmente, a PROCIT está cada vez mais vista, entendida como algo importante estrategicamente, mas não se tinha tanto esta visão no momento que foi criada, acho que houve até críticas.*

Essa temática foi misturada um pouco pelos entrevistados quando alguns deles citaram (no momento em que foram perguntados o porquê de não ter sido criada logo a PROCIT, ao invés da SEGIC) o fato de que foi devido a atenção dada primeiramente a temática estudantil - mais crucial na época criando-se a PROAES em 2011, e não a PROCIT de imediato:

*E4 - Por questões fundamentalmente políticas o reitor havia se comprometido anteriormente de resolver uma questão crítica aqui, que era a questão estudantil. O reitor achou que seria excessivo, criar de cara duas pró-reitorias, e ele ponderou e falou pra gente: "olha eu vou criar primeiro a PROAES e vamos ver como é o andamento da SEGIC", na época, se de fato tem sentido fazer a pró-reitoria.*

*E1 - Acredito que não começou logo como pró-reitoria porque naquele momento a opção foi fazer a PROAES, eles acharam que era algo mais urgente, não dava, por exemplo, pra fazer duas pró-reitorias no mesmo ano, então a opção foi a PROAES, que era só uma diretoria da PROACAD.*

Portanto, ao analisar por esse lado, vê-se que a comunicação também era uma das temáticas da época na agenda da UFPE, mais por questões políticas para não haver críticas da gestão pelo fato de muitos não acharem preponderante a comunicação em primazia, detrimento dos problemas estudantis que estavam latentes, preferiu-se por parte da alta gestão a criação da PROAES e posterior a ela, a criação da SEGIC "E4 - de caráter experimental, de mostrar a que veio e ver como iria funcionando", para assim vir em 2014 a PROCIT.

Uma vez que um problema tenha se tornado prioridade governamental, ou institucional é dado início ao processo de formulação de alternativas. Existem diferentes formas de "pensar" a solução para um *input* de demanda (Rua, 1998). No caso, como alternativas para o problema estudantil, preponderante na época, foi criada a PROAES, em seguida como alternativa para os problemas de comunicação, informação e tecnologia, institui-se a SEGIC, e depois a PROCIT num macrossistema, em as questões mais expressivas e complicadas são tratadas pelos gestores da cúpula de forma gradual, uma por vez. Assim, a melhor decisão não é aquela que maximiza os valores e objetivos dos tomadores de decisão,



mas aquela que assegura o melhor acordo entre os interesses envolvidos (Rua,1998).

Abordou-se também a questão da motivação da criação da PROCIT só em 2014 e não anteriormente, em 2012 de imediato no lugar da SEGIC. Foi averiguado nesse mesmo contexto, além dos motivos que levaram a universidade a criar a PROCIT em 2014 e não anteriormente, se houve algum fato ou marco que favoreceu esse acontecimento. Entre os motivos citados por parte dos gestores que responderam os questionários, destaca-se em sua maioria a necessidade de instauração e criação de uma política de comunicação convergente entre as unidades da UFPE que trabalham com a área: “Acredito que o principal motivo foi a falta de uma política de comunicação e ausência de interação entre os diversos veículos”. E foi adicionado às respostas como algo que contribuiu para o estabelecimento da PROCIT na universidade, a crescente “adesão às redes sociais que fortaleceram a iniciativa de criação da pró-reitoria”; e “a dificuldade de comunicação entre as diversas instâncias e setores da UFPE levou a sua instauração”.

Além disso, foi trazido também “a burocracia e os processos políticos” e ainda o fato da cultura e o amadurecimento organizacional: “Quebrar paradigmas requer tempo e planejamento”; “Acredito que foi um amadurecimento da universidade e dos gestores em relação à importância de uma pró-reitoria voltada para comunicação e TIC”; “Acho que faz parte de um processo de construção, que aconteceu no momento em que esse processo estava maduro. A ideia estava mais consolidada e o reitor não teve como declinar”; “Essa criação foi uma questão de visão futura dos dirigentes”;

Outras citações para o motivo dessa criação na universidade em 2014 e não anteriormente partiu da “necessidade de reestruturação do sistema de comunicação e informação da UFPE, construído pela ASCOM, NTVRU, NTI, editora e bibliotecas”; e “para melhorar seu relacionamento com o poder público, e a comunidade em geral”.

Houve ainda por parte de um dos gestores o fato da motivação ter sido dado por conta dos órgãos reguladores e não da própria gestão: “o reitor, pró-reitores, diretores de centro e órgãos suplementares ainda não tem visão da importância da gestão de TI, apenas visão operacional. Os órgãos reguladores e controladores que contribuíram para a criação da PROCIT, cobrando dos órgãos públicos, novas posturas e condução dos setores”. E mesmo: “questões de ordem política, social e legal foram determinantes para essa criação no dado momento”.

Nas entrevistas, um deles também atribuiu à imposição apresentada pelos órgãos de controle como uma das causas para a estruturação da PROCIT:

*E2 – Foi uma confluência de duas coisas, de um lado os órgãos de controle cobrando informação, comunicação, mais transparência, com a Lei de acesso a Informação (LAI), governança e de outro lado, percebíamos aqui que o NTI sozinho e as outras unidades que lidam com a informação e comunicação teria dificuldade ou não iria conseguir impor e implantar nada efetivamente sozinho. No nosso caso por a gente ter que trabalhar com questões de imposições de criação de políticas mais globais de TI era interessante estar ligado a uma pró-reitoria com força. Como diretor, sentia muita dificuldade do NTI fazer as articulações em TI, sem contar que comunicação é transversal como um todo em toda gestão acadêmica e em todos os setores administrativos.*

Já o gestor E1 disse que os motivos que levaram a criação da PROCIT em 2014 foram simplesmente em consequência da SEGIC e o fato de se obter maior visibilidade com o status de pró-reitoria:

*E1 - Em 2014 já foi em decorrência da SEGIC, eles preferiram criar a PROAES primeiro porque foi mais urgente e deixá-la como secretaria para que a ideia evoluísse. A ideia já existia desde que Anísio assumiu independentemente de ser secretaria ou pró-reitoria, SEGIC ou PROCIT. Talvez por uma elevação de status, foi criada, até para as pessoas perceberem o papel da PROCIT como pró-reitoria, pois como secretaria o campus não entenderia – na verdade não sei se o campus entende hoje (risos), mas pela conotação que poderia ter que não seria boa de uma secretaria. Ou seja, o grupo que está a frente atualmente já discutia com a gestão, que se não tivesse status de pró-reitoria não seria entendida como uma unidade gestora de políticas, de projetos de uma magnitude maior do que uma secretaria, acredito que foi assim que convenceram o reitor, que só dessa maneira a PROCIT conseguia levar adiante os projetos, com intuito de melhorar a gestão da comunicação.*

Além da necessidade de se ter na gestão uma unidade de peso maior, por parte dos entrevistados, houve quem disse também que a PROCIT não foi criada anteriormente em virtude de questões políticas e de gratificação:

*E2 - Quando entrei no NTI, já existia a SEGIC, mas como conheço o atual pró-reitor há muito tempo, ele falou na época que eles tinham a ideia de construir uma pró-reitoria, mas por questões políticas e de gratificação também, FGS, CDS, essas coisas, terminou virando uma secretaria executiva, mas que estavam trabalhando para virar uma pró-reitoria, dei todo o apoio e disse inclusive que seria bom para o nosso núcleo estar ligado a uma pró-reitoria, pois teria um peso político maior dentro da universidade, porque como um órgão de apoio, operacional, não tem tanta força como os órgãos acadêmicos na universidade.*

Quanto às causas desta concepção, o entrevistado E4 atribui não só a um fato específico e sim a um conjunto de fatos:

*E4 - Acho que foi um conjunto de fatos, por exemplo, durante muito tempo a universidade foi bombardeada terrivelmente por conta da situação do HC, da insegurança que sofre até agora no campus etc., ou seja, temos questões recorrentes que vem e são consideradas híbridas o suficiente para atingir tanto a comunidade interna quanto a comunidade externa. Significa que uma unidade que pensasse como atender do ponto de vista da comunicação, com uma visibilidade e status maior para resolver estas crises seria crucial. Só a Ascom não era suficiente, ela não produz campanha, produz informação em geral, interna e externa, faz um trabalho de mídias*

*sociais, que é também informacional, mas sabemos que de alguma forma as redes sociais demandam um outro tipo de tratamento, além dela, por exemplo, não fazer uma campanha sobre segurança, ou nome social. Se percebia então que ela fazia coisas super importantes mas que havia uma carência de uma unidade que pensasse pra além do informativo, a questão mesmo do marketing institucional, mesmo não gostando de usar esse termo “marketing” que é muito limitado, mas a gente sabe que a universidade tem um problema de marca, de imagem, identidade, que precisa ser permanentemente pensada, trabalhada.*

Além de acreditar que se devia primeiro criar uma unidade-ensaio para então depois passar para um âmbito maior em nível de uma pró-reitoria - mas que há uma gama de questões políticas e institucionais que são levadas em consideração em qualquer tomada de decisão, o gestor E5 considera como marco na comunicação da UFPE o próprio reitorado de Anísio, e citou até o fato de ter sido discutido isso durante sua campanha eleitoral de 1º mandato:

*E5 - Não é trivial inicialmente você criar uma unidade do porte de uma pró-reitoria. Existe uma série de questões e dificuldades tanto operacionais quanto de natureza política e institucional também. A SEGIC foi uma espécie de embrião, experimento não, porque poderia não dar certo e se reverter, mas havia uma convicção de que era um caminho correto a ser trilhado. O marco foi o 1º reitorado de professor Anísio. Durante a própria movimentação institucional que o conduziu a eleição e reeleição, inclusive entre os grupos que fizeram esse apoio a sua campanha já se discutia essa importância da comunicação, e foi item do programa da campanha dele.*

Alguns atribuem à perda de poder que poderia gerar com o projeto da pró-reitoria, outros atribuem da necessidade de maior confiança que uma secretaria não impunha na gestão:

*E6 - Surgiu como secretaria porque na época, politicamente falando, não se acreditava no potencial e na necessidade de criar outra pró-reitoria. Porque a alta administração, o reitor ainda não tinha confiança, não entendia o papel da PROCIT. Aí, na medida em que a SEGIC foi mostrando seu lado aí foi criado a pró-reitoria.*

*E7 - Alguém achou que era imaturo, ou por política, diziam “ah, que história é essa de criar essa pró-reitoria?” Outros acreditavam que juntando as unidades ia se perder poder. Houve esses comentários! Aí surgiu a SEGIC. Mas até aí tudo bem, para começar é aceitável a SEGIC, mas sabíamos que não ia ter força política. São as pró-reitorias que definem as políticas. Os próprios pró-reitores com a SEGIC não a reconheciam como tal importância para universidade sendo uma secretaria. Então precisou mudar, para as pessoas respeitarem mais a ideia e a unidade ter força política, para assim ir de encontro a nossa missão de integrar as unidades. Então já com a SEGIC, começamos a discutir o projeto da PROCIT com os diretores de centro, mostrando a importância institucional dela, mostrando a cara, não foi nem tanto a missão inicial dela fazer isso, mas começamos a mostrar serviço, com o portal, os aplicativos para dar credibilidade, se não ficaria muito na teoria, muito abstrato. Levamos então os projetos para todos os diretores de centro, eles aprovaram o plano de concepção da PROCIT e fomos em direção ao gabinete, mostramos para Anísio e por unanimidade no conselho foi aprovada sua criação.*

Nessa mesma linha de pensamento, o gestor E3 e E5 citam que um dos motivos da concepção da SEGIC/PROCIT era integrar as unidades no âmbito das temáticas de

comunicação e tecnologia, já o E6 disse, que, além disso, foi também uma das propostas de sua campanha, mas considera que não houve um marco contundente para tal criação:

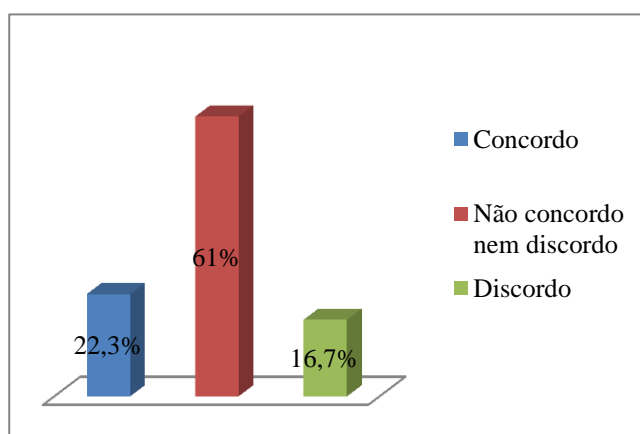
*E5 - A SEGIC conseguiu primeiramente articular as unidades integradas, porque elas trabalhavam separadamente, o NTI isoladamente, assim como o Conecte, o Sistema de Bibliotecas e o NTVRU isoladamente, e, portanto adveio de lançar uma proposta de gestão mais articulada.*

*E3 - Eu acho que a urgência do tema não só da comunicação pública, como da tecnologia, de ter essas ações articuladas foi um principal motivo pra essa criação da PROCIT, não associo há algum marco. Acho que foi uma discussão dentro do próprio reitorado de Anísio naquele momento e que na nossa visão de gestão foi muito importante, não podíamos ter um diálogo somente com o reitor, com a gestão de forma geral se não tivesse criado uma instância que discutisse efetivamente com todos os públicos.*

*E6 - A SEGIC surgiu como uma necessidade que articulasse as outras unidades. Do meu ponto de vista não teve uma marco, algo marcante para ser criada a SEGIC/PROCIT. Na campanha de Anísio, umas das propostas dele era isso, criar uma unidade estratégica que integrasse essas unidades de comunicação e TI que atuavam isoladamente. Mas o fator chave foi o professor Décio, atual pró-reitor que teve essa idéia modelo, de visão de comunicação que teve que “vender” isso para o reitor.*

Ao serem questionados se a criação da PROCIT em dezembro de 2014, no final da 1ª gestão do atual Reitor Prof. Anísio Brasileiro foi um fator que auxiliou sua reeleição, 61% disseram não concordar nem discordar da afirmativa, 16,7% discordaram e 22,3% concordaram com o fato de a criação da unidade gestora às vésperas da próxima eleição de reitorado, ter favorecido sua reeleição, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 5 – Favorecimento eleitoral do reitor com a criação da PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Para os entrevistados, houve grande similaridade nas respostas, acreditando que a criação da PROCIT em 2014 não foi um fator que auxiliou a reeleição de Anísio, havendo inclusive críticas com relação à criação de mais uma pró-reitoria na universidade:

*E1 - Acredito que a criação da PROCIT não foi um fator que auxiliou sua reeleição. Inclusive, acho que isso nem foi muito discutido durante a 2ª campanha. Acho até que houve críticas da oposição à comunicação, não vejo isso, não interferiu.*

*E3 - Acredito que a PROCIT ter sido criada em 2014 não teve efeito na reeleição e sim o inverso, a reeleição tornou a PROCIT o que ela é hoje, porque como secretaria anteriormente em 2012 era muito incipiente, além disso, era muito recente a PROCIT quando foi criada a ponto de alavancar a reeleição do professor Anísio.*

*E4 - Não posso dizer com precisão a que nível isso deixou de contribuir ou contribuiu para a reeleição, do ponto de vista pessoal eu encaro como uma novidade que vai ao sentido da modernização da instituição, embora muita gente tenha achado ruim criar uma nova pró-reitoria, eu sei disso, porque escutamos aqui, tipo, pra quê outra pró-reitoria, do mesmo jeito que se critica porque o governo federal tem muitos ministérios, ou porque os governos estaduais têm muitas secretarias, isso inclusive, não era só uma opinião externa, a gente mesmo pensou nisso aqui, que talvez fosse possível de fazer o que a gente faz sem ter o status de pró-reitoria, mas rapidamente a gente percebeu que dentro do ambiente universitário, a pró-reitoria ela é uma espécie de validação política do projeto, significa que quando se tem uma pró-reitoria, o tema esta sendo visto estrategicamente, e não secundariamente, acessoriamente. É nesse sentido que a ideia da pró-reitoria vingou muito mais pra dar reforço político à problemática da comunicação no ambiente da instituição.*

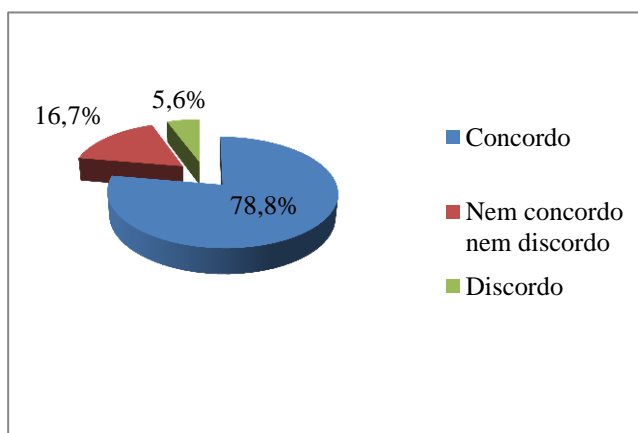
*E5 – Foi determinante para a PROCIT a reeleição de Anísio, e não o contrário, pois ela conseguiu com o segundo mandato dele incorporar-se e ganhar ainda mais força.*

Os motivos que levaram os gestores a criar a SEGIC e PROCIT, como pode ser visto, são diversos. Uma série de fatores foi apresentada, mas sobremaneira, todos creem que a concepção partiu da necessidade de integração da universidade com seus demais setores e unidades, na tentativa de aprimorar a comunicação entre eles, o que nega a hipótese de que a criação da PROCIT foi motivada para se conseguir subsídios para a campanha eleitoral de segundo mandato de Anísio e confirma, portanto, que as unidades foram criadas com intuito de realmente melhorar a gestão e desenvolvê-la no âmbito principalmente comunicacional.

## 6.2 MELHORIA NA COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS

Outra questão de grande relevância para a pesquisa, levantada como questionamento aos gestores pesquisados, foi se a criação da PROCIT está melhorando/melhorará a comunicação na universidade. Foi obtido pela maioria dos entrevistados o correspondente a 78,8% de concordância com a afirmativa de que a unidade gestora está melhorando a comunicação na universidade, 16,7% permaneceram indiferentes e apenas o correspondente a 1 resposta (5,6%) discordou:

Gráfico 6 – Melhoria da Comunicação na UFPE a partir da criação da PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Por parte dos entrevistados, a maioria também considera que houve melhorias significativas em pouco tempo de criação:

*E2 - Acredito que tem melhorado a relação com as partes envolvidas, as unidades integradas estão se comunicando melhor, houve uma articulação dessas partes, a biblioteca com o pergamum que é armazenado pelo NTI, a editora universitária com os livros eletrônicos, ou seja, a digitalização que tem sido feita com a ajuda da PROCIT e do NTI para os e-books e suas configurações do setor responsável, o núcleo de rádio e TV, que também melhorou bastante sua gestão e relacionamento.*

*E5 - Conseguimos alguns avanços significativos. Primeiro a gente começou a produzir um tipo de comunicação que antes não era gerada, a UFPE tinha muita dificuldade para gerar, que é uma comunicação que não é de natureza jornalística, é um tipo de comunicação mais aberta, uma comunicação voltada mais para o público interno: por um lado essas campanhas institucionais que a gente faz com pôster, cartazes que ficam expostas na universidade, e por outro, possuímos um catálogo institucional, o PEI, PAI, PDI, esses documentos passaram de alguma forma por aqui, quanto à questão de divulgação visual, então isso foi muito relevante. Temos também um avanço muito interessante quanto ao NTI, melhorando inclusive o relacionamento interpessoal, o sistema de bibliotecas quanto aos acervos digitais e o NTVRU. Conseguimos por exemplo que o NTVRU tivesse uma participação mais efetiva na cobertura, na inserção do campus dentro da TV, não é um avanço a ponto de deixar as pessoas mais satisfeitas, porque há aí uma questão estrutural que precisa ser feita, o núcleo precisa se reestruturar pra poder dar conta dessa demanda. Mas em comparação ao que era antes, avançamos.*

*E7- As pessoas entenderam que era importante para instituição a questão da comunicação. A fundamentação de que estava cada vez mais complexa geri-la e chegar às pessoas, estar mais perto da sociedade. Então se não se tem uma integração, uma articulação, uma comunicação estratégica, as instituições ficam como estão hoje em sua maioria: se comunicam muito mal. Essa articulação aqui hoje está muito boa, melhorou muito, principalmente com o NTI, NTVRU, sistema de bibliotecas, melhorando o clima. A comunicação agora não é nem será a mesma na UFPE. Se não fosse a PROCIT, por exemplo, a campanha de 70 anos, como seria? O site que tem sido desenvolvido, as políticas que estão sendo criados, os perfis institucionais etc. Nada disso existiria.*

Outro entrevistado atribui como melhoria a instauração e o início do debate a cerca do tema da comunicação pública a partir da SEGIC e PROCIT:

*E3 – A SEGIC e PROCIT tinha tudo a ver com o que a gente estava propondo no núcleo na medida em que tínhamos que ter um interlocutor a altura pra discutir esse assunto, porque, afinal os reitores normalmente não são da área de comunicação, como até no caso de Anísio não é, mas aí, a criação destas unidades vieram como um interlocutor pra poder avançar nesse campo de adesão da UFPE à comunicação pública, e começou a ser discutido na gestão, ter debates e encontros. Então é isso, a gestão na verdade propôs que a universidade entendesse esse campo e pudesse ser um dos atores nesse campo, ser protagonista na área.*

É unânime, no entanto, para os entrevistados, que a PROCIT ainda está se estabelecendo na universidade, que é, obviamente, um processo que está em constante construção, e ainda há muito que ser feito:

*E6 - Eu ainda vejo um processo de consolidação. A comunicação com a PROCIT ainda não está resolvida, suas diretrizes e ações, seus processos ainda não estão bem definidos, está no caminho, foi importantíssimo tê-la criada. Foi um passo grande. Ela no momento está apagando incêndio, mas aos poucos está saindo disso, e além de mostrar resultados, está agora no paralelo direcionamento de criação das políticas.*

*E2 - Tem melhorado, mas é algo que necessita ser construído ao longo de muito tempo, ela ainda estar se estruturando, tanto é que nós do NTL, por exemplo, inclusive terminamos cedendo pessoal para lá, na área de segurança da informação, governança em TI etc. Além da comunicação, a tecnologia de informação, também gerou essa necessidade de se ter algo mais centralizado, uma criação de políticas. Avançamos com o PDTI, que é nosso plano, política de tecnologia da informação, mas em outras áreas muito há que ser feito. Hoje ainda vejo que se tem “ilhas”, o próprio CIN, tem uma assessoria de comunicação e uma TI, e é independente da universidade. É preciso, portanto, mesmo havendo essa descentralização, que haja padrões e políticas unificadas permitindo que todos os setores convirjam entre si, eliminem-se redundâncias e sejam padronizados.*

Mencionou-se ainda que a ideia inicial da PROCIT fosse à subordinação das unidades integradas para uma melhor coordenação e gestão delas, mas houve muita dificuldade quanto a isso, principalmente devida à questão cultural, que é inclusive ainda uma barreira a ser vencida:

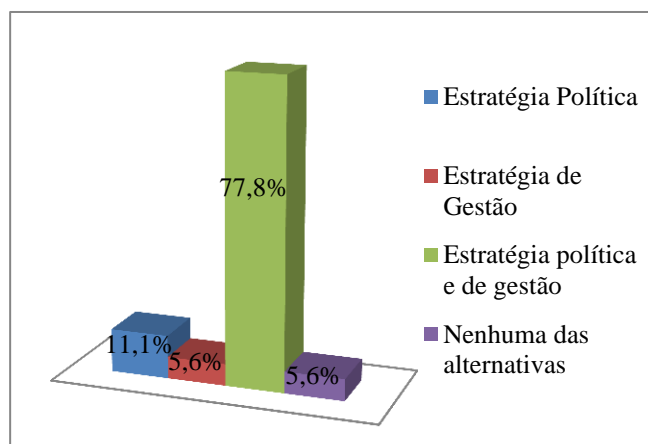
*E4 - Esse encaixe organizacional na estrutura é processual. Não acho que está pronto, não acho que está acabado, pelo contrário, isso é feito todo dia, é negociado todo dia, por exemplo, quando a SEGIC e depois a PROCIT foram criadas, as unidades operacionais foram associadas a pró-reitoria de uma maneira muito indireta. Na verdade a PROCIT meio que congrega essas unidades, como ASCOM, EDITORA, NTL etc, mas ela não tem uma posição hierarquicamente superior a essas unidades. Não há subordinação destas à PROCIT. Há uma coordenação da PROCIT com relação a elas. A ideia original era subordinar, mas se percebeu também que não era o momento, ia ser muito pesado, essas unidades tem uma tradição longa de 20, 30 anos de autonomia. A gente achou que ia ser um choque, tanto para a administração central quanto na ponta, subordinar de uma hora para outra. Então, começou com essa ideia de coordenação e funcionou de maneira heterogênea. Algumas unidades se*

*aproximaram com mais facilidade e outras com menos facilidade. E isso é um trabalho permanente, de fazer com que as pessoas na ponta, elas se ajustem, passem a colaborar de maneira mais intensa.*

*E5 – A gente ainda não conseguiu mudar o modelo de comunicação da universidade. Existem inclusive, demandas de que a PROCIT resolva problemas de origem interpessoal. Alguns foram solucionados, outros esbarram muito na questão cultural. Isso é um problema sério e duradouro de ser modificado.*

Quanto à (s) estratégia (s) utilizada (s) para a criação da PROCIT e a entrada da comunicação na agenda da universidade, quase 80% dos questionados crêem que foi tanto estratégia política como de gestão:

Gráfico 7 – Estratégia(s) utilizadas na criação da PROCIT



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

E acrescentam: “política porque a UFPE, ao tentar delinear uma política de comunicação, quer influenciar o debate público e, assim, garantir os seus interesses; de gestão, porque quer melhorar a eficiência da administração”. Mais um respondente acrescentou: “A necessidade de comunicação fala por si. Melhora a imagem e a comunicação da UFPE, como um todo. Isso implica em articulação política e gestacional”.

Outros gestores que também consideram as duas estratégias (política e de gestão) acreditam na centralização a partir da PROCIT como órgão gestor para integrar as outras unidades que estavam descentralizadas em relação à reitoria: “É uma estratégia política para fortalecer as unidades de comunicação em relação à Reitoria. E de gestão, pois fica muito mais fácil de avaliar o desempenho das unidades, centralizando e apoiando as gestões das unidades integradas”; “Vejo como necessária a criação para articular a comunicação da reitoria com os diversos setores da comunidade acadêmica”.

Há ainda os que consideram (11,1%) a criação da pró-reitoria apenas estratégia



política: “é política por uma tentativa de dizer que tem algo sendo feito, mas que só vai realmente ser de gestão quando a UFPE entender acima do operacional”. “Acho que foi política, pois ainda não estou vendo resultados que me convençam acreditar que foi uma boa iniciativa de gestão administrativa”.

Foi indagado ao mesmo tempo aos gestores, para enumerarem alguns motivos pelos quais eles acreditam terem levado a comunicação a ganhar atenção mais estratégica, com status de uma pró-reitoria e entrar na agenda de temas importantes da universidade. Houve questionados que citaram como motivos a necessidade de maior transparência das ações da universidade: “A assimetria da informação entre centros e unidades, 2) O aumento do nível de qualificação dos técnicos (aumento da exigência de transparência interna e 3) A transparência das ações para com a Sociedade”; “Eu diria que para integrar e criar procedimentos e processos que garantam a transparência e legitimidade da informação assim como padrões e modernização dos acessos”.

Foi citado também: “Para quebrar as barreiras dos centros e a informação fluísse pelos diversos campi de forma mais orgânica e igualitária”; “foi necessária para o desenvolvimento e integração de uma universidade com tantas diferenças como a UFPE”;

Sobre o momento da entrada da comunicação na agenda de temas, muitos não souberam responder ao certo com veemência, mas alguns mencionaram a criação da PROCIT como marco da entrada da comunicação “no momento de criação da PROCIT quando a comunicação passou ser fundamental na reestruturação dos processos e na maior exigência de agilidade de resposta às ações da universidade”; “Criação da PROCIT e investimento na melhoria do NTVRU (Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias)”. “acredito que a falta de comunicação eficiente tenha gerado vários problemas, por isso a atenção em melhorar e a entrada de maneira mais estratégica com a PROCIT”;

Ainda houve àquele que não considera a entrada da comunicação na agenda da universidade de forma estratégica: “Ainda não entrou na agenda da UFPE e não tem a devida atenção, o que se tem no momento são apenas ações isoladas”;

Na esfera dos entrevistados, todos acreditam que foi, sobretudo, estratégia de gestão, não podendo ser atribuído à estratégia política a ponto de alavancar uma reeleição. Não nesse sentido. A atribuição política para a decisão de se criar a PROCIT só adveio do poder de decisão de se “comprar” a ideia por parte de um ator político importantíssimo que foi o reitor para a instauração da pró-reitoria na gestão:

*E5 - Foi uma idéia da gestão de Anísio, mesmo partindo de um grupo, ele pensava*

*nisso também. Houve apenas um alinhamento das pessoas que pensavam em comum, mas foi devida a força política dele, a energia dele como reitor. Mas não foi relevante para reeleição, foi uma estratégia de gestão pra melhorar a comunicação.*

*E6 - Ninguém vive hoje sem comunicação, marketing, disseminação da informação. Então, foi e é estratégico sim, para a universidade poder mostrar melhor os produtos que ela gera, tanto externamente quanto internamente, para os funcionários que trabalham aqui e alunos conhecerem melhor a própria instituição. A PROCIT foi primordial, eu não sei como a universidade conseguiu viver tanto tempo sem ela. Acho que foi algo de gestão natural, já sabíamos que a SEGIC iria tornar-se uma pró-reitoria, era só uma questão de tempo.*

*E7 – Quanto à reeleição acho que não tem nada haver, de ter facilitado. Acho que não. Era muito incipiente ainda a pró-reitoria. A própria idéia da PROCIT não está voltada para uma comunicação política, ou para que o reitor ganhe a eleição, ou reeleição, de fazer propaganda pra reitor. O objetivo é a comunicação institucional, estratégica para instituição e gestão dela, inclusive nem usamos como questão de campanha para o reitor nem é nossa finalidade.*

O gestor abaixo, por sua vez, compreende que tenha sido estratégia de gestão também, mas não de forma natural, porque as coalizões são sempre realizadas politicamente, ainda que o objetivo primário tenha sido de aprimorar a comunicação na universidade:

*E3 - Prefiro não usar o termo natural, no campo da estratégia, por que sabemos que essas coisas são construídas politicamente, mas evitando essa palavra natural, de gestão natural, eu acho que foi uma evolução da ideia, porque eu acho que a gente tem exemplos diversos da importância da comunicação para uma instituição, e que na UFPE precisava - e ainda precisa (risos) ser melhorada.*

Outro entrevistado pontuou que a comunicação talvez fosse vista como estratégica para a gestão em anos anteriores ao estabelecimento da SEGIC ou PROCIT, mas não se fazia nada a respeito:

*E4 - A comunicação começou a ser vista de maneira difusa nos departamentos, nos centros etc., mas ela não tinha tido uma resposta institucional do ponto de vista da organização concreta como a PROCIT. Falava-se, sempre falou que a comunicação era importante, coisa e tal, aqui e ali, mas o que se fazia para que isso fosse efetivado? Até então, nada. Não é que a universidade não percebesse a estratégia da comunicação, mas precisava de um gesto para provar que era uma preocupação real. E o gesto foi dado estrategicamente para a gestão a parti da PROCIT, especialmente.*

Os gestores, em sua maioria, piamente consagram já algumas melhorias com a PROCIT na gestão da universidade, mas alegando ciência que tudo ainda é muito incipiente, e está em fase de construção. Nas estratégias utilizadas para a concepção da PROCIT, podemos considerar a de gestão mais precisamente, já que a criação da pró-reitoria se deu num nível mais alto dos atores, e para estes entrevistados, foi atribuída maior vazão à estratégia de gestão e no âmbito dos questionários houve maior obtenção de respostas para a utilização das duas formas de estratégias.

### 6.3 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA UFPE

Ao serem perguntados por parte dos gestores que responderam os questionários sobre a política de comunicação da universidade e em qual estágio se encontra, alguns não souberam responder ou alegaram ainda não existir ou não ter conhecimento sobre uma possível política. Os que demonstraram alguma informação sobre o assunto afirmaram que a política propriamente dita ainda não existe de fato, mas está em planejamento/elaboração: “Está em planejamento com ajuda de uma consultoria”; “Foram realizados encontros com os diversos setores de TIC para definir prioridades e a direção de comunicação da PROCIT está desenvolvendo o projeto de comunicação”. “Está no estágio de ouvir as unidades. A UFPE está trabalhando em parceria com consultores especialistas nessa área e com a participação efetiva de servidores de diversas esferas”.

Já no âmbito das entrevistas, uns se mostraram mais informados que outros. Mesmo assim as respostas foram parecidas ao afirmarem que ainda não há uma política de comunicação em vigor, estando em seu processo de construção, havendo inclusive críticas quanto a isso:

*E1 – Anda não foi feita. E comigo não foi discutida. Acredito que a política de comunicação deveria estar pronta, isso deveria ser o pontapé inicial da pró-reitoria, mas eles preferiram trabalhar em cima de alguns projetos, que deveria ser pelo menos paralelamente. Acho que o maior papel da PROCIT ela não conseguiu mostrar, que era definir uma política de comunicação para a universidade, formal. Não existe uma política formal instituída, em realmente integrar os setores, isso é um grande desafio, independente de subordinação de unidades.*

*E2 - Na minha definição, a PROCIT seria um órgão mais para definição de políticas, procedimentos padrões, unificador, de regras. Por exemplo, se algum centro, departamento quer criar um setor de TI, seus sistemas próprios, você pode até fazer, mas de acordo com determinados padrões regulamentados que precisam ser criados. Sobre a política de comunicação, não tenho conhecimento, sei que estava sendo feita, mas não sei a que pé anda. O que sei é que você encontrar uma informação no portal da universidade é um inferno, informações duplicadas, inconsistentes, obsoletas, desatualizadas num canto e em outro não. O próprio design super defasado, e até onde sei conseguiram uma licitação para a padronização dos sites da universidade.*

O entrevistado E4, E5, E6, no entanto puderam afirmar com propriedade o atual desenvolvimento da política de comunicação, por estarem envolvidos diretamente e estar sendo estabelecida sua criação por eles, alegando inclusive que já há um documento pronto mas que ainda não foi divulgado:

*E4 - Está em processo. Na verdade a gente desenhou a política de comunicação da universidade, existe um documento prévio, ainda não foi divulgado porque não foi aprovado, estamos com ele aqui dentro, porque justamente a gente está monitorando a realidade, digamos assim da universidade pra afinar mais. Mas a nossa tarefa para este ano é já instituir esse documento que defini a política de comunicação da UFPE.*

*Ele está pronto, é bem interessante, porque apesar de ter abrangência, não é excessiva, ele define linhas sem tirar a capacidade das unidades. É excepcionalmente de comunicação. Pensamos em fazer um documento de comunicação, informação e TI, mas a gente reverteu porque TI, por exemplo, já tem um monte de documento que foram criados anteriormente por pressão dos órgãos de controle, da Administração Pública Federal, que eles já vinham pedindo, então resolvemos separar porque TI já estava muito avançado, uma série de regulamentações que já estão prontas, assinadas, publicadas, valendo, que a universidade já aderiu. Muitas delas nem foram definidas internamente, foram definidas externamente que a universidade adere a elas, diferente da comunicação. No programa de comunicação que a gente está desenvolvendo, o documento, a política de comunicação objetiva mostrar que a comunicação tem que ser republicana, ela não pode ser de um reitor, de um reitorado, tem que ser da instituição.*

*E5 - Essa é umas das missões da PROCIT, de cuidar da política de comunicação. Temos uma política geral de comunicação, temos um modelo de comunicação, um plano estratégico de comunicação. Ainda não estão publicizados porque ainda está sendo negociado com as unidades. São inovações, iniciativas que estão sendo construídas. Há por exemplo, alguns documentos que estão maduros aqui, como o manual de identidade visual. A política está em formação, não existe efetivamente. Ela é essencial. Precisamos ter essa política, porque se a gente não tiver iremos continuar numa condição que criou a necessidade de se tratar o problema da comunicação numa instância de pró-reitoria.*

*E7 - Nós temos várias políticas que está em andamento, a de informação vinculada ao repositório nacional, depósito das dissertações e teses. Pré-política da TV universitária, Segurança da Informação, por ser uma exigência legal. Temos também de informação mesmo daqui. Política de sinalização, do campus. E, claro, de comunicação. Está em construção uma política de comunicação pública e institucional representante da gestão, voltada para a sociedade e a UFPE como um todo. Esse ano ainda sairá, algo mais realizável, mais prático, pequeno. Não adianta fazer uma super política que ninguém lê.*

Quanto à importância de uma política de comunicação para a gestão da instituição e os resultados que se pretende alcançar com ela foi dada as seguintes respostas com base nos questionários aplicados: “Muito importante, pois tornam as decisões democráticas e transparentes”; Somatizadas a essas respostas, outras foram de encontro à relevância da comunicação e de sua política de modo a dar mais eficácia aos processos da universidade melhorando-a e aprimorando seus serviços como um todo: “Num mundo digital com muitas vozes, a política aparece para ordenar e direcionar essas ações através de um *feedback* mais claro para oferecer melhores serviços à comunidade”; “sem uma política de comunicação ficamos presos aos mecanismos de reprodução de erros. A política de comunicação é o primeiro passo para uma gestão eficiente”; “Divulgar os serviços prestados pelos departamentos e órgãos da UFPE”; “Integrar as diversas áreas”; “Simplificar os processos e fluxos administrativos, promover a transparência e agilidade da informação”;

Outros insistem que a política de comunicação ampliaria a transparência e daria maior participação à sociedade: “Integrar as unidades da UFPE de forma que possamos oferecer cada vez mais um ensino de qualidade, melhorando a abrangência das ações e dando mais

transparência”, “maior participação da comunidade, maior transparência do que é desenvolvido dentro da UFPE, um melhor alinhamento entre todos que fazem a universidade e diminuição de retrabalho”; “Compreender melhor as necessidades do público-alvo, através de canais variados e modernos de comunicação, melhora a relação dialógica entre a UFPE, seus alunos e a sociedade”. Outros acreditam que uma boa política de comunicação ou a própria melhoria da comunicação em si “permite integração, conhecimento compartilhado, melhor direcionamento e consecução dos objetivos estratégicos definidos nos planos da Universidade (PEI, PDI, PAI)”.

Os entrevistados também justificam de forma parecida a importância da comunicação e de sua política:

*E2 - Uma das propostas da PROCIT é criar multiplicadores em cada lugar, com alguém responsável em cada pró-reitoria, por exemplo, pelos processos, e pra isso é fundamental a política, para que esses responsáveis sigam essa padronização e todos estejam unificados. Treinar as pessoas nas pontas, definir procedimentos e padrões, e quando for criar qualquer coisa, que seja segundo padrões e políticas pré-estabelecidas. Ter uma política de comunicação, por exemplo, faz com que a informação que sair no site, na TVU e na rádio ou no facebook, seja consistente e compartilhada com conteúdos unificados, assim como em qualquer outra unidade, sejam padronizadas.*

*E4 - Ah, é total, total, de extrema importância. Por enquanto é preciso definir os papéis, que nunca foi definido com muita clareza, quem faz o quê, pra quê, o que não pode ter. A gente percebe ainda muitos desvios, coisas acontecendo dentro da universidade. Então o documento, a política, ela fundamentalmente define os papéis das diversas unidades que estão ligadas a questão da comunicação, e defini parâmetros do que a gente faz e do que a gente não faz. Estamos planejando largar isso agora, publicar para discussão no campus em junho mais ou menos um documento mais amarrado. Estamos fazendo a última leitura, vamos divulgar antes de mandar para aprovação, e a gente vai fazer as discussões. Ainda não sei se uma discussão ampla, mas alguma discussão, por exemplo, nessas unidades e cursos que lidam com a comunicação institucional, e vai ouvir algumas pessoas. Não sei a gente vai fazer uma divulgação ampla, pra todo mundo da pitaco, porque às vezes, por ser algo muito técnico, preciso, então não sei se vale a pena ta levando essa discussão pra não especialistas.*

*E6 - Cada uma das pró-reitorias está voltada muito para seu umbigo. A PROCIT não. Ela não pensa para ela. Ela é uma provedora de serviços de comunicação, informação, de governança, processos, TI, para o campus inteiro. Então a política é importante porque focará na universidade como um todo, integrando todas as unidades.*

Na medida em que os entrevistados foram sendo perguntados sobre a política de comunicação, surgiu a necessidade e interrogativa, de perguntar-lhes, porque que a política sendo tão importante não foi feita, construída logo de início com a criação das unidades, e foram obtidas as seguintes respostas:

*E5 - Porque se você atua num nível desses de abstração dentro do campus, que é uma estrutura normativa, e não a construção coletiva de um projeto, você provavelmente vai ter uma dificuldade muito grande de se estabelecer. Você entrar na universidade,*

*que tem um nível altíssimo de autonomia, como um órgão normativo, de política nua e crua, com regras e procedimentos, pra dizer como as pessoas devem fazer as coisas, soa muito autoritário e é uma receita para o fracasso. Mas agora está chegando o momento de implantar algo, com fins padronizadores.*

*E6 – O que eu sei é que está se formando uma política integrada que une várias políticas. Quando a PROCIT foi criada, ela não disse “não” para nenhuma demanda, então não há ainda algo delimitado e publicizado, está em construção. Ela precisou mostrar serviço, esta hoje muito fazedora, no operacional. Precisou fazer algumas coisas logo de cara, e até apagar incêndio de demandas que ia surgindo, para mostrar a que veio, se não talvez não fosse sentida na universidade de imediato como algo importante, que pode mudar a realidade e melhorar a comunicação na UFPE. Mas agora queremos subir um passo para ser direcionadora e estratégica, não só fazedora.*

Uma Política de Comunicação não se constitui apenas em uma ferramenta, mas representa um processo dinâmico, permanente, de alinhamento da cultura de comunicação de uma organização com os seus objetivos institucionais, missão e valores, observados os perfis específicos dos seus públicos de interesse (BUENO, 2014). Isso corrobora com a ideia de que a política de comunicação não foi criada logo de “cara”, em virtude desse processo que é lento, preciso ser sentido, aceito pela universidade, que perpassa na maioria das vezes a questão cultural. A política de comunicação, assim com outras políticas, portanto, estão em andamento. Já existem documentalizadas, mas estão em fase de acabamento, para então serem divulgadas. Ao contrário do que se imaginou, os gestores nos dois níveis em que foi realizada a pesquisa, demonstraram bastante conhecimento da importância de uma política de comunicação para a universidade.

#### 6.4 AÇÕES DESENVOLVIDAS E PROJETOS DA PROCIT

Com intuito de identificar as ações que objetivam melhorar a eficácia da comunicação na UFPE e demonstrar o grau de conhecimento por parte dos gestores do que têm sido desenvolvido no ambiente da PROCIT, estes foram indagados a citar ações de que tinham ciência. Apenas quatro dos questionados não souberam ou não quiseram responder. Dentre os demais, citou-se a realização de consultorias e levantamento dos processos da universidade: “Sei que está sendo trabalhado o escritório de processos, a diretoria de governança e ainda a ouvidoria através de uma consultoria que tem feito dinâmicas com vários setores da universidade com fins de averiguar as problemáticas referentes a comunicação”. “Foram realizados vários seminários com as unidades ligadas diretamente com a PROCIT, a reitoria e com os Centros”.

Além disso, abordou-se: “novo portal da universidade, portal dos estudantes,

Softwares para dispositivos móveis, com diversas informações relacionadas à UFPE, implantação de formas de comunicação no meio digital, mecanismos de acesso ao acervo da biblioteca, de gerenciamento de projetos, entre outros”; “Wifi UFPE livre, implantação de Sistema de Gestão Institucional - Portal do Aluno, Portal de Páginas Web (liferay), Webconf (Portal de Webconferência), SACI (gestão da ASCOM)”; “Investimentos em equipamentos e pessoal no NTVRU, ampliação dos espaços virtuais pela internet, informatização e integração das bibliotecas e investimentos em TI”.

Foi mencionado também, algo que não foi implantado, mas está em processo de desenvolvimento como “a sinalização dos campi, a modernização e reforma do cinema e licitação para pacote de serviços gráficos”. E claro, aludido mais uma vez a questão da integração das unidades de PROCIT e a política de comunicação: “Está sendo desenvolvida a política de comunicação, e concomitantemente a interação e integração entre os órgãos sob os auspícios da PROCIT. Está andando a passos lentos, mas já é um bom começo”.

Os entrevistados citaram algo semelhante do que tem sido feito, e precisa ser melhorado na gestão da comunicação da UFPE, como a gestão de processos para toda a universidade:

*E2 - Algo que ainda a PROCIT não teve forças, devido à própria estruturação do órgão que ainda está se encaixando, é quanto à questão de processos, ou seja, a padronização de procedimentos de todas as pró-reitorias de uma forma geral, do que cada um faz, onde encontrar cada coisa. Terminam-se aprendendo cada coisa meio que por osmose (risos), então é fundamental fazer esse mapeamento de processos da universidade, que está em andamento.*

*E6 – Foi criado aplicativos, softwares, portal em andamento, e estamos trabalhando na consolidação do escritório de processos, em seguida tornar público esse processo para o campus inteiro, para todos os públicos.*

Foi citado pelo gestor E3 as melhorias que estão acontecendo no Núcleo de Rádio e TV universitária, com a criação de normativo e comitê de conteúdo:

*E3 – O que eu sei, é quanto à rádio e TV. Conseguimos juntamente com eles (da PROCIT), implantar na nossa gestão um comitê de conteúdo que antes não existia e conseguimos no final de 2014 a implantação dele. Então isso já foi um avanço porque nós deixamos de só internamente discutir os conteúdos e aprovar, passamos a ter uma participação na sociedade maior. Houve um importante papel da PROCIT em encaminhar certas demandas que eram muito importantes pro núcleo, como por exemplo, a criação de um normativo. Nós temos muitos parceiros tanto na rádio como na TV - mais na rádio hoje, que não tem nenhuma legalização, nenhum documento, nenhum processo. Esse normativo propõe uma política de co-produções, de estabelecer parcerias com entidades ou pessoas da área, então, pra NTVRU, esse normativo foi discutido com esse objetivo. Agora o que precisa, porque ele foi aprovado já, é na verdade colocá-lo em prática, e também diferenciar o fazer entre a comunicação pública e a comunicação institucional, porque nós como universidade pública precisamos ter essa diferenciação de conceitos.*

Os gestores E4 e E7 relataram a criação de campanhas que tem sido feita em pouco tempo de PROCIT, e que ainda não havia sido realizada na universidade, a digitalização de parte do acervo digital, as políticas que já estão em fases de finalização, e governança em TI:

*E4 - A gente já tem um conjunto relativamente grande do que chamamos de campanhas institucionais, por exemplo, que estamos até agora com a campanha de 70 anos da universidade. Temos campanha que são campanhas da UFPE, mas não são institucionais. Ou seja, elas não saem da administração central, elas saem do campus, por exemplo, essa da reunião que aconteceu agora pouco sobre o restaurante universitário: qualidade do serviço, a animosidade dos usuários, etc. São demandas que vão surgindo, do monitoramento das redes sociais, por exemplo, o mesmo que surge na sociedade, mídias em geral, como a questão da tolerância e intolerância. São campanhas, portanto institucionais e não institucionais da UFPE e isso em diversas esferas, por exemplo, na questão gráfica, de vídeo, internet - redes sociais então estão operando nesses três níveis.*

*E7 - O portal UFPE que pretendemos lançar em agosto, ou seja, o site com conceito de portal: mudança no visual, manipulação, navegação, tudo novo. Gerenciamos a lei de acesso a informação. Temos a governança de TI, que precisamos responder a CGU anualmente. Estamos apoiando e construindo políticas, e vamos implantá-las, ainda este ano. Recuperamos nove mil teses que estavam perdidas. Hoje temos de 2005 pra cá tudo digitalizado. A integração que temos conseguido, também já melhora muito.*

Dentre os objetivos que pretendem ser alcançados a curto e longo prazo pela pró-reitoria e as unidades de comunicação, abordou-se nas análises a necessidade de mais vigor nas ferramentas digitais - os aplicativos e as redes sociais, seu monitoramento, hierarquização e categorização da informação, a criação de editais para projetos, conselho curador, fóruns, entre outras ações:

*E7 - Queremos construir a classificação do sigilo da informação, com uma participação do comitê de ética, da ouvidoria etc. Estamos tentando criar, trabalhando numa ferramenta de monitoramento, planejamento estratégico, para gerenciar e melhorar os projetos existentes, porque política precisa de monitoramento. Criar editais públicos para projetos culturais, de programas de rádio e TV, que serão publicados no site da universidade e colocados em prática, os aprovados. Onde todos possam participar numa política de descentralização gerida pela PROCIT. A ASCOM continuaria com esse papel jornalístico, de gabinete, próprio de assessoria, e a gente da PROCIT vai entrar de forma intensa na mudança de linguagem e de interação, de diálogo com a comunidade. Em cada centro criar os fóruns de participação. Criar as webconferências – estimulando reuniões virtuais de todos os tipos, dentro e fora da universidade: ah, por exemplo, a criação de um grupo web que gosta de comida vegana etc. Pretendemos criar um aplicativo para egressos, que não temos. Uma ferramenta pública para avaliar as redes sociais, como um filtro. Garantir projetos sustentáveis, para se estabilizar, se manter, se mostrar, porque depois naturalmente as coisas acontecem, vão fluindo.*

Foi pontuado também pelos gestores E3 e E7, a iniciativa e criação de um conselho curador, na mesma linha do que houve em 2014 com a criação do comitê gestor de conteúdo na rádio e TV da universidade:



*E3 - Agora há uma possibilidade implícita e explícita de criação de um conselho curador que substitua o comitê de conteúdo, e a partir daí é que está o desafio. É uma proposta que foi discutida entre nós, mas que foi aprovada na nova estatuinte. Para a universidade criar esse conselho curador com a participação majoritária da sociedade foi um enorme avanço, porque foi difícil vencer a ideia de que a universidade tem que ser minoritária, por exemplo, no comitê de conteúdo, que era uma diferença muito pequena, de um membro só. Porque a UFPE é muito autocrática ainda, achando que todas as decisões devem ser tomadas dentro.*

*E7 - Também temos a ideia de criar fóruns, conferências, audiência pública. Já ouviu, inclusive até audiência pública no âmbito da TV e rádio. O comitê de conteúdo já foi produto dessa audiência. Ele foi de curta duração: 1 ano. Mas estamos procurando evoluir, e concretizar o conselho curador, que foi abordado e aprovado na estatuinte.*

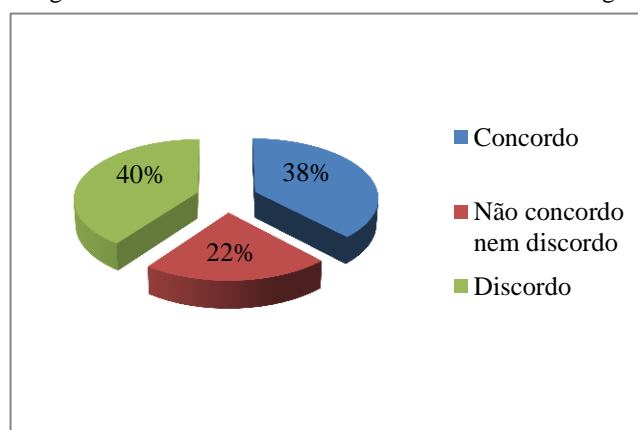
## 6.5 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAL NA UFPE

Este tópico aborda os resultados obtidos na análise sobre a abertura de diálogo e participação social nos diversos temas de repercussão na UFPE, já que são adjacentes a temática da comunicação pública, preferindo-se, portanto, aglutinar em um único assunto.

Elaborou-se apenas um gráfico para as perguntas de números 10.1, 10.2 e 10.4, por haver grande similaridade de respostas, com a obtenção de um percentual muito próximo na Escala de *Likert* por parte dos gestores que responderam ao questionário.

Foi perguntado se eles enxergam a existência de um diálogo aberto e a participação da sociedade e da comunidade acadêmica nas demandas diversas e polêmicas que vão surgindo no ambiente universitário. As repostas obtidas foram bastante divergentes: 38 % concordam que a UFPE proporciona sim esse diálogo contra 40% que discordaram:

Gráfico 8 – Diálogo com a comunidade universitária e a sociedade segundo os gestores



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Os entrevistados consideram que a universidade está longe de se conseguir algo efetivo nessa linha de participação e diálogo com os diversos públicos, mas tem levantado

bandeira em prol disso:

*E1 - Não promovemos a discussão com a sociedade, mas fazemos um filtro do que visualizamos na internet, por exemplo, nas redes sociais: o facebook. Fazemos esse filtro e passamos para o reitor ou as partes interessadas, mas nada. Esse comunicar, muitas vezes motiva uma reunião, como no caso da segurança no campus, que de fato houve após uma série de críticas alojadas no facebook da UFPE.*

*E4 - Não, ainda os processos não são participativos, o diálogo é algo que precisa e muito ser melhorado. Muitas coisas também acontecem na alta gestão. Eu acho que a universidade tem até boa vontade, mas está longe de ser efetiva. Um exemplo claro é a questão dos egressos da UFPE, a universidade não tem nenhum mecanismo que tenha sido pensado pra chegar a essas pessoas, manter vínculos com elas. Todas as grandes universidades do mundo tem isso. As pessoas saem daqui elas desaparecem, é como se não tivessem feito parte da nossa vida e fazem. Isso é só um exemplo de carências que são evidentes que a gente sabe que vai ter que atacar. Estamos esperando o momento de ter fôlegos e mecanismos, condições de fazer isso. Temos dificuldades grandes com rede social ainda, não somos bom em redes sociais. Temos dificuldade com o público interno, sobretudo com os estudantes muito jovens, que necessita de outra dinâmica de participação, discussão e interlocução. Temos muita coisa a avançar nesse sentido.*

*E6 - Não sei até que ponto é cultural esse diálogo. Mas cabe a PROCIT, inclusive colocar em sua política esse direcionamento: mais abertura e diálogo, sendo mais social. Isso ainda está em outro nível, outro patamar de projeção, não chegamos a tanto. A PROCIT está trabalhando no momento na consolidação dela e muito mais no nível de gestão, de mostrar produtos.*

*E7 - Ainda estamos trabalhando nesse horizonte. Vamos ter o facebook da comunidade. Temos dois perfis do facebook muito parecidos, mas ainda são muito formais, voltados mais pra questão jornalística, de assessoria de imprensa. A gente vai criar um que seja também feito pelos estudantes, a comunidade colabore, participe da alimentação dessas ferramentas, para se sentirem parte da instituição. E então vamos mudar essa linguagem.*

No que tange aos assuntos mais sensíveis, algumas ações já podem ser sentidas e estão mais visíveis:

*E1 - Quanto aos temas mais conflituosos ela avançou muito, inclusive na campanha, “dar a Cesar o que é de Cesar”, a questão LGBT, está bem avançada, com o nome social. Há inclusive uma diretoria ligada ao gabinete que ouve a comunidade LGBT. No processo do estatuto da UFPE também, houve uma ampla discussão, seu processo todo que é longo, inclusive houve delegados indicados, divulgamos bastante para mostrar e dar transparência. A PROCIT deu um grande apoio nessa parte, fazendo um site, produzindo vídeos, a campanha etc*

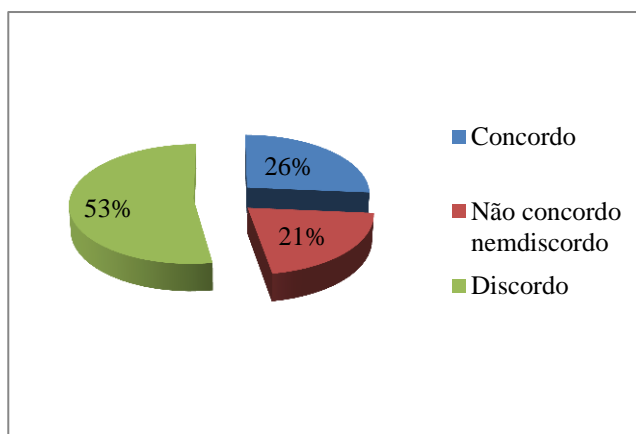
*E5 - Temos tido uma participação forte dos estudantes principalmente nas campanhas. Como a gente trata essa comunicação no campus de natureza não jornalística - a comunicação para o público, como por exemplo a campanha do nome social. Fizemos também algumas peças de campanha em parceria com o Nace - Núcleo de Acessibilidade, de porte menor por conta da diminuição de verbas devida a tal crise. Juntamente a isso o Nace fez uma pesquisa para identificar as necessidades das pessoas com deficiência aqui na universidade, e isso tem a participação dos estudantes daqui que dão esse feedback.*

*E3 - No quesito de temas, comunidade LGBT ela é inclusive um espelho, e estar a frente dessa temática se comprada a outras universidades públicas.*

*E4 – Foi criada uma diretoria e uma portaria, então, já que aderimos, vamos divulgar para as pessoas o que é o nome social. Fizemos uma pesquisa grande, tomamos uma atitude muito cuidadosa de não fazer só com um grupo específico, então teve a participação de pessoas que eram LGBT e que não eram desse grupo, e era uma campanha para mostrar que isso interessa a todos, não somente a uma questão segmentar. Então, às vezes as coisas surgem de uma maneira não muito programada, mas que dá certo. (...) Então o nome social não é algo que interesse a Anísio, ou a determinado reitorado e sim a sociedade. E foi de uma participação e popularidade muito positiva.*

Quanto à transparência institucional na universidade, os gestores discordaram em grande parte, pois acreditam que a instituição precisa melhorar muito nesse quesito, ficando com 26% de concordância e 53% de discordância, ou seja, a UFPE é pouco transparente. Um percentual de 26% se mostrou imparcial, não concordando nem discordando:

Gráfico 9 – Grau de concordância quanto à transparência na universidade



Fonte: a autora, segundo os questionários aplicados, 2016.

Alguns entrevistados, no entanto, apontaram que a universidade se mostra transparente em suas decisões:

*E4 - Insistimos muito na questão da transparência, em dizer a verdade, mostrar as coisas como elas são, inclusive as dificuldades e tal, dar um tratamento a isso evidentemente, mas sempre nessa linha de uma comunicação republicana. Bem (...), nós não temos tido muita dificuldade com isso, claro que tem umas questões que são mais delicadas, mais tensas, por exemplo, a questão mais grave que aconteceu da virada do ano passado pra cá foi à questão orçamentária e desde o começo a universidade adotou o princípio de “olha, vamos dizer às pessoas o que é que está acontecendo”. Não vejo como um problema, que tenha sido delicado a um ponto em que deixássemos de dar a informação. Até porque hoje a gente tem a LAI – Lei de Acesso à informação, que funciona acoplada a gente aqui. Não tem mais condições de você imaginar uma instituição como a universidade negando informação, até porque é ilegal negar. Mas independente de ser ilegal eu nunca senti aqui uma aversão a transparência, pelo contrário.*

*E2 - Posso falar da parte que estive na gestão, que desenvolvemos um trabalho que existe até hoje que é a coordenação de serviço ao usuário, que agora as demandas*

*além de verbais, por telefone, serão por ferramenta via web, onde poderão ser criadas no espaço virtual, próprio para isso. Outra coisa legal também, é que assim que o problema for resolvido damos o feedback. No momento é na parte de TI, mas a gente pensou em até criar essa idéia para todas as áreas, o ideal era criar um centro de informações unificadas.*

Já outros entrevistados, pontuaram o contrário, afirmando que há muito que ser desenvolvido, e em muitas vezes soa apenas como obrigatoriedade dar a informação:

*E1 – Quanto a isso o que sei é que a PROCIT ficou responsável por tomar conta do canal da transparência, mas isso é uma obrigação, a gente não faz nada mais que obrigação. A lei manda ter um canal da transparência. Se alguém solicitar, as informações devem ser dadas.*

*E3 - Quanto à transparência institucional e até mesmo a comunicação pública, a universidade há muito que avançar. Há ainda uma lacuna que precisa ser preenchida. A PROCIT veio como uma interlocutora também nesses quesitos, mas ainda não se teve discussões e efetivações maiores nesse âmbito. Com o novo estatuto espera-se que der um gás maior.*

Já o entrevistado E5, apesar de pontuar as obrigatoriedades existentes, que todas as instituições públicas devem ter, sendo de ofício, falta por parte do público interno da universidade mudar a mentalidade, sair da zona de conforto em que se encontram e colaborar ativamente para uma melhor transparência das informações que são de uso público:

*E5 - Existem algumas obrigatoriedade que a gente tem que cumprir que são relativas a Lei de Acesso a Informação – LAI, a carta de serviços e o portal da transparência. A carta de serviços é um sistema independente que a gente desenvolveu e usa aqui, temos a dificuldade na carta que é à sensibilização da comunidade para preencher. Porque não é a PROCIT que tem que fornecer a informação. Ela precisa disponibilizar a ferramenta, e isso a gente fez, pra que as unidades utilizem e forneçam as informações. E temos tido uma baixa adesão das unidades. Falta um pouco mais de divulgação, mas ainda mais que isso, algumas pessoas simplesmente sabem, tem conhecimento do serviço, mas não utilizam. Não estão mobilizadas, não saem de sua zona de conforto. É aí que repouso muito algumas questões na universidade, embargando no cultural da UFPE. Então mais que divulgar nosso papel também é sensibilizar, e mais que importante é obrigatório. Você tem um lado aí que é legal no sentido jurídico, de responsabilidade civil. Mas mais do que isso, temos que partir pra sensibilidade porque isso é uma questão de cidadania, de controle social das instituições públicas, e trabalhamos para o público.*

Para o entrevistado E5, a UFPE tem trabalhado na discussão da comunicação pública no que tange a diferenciação de conceitos e o caminho que pretende ser seguido neste tema:

*E3 - Houve até um seminário na universidade, que inclusive, partiu daqui, do núcleo. E tivemos um resultado bastante interessante onde, por exemplo, ficou claro que o papel do NTVRU não é fazer a comunicação institucional, é fazer a comunicação pública. Podemos até divulgar uma notícia na rádio, na TV, produzida pela ASCOM, mas dentro de nosso espectro de comunicação pública, como uma colaborativa. Isso temos feito, mas ainda muito pouco.*

*E4 - Hoje a nossa percepção é muito clara a respeito da comunicação pública, pois foi muito discutida aqui na universidade com o núcleo de rádio e tv. Não temos hoje*

*no Brasil uma definição única, exclusiva da comunicação pública, então há diversas interpretações sobre isso. O que a gente percebeu também é que o essencial do que é comunicação pública se resume em poucos vetores. Primeiro vetor é essa ideia de uma comunicação republicana, não partidarizada, não governamentalizada, não ligada a governo, é uma comunicação que preserva a questão estatal em detrimento da questão governamental ou individual. Outro vetor é participação social, permitir que as pessoas deem a sua opinião a respeito das escolhas que são feitas nas unidades da universidade. Nós somos absolutamente partidários da comunicação pública republicana e com transparência pública, ou seja, com participação social e não uma participação social pró-formore: “ah, eu achei bom, eu achei ruim”. É algo efetivo, de provocar a discussão. Estamos partindo nesse caminho.*

Alguns entrevistados, como no caso do gestor E6, não vê a UFPE conjecturando em prol da comunicação pública, e para se conseguir efeitos nesse campo há muitas pedras no caminho, a começar da própria extensão da universidade e heterogeneidade de públicos, acrescidas à própria essência política dos debates serem consolidados na alta gestão:

*E6 - Está muito longe de uma comunicação pública, que der voz ao cidadão. A UFPE é uma instituição muito política, tudo tem que ser aprovado pelo conselho universitário e uma vez aprovado não é a garantia que as coisas sejam implementadas. Além disso, ela é muito grande, formada por muitos órgãos e descentralizada, nesse sentido a dificuldade de pensar uma coisa conjunta e implementá-la. É heterogênea, porque você fala de professor, de aluno, de servidores. Mas muitas coisas são resolvidas no âmbito da docência, que possui maior influência na universidade. Mas, as coisas vem mudando, aos poucos.*

É de fato, um campo novo e pouco explorado nas instituições, tanto a parte que cabe a transparência institucional como a que cabe à comunicação pública e a sua abertura de diálogo e participação. Na questão da transparência governamental mudanças nítidas são sentidas, boa parte por conta das obrigatoriedades advindas dos órgãos de controle, isso é fatídico. Mas na abordagem da comunicação pública há um horizonte a ser contundido. Mas pode-se dizer que está sendo germinada uma sementinha nesse caminho pelo relatado na análise. A comunicação pública tem as seguintes finalidades principais, além de responder à obrigação que as instituições públicas têm de informar o público, de encontro à transparência institucional: “estabelecer uma relação de diálogo de forma a permitir a prestação de serviço ao público; apresentar e promover os serviços da administração; tornar conhecidas as instituições (comunicação externa e interna); divulgar ações de comunicação cívica e de interesse geral; e integrar o processo decisório que acompanha a prática política” (MONTEIRO, 2012, p. 39).

## 7 CONCLUSÃO

Todo processo decisório deriva de um complexo de decisões fundamentadas em análises técnicas, escolhas racionais individuais e/ou coletivas, e considerações subjetivas de atores (LINDBLOM, 2006). Sob essa perspectiva, este estudo, foi capaz de compreender o processo decisional que motivou os gestores de médio escalão (coordenadores, chefes e gerentes) e alto escalão (pró-reitor, assessores e diretores) a criar a SEGIC e a PROCIT, a pôr a comunicação de forma mais estratégica na agenda da UFPE, mostrando a importância e os resultados conquistados e almejados com a comunicação, tecnologia da informação e sua política de comunicação. Isso tudo envolve interação, influência, controle e poder no macrossistema da cúpula institucional em que vigoram as decisões. Foi possível com esta pesquisa conhecer a relação dos participantes pesquisados e a suas intervenções no escopo das unidades gestoras. Também como objetivo da análise foi respondido como a universidade tem atuado a respeito das temáticas da comunicação pública e da transparência institucional.

É possível afirmar que a criação da SEGIC e PROCIT não foi discutida com todos os gestores nem com a comunidade acadêmica, se dando apenas no nível hierárquico mais alto. Isso identifica claramente as regras num dado jogo político. Esse jogo consiste em normas que especificam os diferentes papéis a serem desempenhados pelos atores que fazem parte do *policy-making*, bem como a competência de cada ator. É sempre um grupo restrito que toma a decisão final (LINDBLOM, 2006). O fato da pró-reitoria ter sido criada em 2014 e não anteriormente, foi devida a uma série de fatores, e opiniões bastante diversas foram obtidas a esse respeito. Desde o relato de que a PROCIT não foi criada de imediato devido à atenção dada primeiramente a temática estudantil - mais crucial na época, onde se concebeu a PROAES, até considerações de que a SEGIC foi inicialmente criada como forma de experimento e termômetro para que dando certo, inaugurasse a PROCIT, não havendo, portanto, relação com a pró-reitoria estudantil. De qualquer forma, observou-se que a comunicação também era uma das temáticas da época na agenda da UFPE, mais por questões políticas para não haver críticas da gestão pelo fato de muitos não acharem preponderante a comunicação em primazia dos problemas estudantis que estavam latentes, ou por caráter experimental foi decidido pelo reitor à realização primária da secretaria e em seguida a pró-reitoria de comunicação. Do ponto de vista da estratégia utilizada para o nascimento da PROCIT, atribuiu-se tanto à estratégia de gestão quanto à estratégia política, no âmbito dos questionários. Para os entrevistados foi algo primordialmente de gestão, acontecendo com a finalidade de alavancar a comunicação, a tecnologia e a informação na UFPE, melhorando-as,

na esperança de obter integração e relacionamento eficazes entre os setores e as unidades. Pode-se dizer que a hipótese foi confirmada, já que a criação da PROCIT foi motivada de maneira geral para melhorar a comunicação, informação e tecnologia da informação de maneira mais integradora, na gestão da UFPE. Ou seja, a reeleição de Anísio não teve “favorecimento” pela incumbência da PROCIT, ou significância a ponto de alavancar uma reeleição, segundo a maioria dos questionados e entrevistados. Foi inclusive alvo de críticas, a concepção de outra pró-reitoria na UFPE.

Boa parte das instituições brasileiras, apesar do velho e sempre discurso em prol da comunicação integrada e estratégica, não tem praticado um empenho institucional no sentido de construir uma política de comunicação que delibere de forma límpida, as posturas e as diretrizes a serem seguidas pelos seus públicos internos, em particular, os seus gestores que integram a alta e a média administração, no relacionamento com os *stakeholders* (BUENO, 2014). No caso da Universidade Federal de Pernambuco tem sido diferente. Só o fato de ter sido criada uma pró-reitoria para tratar dos problemas comunicacionais, de informação e tecnologia na instituição já é exemplar. Sabe-se também, que isso não é excepcionalmente suficiente. Ficou claro que a política de comunicação da universidade não é de conhecimento, nem foi discutida com todos os gestores pesquisados. Os que responderam aos questionários praticamente não têm ciência da política propriamente dita, mas a tratam com relevância para a universidade, demonstrando sua importância e o que poderia e deve ser aperfeiçoado se ela já estivesse sido implantada. É confirmado, então, o que já se esperava: não há uma política de comunicação instaurada no momento, assim, podemos dizer, a priori, já que ainda não foi publicada, mas está sendo feita os últimos ajustes para que ocorra ainda em 2016 sua divulgação. O debate do normativo ocorreu e está sendo concluído no nível da alta administração, especificamente na PROCIT, com quem lida formalmente com a comunicação na unidade gestora. No entanto, sua política de comunicação, independente de como foi construída, está praticamente pronta. E uma autarquia pública chegar a tomar essa iniciativa é no mínimo uma pretensão de galgar progressos. E é o que tem acontecido. Em pouco tempo de formação e concepção, a PROCIT, atualmente em vigor, com menos de dois anos, já tem ações desenvolvidas e melhorias experimentadas por parte da gestão. Algumas já podem ser citadas como o novo portal da universidade que está em fase de acabamento, a informatização e integração das bibliotecas que foi aprimorada, um melhor relacionamento entre setores, e principalmente entre as unidades que compõe a PROCIT já é sentido. Houve investimentos em TI que proporcionou avanços nas redes. O mapeamento dos processos da universidade também tem sido realizado. Foram criados aplicativos como o UFPE Mobile, normativos, o

Plano de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (PDTI) que está em vigor, além das várias campanhas realizadas nas esferas institucional e não institucional no campus. Nisso a UFPE tem tido destaque, principalmente sobre os debates acerca de temas sensíveis, sendo discutidos veemente em seu ambiente, e no cunho social, atuando como espelho para outras instituições, como no caso das campanhas de nome social, para o público LGBT, e de acessibilidade no campus.

Algumas ideias e projetos estão sendo pensados para serem colocados brevemente em prática como a concretização do escritório de processos e a criação de ferramenta de monitoramento e planejamento estratégico dos planos e políticas da universidade, para gerenciá-los; a criação de grupos de webconferências, o aplicativo para egressos, fóruns, conferências, audiências públicas, conselho curador para a rádio e tv e sua posterior aplicação em outros setores, com fins de promover a comunicação pública na universidade. Sobre este tema a UFPE tem trabalhado a diferenciação de conceitos entre a comunicação pública, e a comunicação institucional, com a finalidade de designar atribuições, e de separar as linguagens existentes para cada esfera das unidades de comunicação. Mas quanto à concretização dessa comunicação pública, que der voz a comunidade acadêmica de um modo mais abrangente, ou mesmo a sociedade quando assim for intervinda de alguma maneira, há um caminho longo a ser trilhado. Mas que já vem sendo ao menos percorrido por parte da UFPE. Quanto à transparência institucional, parte dos entrevistados acreditam que a universidade não é adversa a dar informação, o que não é confirmado pelos questionários, ora acreditando por parte destes que os processos e as informações devem ser mais transparentes e mais bem informados. A gestão da comunicação pública numa instituição pública carece colocar o cidadão num lugar propício em que este possa por vontade própria ter o poder de dialogar, debater, participar favoravelmente ou não sobre o que acontece envolvendo-o diretamente ou indiretamente. Para que isso ocorra de forma democrática e mais transparente possível é fundamental a disseminação da informação e de uma política de comunicação que possua regras claras para o seu funcionamento eficaz e acolhedor para todos os atores e públicos envolvidos, de forma integradora.

A pesquisa, portanto, alcançou os objetivos pretendidos e ampliou a literatura e os conhecimentos entre comunicação pública, políticas públicas e agenda. Contudo, não se finda. Sugere-se a replicação desta pesquisa em outras universidades federais, devida à complexidade da temática e particularidades de cada instituição, e também a avaliação da política de comunicação da UFPE, que será breve publicada, podendo ser avaliada nos anos posteriores.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das políticas de comunicação nas universidades federais: análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política – COMPOLÍTICA, 2013. Disponível em: <http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2013/05/GT-07-Pol%C3%ADticas-de-Comunica%C3%A7%C3%A3o-Cristiano-Alvarenga-Alves.pdf>
- BARDIN, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BAUER, Martin W. e GASKELL, George. Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som: um manual prático. Editora Vozes, Rio de Janeiro, 2002.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. “Conceito de Comunicação Pública”. In: DUARTE, Jorge (org): comunicação pública, Estado, Mercado e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 3ª Ed. 2012
- CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Formação da Agenda Governamental: perspectivas teóricas. XXIX Encontro Anual da ANPOCS, 2005. Disponível em: [http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=3789&Itemid=318](http://www.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3789&Itemid=318). Acessado em 23 de julho de 2015.
- BRASIL, Felipe Gonçalves; CAPELLA, Ana Cláudia. O Processo de Agenda-Setting para os Estudos das políticas públicas. RP3 - Revista de Pesquisa em políticas públicas. 2015. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:soVwB0mzAJkJ:periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/download/15903/11257+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em abril de 2016.
- BUENO, Wilson da Costa; A construção de uma Política de Comunicação como processo de legitimação da comunicação pública no Brasil. 2014. Rev. Comunicação Midiática (online), Bauru/Sp, V.9, N.3, p. 11-24, set./dez. 2014. Disponível em: <http://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/comunicacaomidiatica/article/view/591/277>. Acesso em fevereiro de 2016.
- CALMON, Paulo Carlos Du Pin; COSTA, Marcelo Marchesini da; Análise de políticas públicas no Brasil: Estudos Sobre a Formação da Agenda Governamental. 2007. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/ RJ – 22 a 26 de setembro de 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B890.pdf>. Acesso em abril de 2016.
- COHEN, Ernesto e FRANCO, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais - 6ª Edição. Petrópolis: Vozes, 2004
- CURVELO, João José Azevedo. “A dimensão interna da comunicação na administração pública” In: DUARTE, Jorge (org): Comunicação Pública, Estado, Mercado e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 3ª Ed. 2012
- DUARTE, Jorge. Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público/ Jorge Duarte, Organizador. – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara (Org). Glossário de Comunicação Pública. Brasília: Casa das Musas, 2006 (no prelo).

DYE, Thomas R. Mapeamento dos modelos de Análise de Políticas Públicas. Tradução de Francisco G. Heidemann. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org). políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010. p. 99-128

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. A política da avaliação de políticas públicas. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 97-109, out. 2005.

FREY, Klaus. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Planejamento e políticas públicas, Brasília, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

FUJISAWA, D. S. Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Wilson. Transformações da política na Era da Comunicação de Massa. São Paulo: Paulus, 2007.

HASWANI, Mariângela Furlan. Comunicação Pública: bases e abrangências. 1. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2013.

HEIDEMANN, Francisco G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José F. (Org.). políticas públicas e Desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. 2. ed. Editora Universidade de Brasília, 2010. cap. 1, p. 23-40.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. Política Pública: seus ciclos e subsistemas – uma abordagem integradora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KINGDON, John W. (1995). Agendas, Alternatives, and Public Policies. 2nd Edition. Harper Collins College Publishers. in SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. (2007). Políticas Públicas – Coletânea Volume 1.

KUNSH, Margarida Maria Kroling. Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania. Série pensamento e prática (org.) São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. 294 p.

LINDBLOM, Charles E. Ainda Tratando de Salir del Paso. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). Políticas Públicas: coletânea. Volume 1. Brasília: ENAP, 2006. p. 99-122.

LOPES, Brenner; AMARAL, Jefferson Ney; CALDAS, Ricardo Wahrendorff. Políticas Públicas: conceitos. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2008.

LUCAS, João Ignácio Pires. Universidade e Sociedade: visões de um Brasil em construção / Daysi Lange Albeche, Organizador. – 2 ed. – Caxias do Sul: EDUCS, 2012.

MANZINE, Eduardo José. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada (in) Maria Cristina Marquezine, Maria Amélia Almeida, Sadao Omote (orgs). Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduep, 2003-p. 11-25.

MARTINS, Paulo Emílio Matos. PIERANTI, Octavio Penna. Políticas Públicas para as comunicações no Brasil: adequação tecnológica e liberdade de expressão. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/05.pdf>. Acesso em abril de 2016.

McCOMBS, Maxwell E.; SHAW, Donald L. A evolução da pesquisa sobre o agendamento: vinte e cinco anos no mercado de idéias, 1993 In: TRAQUINA, Nelson. O Poder do Jornalismo: análise e textos da teoria do agendamento. Coimbra: Minerva, 2000.

MONTEIRO, Graça França. A singularidade da comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org): comunicação pública, Estado, Mercado e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 3ª Ed. 2012.

MOURÃO, Vitória; BRUHEIM, Michele; As agendas política, mediática e pública da saúde em Portugal em tempos de austeridade. Rev. Comun. Midiática (online), Bauru/Sp, V.10, N.2, p. 126-143, mai./ago. 2015. p. 130. Disponível em: <http://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/comunicacaomidiatica/article/view/487>. Acesso em abril de 2016.

NOVELLI, Ana Lúcia. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. In: ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 3, nº 4, 1º semestre 2006. P. 75-89.

PORTARIA NORMATIVA Nº 07/2014 - institui o Sistema Integrado de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação da UFPE e cria a Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) e fixa as diretrizes gerais de sua estruturação e funcionamento. Disponível em [https://www.ufpe.br/progepe/images/BO\\_novo/bo2014/bo81.pdf](https://www.ufpe.br/progepe/images/BO_novo/bo2014/bo81.pdf). Boletim Oficial da UFPE. Acesso em 02/05/2015. BRASIL, Ministério da Educação;

OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org). Comunicação Pública. Campinas, SP: Alínea, 2004.

PORTARIA NORMATIVA Nº 09/2014 - Constitui o Comitê de Segurança da Informação e Comunicações. Disponível em [https://www.ufpe.br/progepe/images/BO\\_novo/bo2014/bo100.pdf](https://www.ufpe.br/progepe/images/BO_novo/bo2014/bo100.pdf). Acesso em 02/05/2015. BRASIL, Ministério da Educação.

RAMOS, M. C. Comunicação, direitos sociais e políticas públicas. In MARQUES DE MELO, J.; SATHLER, L. Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação. São Bernardo do Campo, SP: Umesp, 2005.

REIS, Elisa P. Reflexões leigas para a formulação de uma agenda de pesquisa em políticas públicas. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 11-14, fev. 2003

REIS, Leonardo Silva. Políticas Públicas sob a ótica do novo gestor: o public policy cycle de Howlett e Ramesh como estratégia para atuação do Estado. Portal Jurídico Investidura. Florianópolis, SC, 21 set. 2010. Disponível em: <<http://www.investidura.com.br/biblioteca-juridica/artigos/politica/169814>>. Acesso em abril de 2016

RESENDE, José Venâncio. Os desafios da comunicação no serviço público. Ano. 2001. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=528>. Acesso em 27/04/2015.

RESOLUÇÃO Nº 04/2014 - Altera dispositivos do Estatuto da Universidade. Boletim Oficial da UFPE. Disponível em: [https://www.ufpe.br/progepe/images/BO\\_novo/bo2014/bo76.pdf](https://www.ufpe.br/progepe/images/BO_novo/bo2014/bo76.pdf) Acesso em 02/05/2015. BRASIL, Ministério da Educação;

RODRIGUES, Marta Maria Assumpção. Políticas Públicas. São Paulo: Publifolha, 2010.

RUA, M. Graças & AGUIAR, Alessandra T., "A Política Industrial no Brasil 1985-1992: Políticos, Burocratas e Interesses Organizados no Processo de Policy-Making" in Planejamento e políticas públicas, No. 12, jul-dez 1995

\_\_\_\_\_. políticas públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009. p.130 Análise de políticas públicas: Conceitos Básicos. In: RUA, Maria das Graças; VALADÃO, Maria Izabel. O Estudo da Política: Temas Seleccionados. Brasília: Paralelo 15, 1998.

\_\_\_\_\_. ROMANINI, Roberta. IGEPP – Instituto de Gestão, Economia e políticas públicas: para aprender políticas públicas. Unidade IV - Tipologias e Tipos de políticas públicas. 2014. Disponível em: [http://igepp.com.br/uploads/ebook/para\\_aprender\\_politicas\\_publicas\\_-\\_unidade\\_04.pdf](http://igepp.com.br/uploads/ebook/para_aprender_politicas_publicas_-_unidade_04.pdf). Acessado em março de 2016.

\_\_\_\_\_. IGEPP – Instituto de Gestão, Economia e políticas públicas: para aprender políticas públicas. Unidade VII - Teorias e Modelos de Análise Contemporâneos de políticas públicas. 2014. Disponível em: [http://igepp.com.br/uploads/ebook/para\\_aprender\\_politicas\\_publicas\\_-\\_unidade\\_07.pdf](http://igepp.com.br/uploads/ebook/para_aprender_politicas_publicas_-_unidade_07.pdf). Acessado em abril de 2016.

SEBRAE MG. políticas públicas: conceitos e práticas. Supervisão de Brenner Lopes e Jefferson Ney Amaral; coordenação de Ricardo wahrendorff Caldas. Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

\_\_\_\_\_. Formulação de políticas públicas, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/formulacaodepoliticaspUBLICAS,e38b9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em maio de 2016.

SECCHI, Leonardo. Políticas Públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2 ed – São Paulo: Cengage Learning, 2014

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. Ed. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16. jul/dez 2006. P 20-45. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>, Acesso em 19 de abril de 2015.

SOUZA, Patrícia Laczynski de. Políticas Redistributivas e a Redução das Desigualdades: a contribuição potencial dos consórcios intermunicipais. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio - FGV, São Paulo - SP, 2012. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9478>>. Acesso em 20.06.2014.

TRESCA, L. C. Condicionantes para Análise de Políticas Públicas Locais de Comunicação. Trabalho apresentado na NP Políticas e Estratégias de Comunicação, do VIII Nupecom – Encontro dos Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Natal, 2008. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/r3-1123-1.pdf>>. Acesso em: dezembro de 2014.

UHLIR, P. F. Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público. Brasília: Unesco, 2006.

ZÉMOR, Pierre. Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público/ Jorge Duarte, Organizador. – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Roteiro para entrevista - Elaboração própria com adaptação de Oliveira apud Manzine (2003).

Caro entrevistado, me chamo Suzane Mayara Leon R. M. de Oliveira, sou servidora e estudante do Mestrado Profissional em políticas públicas da UFPE. Estou realizando uma pesquisa sobre a política de comunicação nesta universidade e sua colaboração é muito importante. Acredito que, pela sua experiência e vivência, na área de comunicação e afins, poderá muito contribuir para a um autoconhecimento e melhor gestão desta instituição, respondendo este questionário/entrevista. Saliento, desde já, que a sua pessoa será eticamente resguardada independente das informações dadas. Agradeço antecipadamente.

### Perguntas

1. Como é para você ser um dos gestores da PROCIT ou de suas unidades integradas (Ascom, NTI, Conecte, NTVRU, SIB e Editora Universitária)? Fale um pouco das suas atribuições.

Tema: Identificação.

Ação verbal/Para que quero saber isto: familiarizar-se e obter conhecimento sobre as atribuições do entrevistado.

2. Você sabe quando e como partiu a ideia de instituir na UFPE a SEGIC (Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação) e posteriormente transformá-la em uma pró-reitoria dirigida a comunicação, informação e tecnologia da informação (PROCIT)?

Tema: Agenda

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar o marco inicial/ fato ou evento que possa ter contribuído para a entrada da comunicação na agenda da UFPE.

3. Para você, por que a universidade priorizou a comunicação, informação e tecnologia da informação com a criação da PROCIT em detrimento de outros problemas organizacionais como segurança, acessibilidade, infra-estrutura etc.?

Tema: Agenda

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar a escolha de um problema para entrar na agenda da instituição em detrimento de outros temas.

4. Em sua opinião, quais os motivos que levaram a universidade a criar a PROCIT em 2014 e não anteriormente? Houve algum fato que contribuiu para isso? Justifique.

Tema: Agenda

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar se a criação da PROCIT em 2014, no final do 1º mandato de Anísio e proximidade com a eleição 2015 foi estratégia política para se obter mais aliados e auxiliar numa possível reeleição do atual reitor e/ou se outros fatos/fatores também foram determinantes para a criação da pró-reitoria no referido ano.

5. Você acha que a criação da PROCIT em dezembro de 2014, no final da 1ª gestão do atual Reitor Prof. Anísio Brasileiro, foi um fator que auxiliou sua reeleição? Justifique.

Tema: Agenda

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar por parte dos entrevistados uma possível afirmação que demonstre que a criação da PROCIT em 2014 tenha sido ou não estratégia política e cooperado para a reeleição do atual reitor.

6. Você acredita que a criação da PROCIT foi uma estratégia política ou uma estratégia de Gestão para melhorar a comunicação? Ou os dois? Justifique.

Tema: Agenda / Política de comunicação.

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar que ou quais estratégia(s) foram importantes para a entrada da comunicação na agenda da UFPE com a criação da PROCIT e com isso demonstrar se houve de fato a necessidade de se instaurar uma política de comunicação na universidade que aprimorasse a sua comunicação.

7. Para você por que a comunicação se tornou relevante estrategicamente e entrou na agenda da UFPE como algo que merecia atenção a partir da criação da PROCIT?

Tema: Comunicação e Agenda

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar os motivos que levaram a UFPE a colocar a comunicação em sua agenda de forma institucionalizada.

8. O que você está achando da PROCIT e para você qual a finalidade desta pró-reitoria no que tange a comunicação? Justifique.

Tema: Comunicação

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar quais os reais objetivos da PROCIT e da comunicação a partir da criação desta pró-reitoria.

9. Você sabe em que estágio de desenvolvimento se encontra a comunicação e como está sendo construída sua política na UFPE?

Tema: Comunicação e Política de comunicação
Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar o desenvolvimento da política de comunicação na UFPE e que ações estão sendo realizadas em prol de sua construção, além de averiguar se os gestores estão cientes do que acontece na universidade em termos da PROCIT e da comunicação especialmente.

10. Para você, qual a importância da comunicação e de uma política de comunicação para a gestão da UFPE? E quais os resultados que se pretende alcançar com ela?

Tema: Comunicação e Política de comunicação
Ação verbal/Para que quero saber isto: averiguar a importância dada à comunicação, a institucionalização de sua política na UFPE e demonstrar o que se espera obter com ela.

11. Você sabe que ações estão sendo desenvolvidas em prol da eficácia da comunicação na universidade? Se possível, cite-as.

Tema: Comunicação e Política de comunicação
Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar as ações que objetivam melhorar a eficácia da comunicação na UFPE.

12. Em sua opinião a UFPE proporciona um diálogo aberto e democrático com seu

público interno e a sociedade? De que maneira?

Tema: comunicação pública
Ação verbal/Para que quero saber isto: demonstrar se a UFPE adota uma gestão democrática com seu público interno e a sociedade e como ela procede para concretizar essa comunicação.

13. A UFPE abre espaço para a sociedade participar de seu processo de tomada de decisão nos vários temas que repercutem o ambiente universitário? Para a criação da PROCIT ela “ouviu” de alguma forma seu público interno e externo?

Tema: comunicação pública
Ação verbal/Para que quero saber isto: averiguar se a UFPE possui uma gestão democrática que viabilize a participação social e de seu público na tomada de decisão. E se para a criação da PROCIT



ela ouviu de alguma forma esses públicos.

14. De que forma a UFPE está trabalhando em prol da transparência institucional?

Tema: Transparência institucional e comunicação pública

Ação verbal/Para que quero saber isto: demonstrar quais os meios e artifícios utilizados pela universidade a fim de exercer transparência institucional em suas ações.

15. Como a UFPE lida com temas de interesses públicos diversos (cotas raciais; acessibilidade; diversidade sexual, cultural e religiosa etc) que entram na sua esfera de debate? E como eles são dialogados com a sociedade e sua comunidade acadêmica por meio da comunicação?

Tema: comunicação pública / Agenda

Ação verbal/Para que quero saber isto: identificar de que forma a universidade dialoga com seu público interno e externo os temas polêmicos que surgem em sua agenda.

## APÊNDICE B - Questionário

### Pesquisa sobre a PROCIT e a Política de Comunicação da UFPE

Caro entrevistado, me chamo Suzane Mayara Leon R. M. de Oliveira, sou servidora e estudante do Mestrado Profissional em políticas públicas da UFPE e tenho como orientadora a professora Doutora Michelle Vieira Fernandez de Oliveira. Estou realizando uma pesquisa sobre a relação entre agenda e a política de comunicação desta universidade e sua colaboração é muito importante. Acredito que pela sua experiência e vivência como gestor, na área de comunicação e afins, poderá muito contribuir para um autoconhecimento, melhor gestão desta instituição e para a academia, respondendo este questionário. Saliento, desde já, que a sua pessoa será eticamente resguardada independente das informações dadas. Agradeço antecipadamente!

\*Obrigatório

1. Você participou da criação da SEGIC (Secretaria de Comunicação e Informação) e posteriormente da Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação – PROCIT? \*

- ☐ Sim, diretamente.
- ☐ Sim, indiretamente.
- ☐ Não.

2. Você sabe quando e como partiu a ideia de instituir na UFPE a SEGIC (Secretaria de Gestão da Informação e Comunicação) e posteriormente transformá-la em uma pró-reitoria dirigida a comunicação, informação e tecnologia da informação (PROCIT)? \*

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

Justifique. \*

3. Responda, numa escala entre Concordo Totalmente (CT) a Discordo Totalmente (DT), qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes: \*

	Concordo Totalmente (CT)	Concordo Parcialmente (CP)	Não concordo discordo (NA)	nem Discordo Parcialmente (DP)	Discordo Totalmente (DT)
3.1. A UFPE priorizou em 2014 a comunicação, informação e tecnologia da informação com a criação da PROCIT em detrimento de outros problemas organizacionais como segurança, acessibilidade e infraestrutura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. A criação da PROCIT em dezembro de 2014, no final da 1ª gestão do atual Reitor Prof. Anísio Brasileiro foi um fator que auxiliou sua reeleição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. A criação da PROCIT está melhorando/melhorará a comunicação na UFPE.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Em sua opinião, quais os motivos que levaram a universidade a criar a PROCIT em 2014 e não anteriormente? Houve algum fato que contribuiu para isso? Cite-os no espaço abaixo. *					
5. Você acredita que a criação da PROCIT foi: *					

- ☐ Estratégia política.

- ☐ Estratégia de gestão.
- ☐ Estratégia política e de gestão.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

Justifique.\*

6. Enumere alguns motivos pelos quais você acredita que a comunicação se tornou relevante estrategicamente e entrou na agenda da UFPE como algo que merecia atenção. \*

7. Você sabe em que estágio de desenvolvimento se encontra e está sendo construída a política de comunicação na UFPE? \*

8. Para você, qual a importância da comunicação e de uma política de comunicação para a gestão da UFPE? E quais os resultados que se pretende alcançar com ela? \*

9. Você sabe que ações estão sendo desenvolvidas em prol da eficácia da comunicação na universidade? Se possível, cite-as. \*

10. Responda, numa escala entre Concordo Totalmente (CT) a Discordo Totalmente (DT), qual o seu grau de concordância com cada uma das afirmações seguintes: \*

	Concordo Totalmente (CT).	Concordo Parcialmente (CP).	Não concordo nem discordo (NA).	Discordo Parcialmente (DP).	Discordo Totalmente (DT).
10.1 A UFPE proporciona um diálogo aberto e democrático com seu público interno e a sociedade.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 A UFPE abre espaço para a sociedade participar de seu processo de tomada de decisão nos vários temas que repercutem o ambiente universitário.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente (CT).	Concordo Parcialmente (CP).	Não concordo nem discordo (NA).	Discordo Parcialmente (DP).	Discordo Totalmente (DT).
10.3 Para a criação da PROCIT a universidade “ouviu” e abriu espaço para o diálogo com seu público interno e externo (sociedade).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 A UFPE trabalha com transparência institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 A UFPE abre espaço para a comunidade acadêmica e a sociedade participarem e intervirem nas medidas que são implantadas acerca de temas polêmicos e de interesse público diverso (cotas raciais, acessibilidade, diversidade sexual, cultural e religiosa etc) que entram na sua esfera de debate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### APÊNDICE C - Unidades de Comunicação nas Universidades Federais do Brasil

	Região	UF	Universidade	Sigla	Nível administrativo da unidade de comunicação	Nome da unidade de comunicação	Site da unidade de Comunicação	Possui página própria? *
1	Centro-oeste	Distrito Federal	Universidade de Brasília	UnB	Secretaria	SECOM - Secretaria de Comunicação	<a href="http://www.secom.unb.br/expediente.php">http://www.secom.unb.br/expediente.php</a>	Sim
2	Centro-oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	Assessoria	ACS - Assessoria de Comunicação Social e Relações Públicas	<a href="http://www.ufgd.edu.br/comunicacao">http://www.ufgd.edu.br/comunicacao</a>	Sim
3	Centro-oeste	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="https://www.ascom.ufg.br/">https://www.ascom.ufg.br/</a>	Sim
4	Centro-oeste	Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	Secretaria	Secomm - Secretaria de Comunicação e Multimeios	<a href="http://www.ufmt.br/ufmt/secomm/">http://www.ufmt.br/ufmt/secomm/</a>	Sim
5	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	Assessoria	ACS - Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufms.br/institu-tion/view/id/5">http://www.ufms.br/institu-tion/view/id/5</a>	Não
6	Nordeste	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="https://ascom.ufba.br/">https://ascom.ufba.br/</a>	Sim
7	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	Assessoria	ACS - Assessoria de Comunicação	<a href="http://ufsb.edu.br/assessoria-de-comunicacao-social-ac/">http://ufsb.edu.br/assessoria-de-comunicacao-social-ac/</a>	Não
8	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="https://www1.ufrb.edu.br/ascom/">https://www1.ufrb.edu.br/ascom/</a>	Sim

9	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB	Sala de imprensa – assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="http://www.ufpb.br/sala-de-imprensa">http://www.ufpb.br/sala-de-imprensa</a>	Não
10	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA	Diretoria	DCOM - Diretoria de Comunicação	<a href="http://www.ufca.edu.br/porta/a-ufca/organizacao-administrativa/dcom">http://www.ufca.edu.br/porta/a-ufca/organizacao-administrativa/dcom</a>	Sim
11	Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC	Coordenadoria	CCSMI - Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional	<a href="http://www.ufc.br/contatos/717-coordenadoria-de-comunicacao-social-e-marketing-institucional-ccsmi">http://www.ufc.br/contatos/717-coordenadoria-de-comunicacao-social-e-marketing-institucional-ccsmi</a>	Sim
12	Nordeste	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação (aGência UFAL)	<a href="http://www.ufal.edu.br/institucional/orgaos-de-apoio/administrativo/ascom">http://www.ufal.edu.br/institucional/orgaos-de-apoio/administrativo/ascom</a>	Não
13	Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	Assessoria	Assessoria de Imprensa	<a href="http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/assessoria_imprensa.php">http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/assessoria_imprensa.php</a>	Sim
14	Nordeste	<b>Pernambuco</b>	<b>Universidade Federal de Pernambuco</b>	<b>UFPE</b>	<b>Pró-reitoria – PROCIT</b>	<b>Pró-reitoria de Comunicação, informação e tecnologia da informação - PROCIT</b>	<b><a href="https://www.ufpe.br/PROCIT/">https://www.ufpe.br/PROCIT/</a></b>	<b>Sim</b>
15	Nordeste	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="http://divulgacoes.ufs.br/">http://divulgacoes.ufs.br/</a>	Sim

16	Nordeste	Bahia	Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	Assessoria	Assecom - Assessoria de Comunicação	<a href="http://www.unilab.edu.br/comunicacaoinstitucional/">http://www.unilab.edu.br/comunicacaoinstitucional/</a>	Sim
17	Nordeste	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	Assessoria	Agencia de Notícias	<a href="http://www.ufob.edu.br/index.php/component/contact/contact/92-institucional/134-ascom">http://www.ufob.edu.br/index.php/component/contact/contact/92-institucional/134-ascom</a>	Não
18	Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="http://www.ufob.edu.br/index.php/component/contact/contact/92-institucional/134-ascom">http://www.ufob.edu.br/index.php/component/contact/contact/92-institucional/134-ascom</a>	Não
19	Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Superintendência	Superintendencia	Não tem site próprio	Não
20	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	Superintendência	COMUNICA - Superintendencia de Comunicação	<a href="https://comunica.ufrn.br/contenuto/apresentacao.htm">https://comunica.ufrn.br/contenuto/apresentacao.htm</a>	Sim
21	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	Coordenadoria	CCS - Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufrpe.br/br/content/coordenadoria-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-social">http://www.ufrpe.br/br/content/coordenadoria-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-social</a>	Não
22	Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	Assessoria	Assecom	<a href="http://assecom.ufersa.edu.br/">http://assecom.ufersa.edu.br/</a>	Sim
23	Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	Assessoria	Ascom - Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.univasf.edu.br/">http://www.univasf.edu.br/</a>	Não
24	Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação	<a href="http://www.ascom.unir.br/">http://www.ascom.unir.br/</a>	Sim



25	Norte	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR	Coordenadoria	CoordCom - Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://ufr.br/coordcom/">http://ufr.br/coordcom/</a>	Sim
26	Norte	Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC	Assessoria	Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufac.br/portal/unidades-administrativas/reitoria/assessoria-de-comunicacao">http://www.ufac.br/portal/unidades-administrativas/reitoria/assessoria-de-comunicacao</a>	Não
27	Norte	Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	Assessoria	Assessoria Especial de Comunicação	<a href="http://www.unifap.br/public/">http://www.unifap.br/public/</a>	Não
28	Norte	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	Assessoria	Assessoria de Comunicação	<a href="http://www.ufam.edu.br/index.php/reitoria">http://www.ufam.edu.br/index.php/reitoria</a>	Não
29	Norte	Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	Coordenação	Coordenação de Comunicação	<a href="http://www.ufopa.edu.br/institucional/suplementares/comunica">http://www.ufopa.edu.br/institucional/suplementares/comunica</a>	Não
30	Norte	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação Institucional	<a href="https://www.portal.ufpa.br/includes/pagina.php?codigo=assessoria-de-comunicacao">https://www.portal.ufpa.br/includes/pagina.php?codigo=assessoria-de-comunicacao</a>	Não
31	Norte	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT	Diretoria	Diretoria de Comunicação	<a href="http://www1.uft.edu.br/index.php/institucional/comunicacao">http://www1.uft.edu.br/index.php/institucional/comunicacao</a>	Não
32	Norte	Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	Assessoria	Assessoria de Comunicação	<a href="https://portal.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&amp;view=category&amp;layout=blog&amp;id=17&amp;Itemid=542">https://portal.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&amp;view=category&amp;layout=blog&amp;id=17&amp;Itemid=542</a>	Não
33	Norte	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	Assessoria	Assessoria de Comunicação	<a href="https://www.unifesspa.edu.br/index.php/area-de-impressao">https://www.unifesspa.edu.br/index.php/area-de-impressao</a>	Não

34	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	Assessoria	Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/">http://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/</a>	Sim
35	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	Secretaria	Secretaria de Comunicação	<a href="http://www.unifei.edu.br/administrativo/secom">http://www.unifei.edu.br/administrativo/secom</a>	Não
36	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	Diretoria	Diretoria de Imagem Institucional	<a href="http://www.ufjf.br/secom/">http://www.ufjf.br/secom/</a>	Sim
37	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLA	Assessoria	ASCOM - Assessoria de Comunicação Institucional	<a href="http://www.ufla.br/ascom/">http://www.ufla.br/ascom/</a>	Sim
38	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Diretoria	Diretoria de Divulgação e Comunicação Social	<a href="https://www.ufmg.br/online/">https://www.ufmg.br/online/</a>	Sim
39	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	Assessoria	Assessoria de Comunicação Institucional	<a href="http://ufop.br/noticias">http://ufop.br/noticias</a>	Sim
40	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	Coordenadoria	CCS - Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.comunicacao.ufscar.br">http://www2.ufscar.br/interface_frames/index.php?link=http://www.comunicacao.ufscar.br</a>	Sim
41	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ	Assessoria	Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufsj.edu.br/asc om/index.php">http://www.ufsj.edu.br/asc om/index.php</a>	Sim
42	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	Departamento	DCOM - Departamento de Comunicação Institucional	<a href="https://www.unifesp.br/reitoria/dci/">https://www.unifesp.br/reitoria/dci/</a>	Sim
43	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Diretoria	DIRCO - Diretoria de Comunicação Social	<a href="http://www.dirco.ufu.br/">http://www.dirco.ufu.br/</a>	Sim
44	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Coordenadoria	CCS - Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ccs.ufv.br/">http://www.ccs.ufv.br/</a>	Sim

45	Sudeste	São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC	Assessoria	Assessoria de Comunicação e Imprensa	<a href="http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=168&amp;Itemid=8">http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=168&amp;Itemid=8</a>	Sim
46	Sudeste	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	Superintendência	Supecc - Superintendência de Cultura e Comunicação	<a href="http://www.comunicacao.ufes.br/">http://www.comunicacao.ufes.br/</a>	Sim
47	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	Coordenadoria	Comso - Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://www.unirio.br/comso">http://www.unirio.br/comso</a>	Sim
48	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	Coordenadoria	CoordCOM - Coordenadoria de Comunicação	<a href="https://www.ufrj.br/coordenadoria-de-comunicacao-social">https://www.ufrj.br/coordenadoria-de-comunicacao-social</a>	Não
49	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	Diretoria	Diretoria de Comunicação Social	<a href="http://uftm.edu.br/paginas/carrega/cod/39/t/COMUNICACAO+SOCIAL">http://uftm.edu.br/paginas/carrega/cod/39/t/COMUNICACAO+SOCIAL</a>	Não
50	Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	Diretoria	Dicom - Diretoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufvjm.edu.br/dicom?utm_source=portal&amp;utm_medium=logo&amp;utm_campaign=dicom">http://www.ufvjm.edu.br/dicom?utm_source=portal&amp;utm_medium=logo&amp;utm_campaign=dicom</a>	Sim
51	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF	Superintendência	Superintendência de Comunicação Social (SCS)	<a href="http://www.uff.br/?q=grupo/comunicacao">http://www.uff.br/?q=grupo/comunicacao</a>	Sim
52	Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Coordenadoria	CCS - Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://portal.ufrrj.br/institucional/imprensa/">http://portal.ufrrj.br/institucional/imprensa/</a>	Sim
53	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	Diretoria	Diretoria de Comunicação	<a href="http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=1065&amp;Itemid=830&amp;site=dircom">http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=1065&amp;Itemid=830&amp;site=dircom</a>	Sim

54	Sul	Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	Secretaria	Secretaria de Comunicação Social (SECOM)	<a href="https://www.unila.edu.br/secom">https://www.unila.edu.br/secom</a>	Sim
55	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Assessoria	Assessoria de Comunicação	<a href="http://www.ufcspa.edu.br/index.php/assessoria-de-comunicacao">http://www.ufcspa.edu.br/index.php/assessoria-de-comunicacao</a>	Sim
56	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	Coordenação	Coordenação de Comunicação Social	<a href="http://ccs2.ufpel.edu.br/wp/">http://ccs2.ufpel.edu.br/wp/</a>	Sim
57	Sul	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Diretoria	DGC - Diretoria-Geral de Comunicação	<a href="http://dgc.ufsc.br/">http://dgc.ufsc.br/</a>	Sim
58	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Coordenadoria	Coordenadoria de Comunicação Social	<a href="http://site.ufsm.br/servicos/comunicacao">http://site.ufsm.br/servicos/comunicacao</a>	Sim
59	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	Assessoria	ACS - Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/acs/">http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/acs/</a>	Sim
60	Sul	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR	Assessoria	ACS - Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufpr.br/porta.ufpr/imprensa/">http://www.ufpr.br/porta.ufpr/imprensa/</a>	Sim
61	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Assessoria	ACS - Assessoria de Comunicação Social	<a href="http://www.furg.br/">http://www.furg.br/</a>	Não
62	Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Secretaria	SECOM - Secretaria de Comunicação Social	<a href="http://www.ufrgs.br/imprensa/">http://www.ufrgs.br/imprensa/</a>	Sim
63	Sul	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Diretoria	Dircom - Diretoria de Gestão da Comunicação	<a href="http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom">http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/dircom</a>	Sim