

**Comunicação estratégica das universidades federais brasileiras:
estrutura e atuação das assessorias de comunicação**

Strategic communication of Brazilian federal universities: *structure and
performance of communication departments*

***Daiane Scheid¹**

Universidade Federal de Santa Maria - Frederico Westphalen/RS
daiane.scheid@ufsm.br
 <https://orcid.org/0000-0002-7990-3821>

***Jones Machado²**

Universidade Federal de Santa Maria - Frederico Westphalen/RS
jones.machado@ufsm.br
 <https://orcid.org/0000-0003-4532-2372>

***Patrícia Milano Pérsigo³**

Universidade Federal de Santa Maria - Frederico Westphalen/RS
patricia.persigo@ufsm.br
 <https://orcid.org/0000-0003-1067-1855>

***Aline Eduarda Iora⁴**

Universidade Federal de Santa Maria - Frederico Westphalen/RS
aline.iora@acad.ufsm.br
 <https://orcid.org/0009-0003-5758-2523>

***Sabrina Santana Lins⁵**

Universidade Federal de Santa Maria - Frederico Westphalen/RS
sabrina.lins@acad.ufsm.br
 <https://orcid.org/0009-0007-9818-5005>

¹ Doutora e mestra em Comunicação, graduada em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da UFSM, campus Frederico Westphalen.

² Doutor e mestre em Comunicação, graduado em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor da UFSM, campus Frederico Westphalen.

³ Doutora e mestra em Comunicação, graduada em Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora da UFSM, campus Frederico Westphalen.

⁴ Graduanda do Curso de Relações Públicas na UFSM, campus Frederico Westphalen.

⁵ Graduanda do Curso de Relações Públicas na UFSM, campus Frederico Westphalen.

RESUMO: Este trabalho aborda os resultados de dados coletados junto aos gestores das assessorias de comunicação de universidades federais brasileiras, caracterizando a estrutura e atuação (estratégica) desses setores. A pesquisa se caracteriza como descritiva, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionários. Assim, observamos tanto pontos fortes das assessorias, como a formação do gestor na área da comunicação e características favoráveis à comunicação estratégica, dentre elas o acionamento da assessoria pela gestão universitária; quanto pontos fracos, como a tendência à centralização da atividade e a falta de política de comunicação, que podem indicar carência na área e, até mesmo, falta de profissionalização.

Palavras-chave: Assessoria de comunicação. Comunicação estratégica. Profissionais de comunicação. Universidades federais brasileiras.

ABSTRACT: This paper presents the results of data collected from managers of communications departments at Brazilian federal universities, characterizing the structure and (strategic) performance of these sectors. The research is descriptive, carried out through bibliographic and documentary research and application of questionnaires. Thus, we observe strengths of the departments, such as the training of managers in the area of communications and characteristics favorable to strategic communication, including the activation of the consultancy by the university management and weaknesses, such as the tendency to centralize the activity and the absence of a communication policy, which may indicate a shortage in the area and even a lack of professionalization.

Keywords: Brazilian federal universities. Communication department. Communication professionals. Strategic communication.

Recebido em: 08/04/2025

Aprovado em: 10/06/2025

INTRODUÇÃO

A lógica de mercado está cada vez mais permeando as instituições universitárias, de modo que a comunicação se consolida como estratégica para a manutenção e o fortalecimento do seu relacionamento com a sociedade, conforme apontam Barichello (2001) e Ruão (2008). Contemporaneamente, as instituições de ensino superior, especialmente as públicas, precisam renovar

quase que diariamente suas práticas de tal forma a alcançar/manter sua visibilidade e legitimação junto à sociedade. Ou seja, é imperativa a comunicação estratégica sob diversos objetivos, seja de assessoria de imprensa, de gestão de crises, ou mesmo no fortalecimento dos vínculos com uma diversidade de públicos, todos partes de um cenário de incertezas e de instabilidades.

Para Ruão⁶, comunicar poderia ser considerada “a 4ª missão das Universidades”, uma vez que há vários desafios postos, dentre eles gerar impacto comunicacional em proporção ao de celebridades, empresas e influenciadores digitais, além de qualificar a percepção da sociedade sobre o papel das universidades no atual panorama geopolítico. Para isso são necessárias estruturas e processos organizados e dinâmicos a fim de dar conta de conjunturas distintas das até então vivenciadas. Os avanços da inteligência artificial, a disseminação do fenômeno da desinformação ou mesmo a polarização das discussões sociais, delineiam somente parte desse contexto. Também são constantes os desafios postos pelo convívio de pessoas com características geracionais distintas, assim como os questionamentos quanto ao valor da ciência e, conseqüentemente, da instituição Universidade pela sociedade.

Tendo em vista a importância da comunicação nas/das universidades federais brasileiras, apresentamos aqui alguns dados coletados em um estudo em desenvolvimento pelo Grupo de Pesquisa Estrato⁷ (UFSM/CNPq). O objetivo deste relato é caracterizar as assessorias de comunicação dessas universidades – quanto a sua estrutura e atuação (estratégica) – e promover reflexões sobre os resultados encontrados. A partir dela, algumas discussões são propostas sobre comunicação de crise, comunicação acessível, gestão da comunicação, política de comunicação e comunicação estratégica.

⁶ Palestra proferida por Teresa Ruão no Colóquio sobre o Ensino de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, no dia 20 de maio de 2025, Porto Alegre/RS.

⁷ <https://www.ufsm.br/grupos/estrato>

O texto está organizado da seguinte forma: apresentação da metodologia de coleta de dados; equipe e gestão das assessorias; estrutura de comunicação das universidades; perfil estratégico. Em cada tópico são apresentados os dados coletados e sua análise, construindo a relação com o referencial teórico.

METODOLOGIA

O estudo se enquadra como uma pesquisa descritiva, ao passo que permite a análise da situação em relação a aspectos sociais e o entendimento de diferentes comportamentos para explicar um determinado fenômeno (Oliveira, 2012). Buscamos compreender um fenômeno de forma detalhada a partir de uma realidade específica, neste caso, das universidades federais brasileiras. Como técnicas para a coleta de dados elencamos a pesquisa bibliográfica (Oliveira, 2012), documental (Moreira, 2009) e aplicação de questionários (Gil, 2007).

A fim de realizar o levantamento dos dados, uma pesquisa documental foi empreendida nos sites das universidades federais do Brasil para verificar a existência de um departamento/setor principal de comunicação. Posteriormente, com os contatos de e-mail de cada coordenador desses setores, criamos um *mailing list*. Assim, foi possível entrar em contato com cada responsável, individualmente, por e-mail, identificando o projeto e realizando o convite para a participação na pesquisa. Das 69 universidades federais existentes no Brasil em outubro de 2023, não conseguimos contatar apenas uma, por conta de erro no endereçamento eletrônico.

O questionário foi desenvolvido no Google Forms para ser respondido em até dez minutos. Uma primeira chamada foi realizada com todas as universidades em novembro de 2023, com um prazo de uma semana para devolutiva. Como o alcance não foi do modo como esperado, realizamos uma segunda chamada, em que, mais uma vez, enviamos uma mensagem individual,

apenas para quem ainda não havia respondido o questionário. Estabelecemos o prazo de mais uma semana para retorno.

Por fim, das 68 mensagens enviadas, tivemos retorno de 29 universidades. As regiões Norte e Centro-Oeste são as que tiveram o menor número de participantes, enquanto as regiões Sul, Sudeste e Nordeste são as que mais responderam. Quanto à essa representatividade, temos algumas hipóteses que podem justificá-la, como o fato de o maior número de universidades federais estar localizado nas regiões Nordeste e Sudeste, bem como por se tratar de uma investigação conduzida por um grupo de pesquisa de uma universidade do Sul. Ainda assim, é importante destacar que todas as regiões do país estão representadas na amostra final de respondentes, cujos resultados detalhamos a seguir.

EQUIPE E GESTÃO DAS ASSESSORIAS

As organizações têm sido solicitadas a dialogar com públicos diversos e segmentados em uma multiplicidade de plataformas de comunicação. É nesse contexto que Ruão e Kunsch (2014, p. 9) situam as assessorias de comunicação no “[...] papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais.”

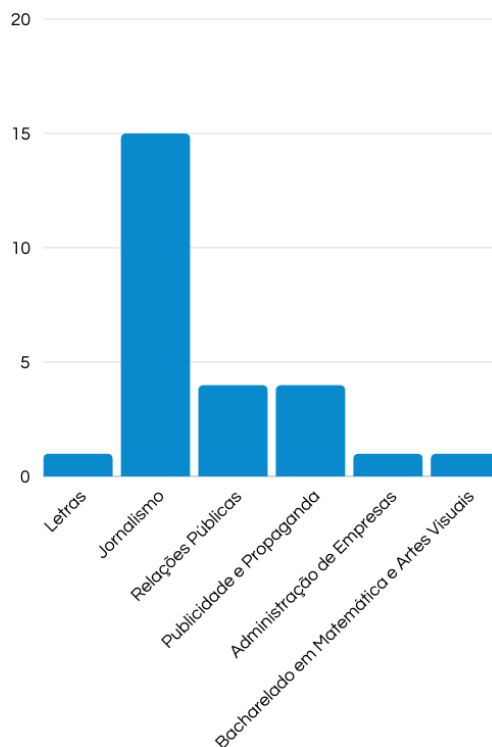
Em complemento a esta ideia, Almansa (2010) relata uma pluralidade de definições acerca dos departamentos e/ou assessorias de comunicação, mas, que muitas vezes, são utilizadas para se referirem ao mesmo setor. Diante disso, este trabalho se baseia no conceito de assessoria de comunicação estabelecida pela autora:

Dessa maneira, consideramos que a assessoria de comunicação é uma estrutura organizada, subordinada diretamente à alta direção, que coordena e interliga todas as ações de comunicação (interna e externa) para criar, manter ou melhorar a imagem da organização perante todos os seus públicos. (Almansa, 2010, p. 23)

A partir desse entendimento, nossa pesquisa buscou identificar como estão organizadas as assessorias das universidades federais participantes do estudo, iniciando pelo perfil do responsável pelo setor. Do total de 29 respondentes (gestores das assessorias de comunicação), 18 são técnicos concursados, enquanto os 11 restantes são docentes. Dos respondentes, 14 se identificam como gênero masculino e 15 feminino, destacando-se um equilíbrio neste quesito. Quanto à idade, a maioria (16) está na faixa etária de 35 a 44 anos, já o grupo que aparece como segundo mais recorrente (8 respondentes) tem entre 45 e 54 anos.

Apenas um dos gestores indica a graduação em andamento, ao passo que 28 já possuem ensino superior. No total, 25 identificaram sua área de formação, dos quais 22 são graduados em cursos do eixo da Comunicação Social (Jornalismo, Relações Públicas ou Publicidade e Propaganda). Dentre os outros três respondentes, foram identificados os cursos de Letras, Administração de Empresas e Bacharelado em Matemática e em Artes Visuais, conforme destaca o gráfico a seguir.

Gráfico 1. Formação do gestor



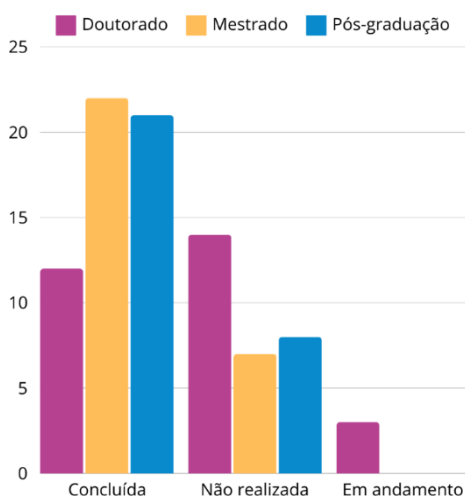
Fonte: dos autores.

Diante dessas respostas, podemos perceber a predominância da formação acadêmica dos gestores das assessorias em cursos do eixo da comunicação, revelando o que evidencia Almansa (2010) ao dizer que pode ser perceptível, atualmente, o fato desses setores precisarem ser conduzidos por profissionais da comunicação. Sendo a comunicação uma área multidisciplinar, essas múltiplas formações também aparecem na constituição profissional das assessorias de comunicação, mas destaca-se a presença de jornalistas. Quanto a essa predominância, uma hipótese pode ter relação com a alta demanda de produção de conteúdos/notícias institucionais (para canais próprios), bem como de relacionamento com a imprensa.

Quanto à pós-graduação (especialização/MBA), 21 relatam que já a concluíram, enquanto oito não a realizaram. Em relação ao mestrado, 22 dos gestores já o finalizaram, ao passo que os sete restantes não o efetuaram. Por

fim, 12 dos respondentes relatam que já concluíram seu doutorado, três estão em andamento e 14 não possuem. Analisando de forma individual, apenas dois respondentes afirmam não ter nenhum tipo de pós-graduação concluída ou em andamento, o que se alinha ao fato da maioria (24) ter idade entre 35 e 54 anos e, portanto, já ter tido tempo para buscar aperfeiçoamento após a graduação.

Gráfico 2. Especialização do gestor



Fonte: dos autores.

Em relação à forma como a área de comunicação está estruturada, procuramos identificar quantos docentes, estudantes, técnicos e outros profissionais estão vinculados a esse setor. A partir das informações coletadas com os 29 respondentes, encontramos uma média de 0,51 professores nos departamentos de comunicação. No que se refere à presença de discentes nesse setor, a média das 29 respostas foi de 6,65 alunos na área de comunicação das universidades. A respeito da atuação de técnicos, inferimos uma média de 14,13 desses profissionais nos departamentos. Além disso, 16 respondentes sinalizam a presença de outros profissionais nos setores, gerando uma média de 6,31. Uma hipótese é que esses colaboradores sejam profissionais terceirizados.

O relatório *El estado de la publicidad y el corporate en España*, de Reyes (1998 apud Almansa, 2010), evidencia que 66% das assessorias de comunicação são compostas de duas a quinze pessoas. Logo, “[...] o número depende, entre outros aspectos, do tipo de organização de que se trate, de sua dimensão, de seus objetivos, necessidades comunicativas, dos recursos de que disponha etc.” (Almansa, 2010, p. 57). Nas universidades pesquisadas, encontramos uma média de 24,79 pessoas compondo os departamentos de comunicação.

Assim, em relação ao que indica a presente pesquisa, na média, verificamos uma quantidade considerável de profissionais nas assessorias das universidades. Porém, ao mesmo tempo, em uma análise dos dados mais atenta, percebemos que as estruturas institucionais apresentam grande disparidade. Dentre essas equipes, identificamos os números mínimo e máximo de cada categoria, que varia entre as universidades: de zero a dois docentes, de zero a 40 estudantes e de dois a 56 técnicos.

De forma geral, o cenário está assim delineado: equipes com docentes e estudantes, mas formadas especialmente por técnicos. São gerenciadas por profissionais com formação, em sua maioria, na área da comunicação e com algum nível de pós-graduação.

ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES

O processo de comunicação constitui-se em uma dinâmica constante e permanente que, para ser estratégico, precisa ser planejado de acordo com os objetivos, os públicos e a missão da organização. Para isso, é necessário que as pessoas responsáveis pela área sejam profissionais especialistas e tenham trânsito direto com todos os níveis.

Nesse sentido, Almansa (2010) defende que a assessoria de comunicação precisa estar intimamente relacionada aos demais setores e à alta gestão, evidenciando a importância de elaborar o organograma da organização

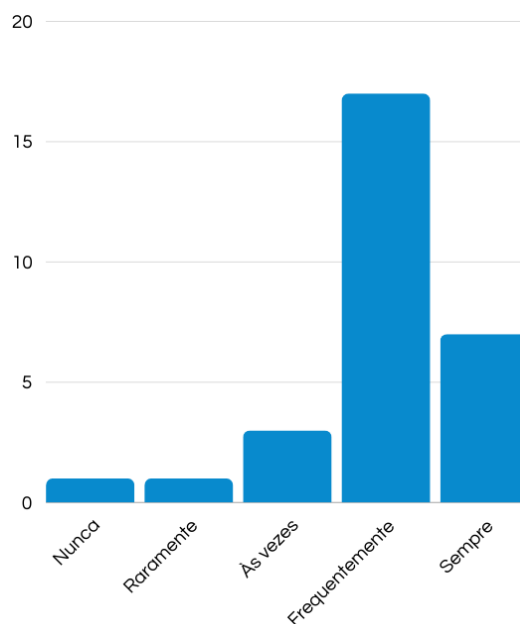
levando em consideração a necessidade de estabelecer esse contato com o todo. Diante disso, buscamos dados sobre a relação das assessorias de comunicação com a alta gestão das universidades. Das 29 respostas, identificamos que, dentro do organograma, apenas um departamento não está vinculado à alta gestão da universidade, revelando a imprescindibilidade desse contato e relacionamento entre estes níveis.

Em complemento à presença e relação direta junto aos níveis superiores, a autonomia e o reconhecimento do papel do assessor e do setor além das atividades técnicas e operacionais são condições indispensáveis para que a estrutura comunicacional desempenhe sua função de forma estratégica. Segundo Duarte (2020, p. 16),

Numa área de comunicação considerada verdadeiramente estratégica, o profissional é ator importante na gestão e está posicionado junto ao topo da hierarquia, numa função de consultoria, de assessoramento ou de direção, pois lhe dá capacidade de agir junto aos diferentes setores e stakeholders da organização.

O assessoramento e o aconselhamento são papéis do profissional de comunicação, que está permanentemente atento às informações que circulam junto à opinião pública, analisando o contexto social, midiático, econômico e cultural e estabelecendo relações para pensar as melhores formas de ações comunicacionais. Para compreendermos a realidade das assessorias quanto a esse aspecto, verificamos a frequência com que setores ou profissionais da alta gestão lhes solicitam pareceres, recomendações ou participação para tratar de situações que já ocorreram ou estão em curso, bem como para auxílio em processos de planejamento. Os resultados são expressos nos gráficos 3 e 4.

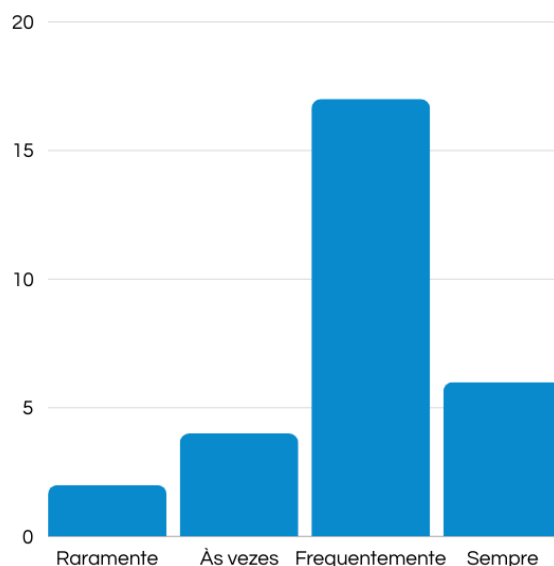
Gráfico 3. Frequência na solicitação de pareceres, recomendações ou a participação para tratar de uma situação que aconteceu ou está em curso



Fonte: dos autores.

Observamos que 17 respondentes – a maioria – afirmam que são solicitados frequentemente por outros setores ou profissionais da alta gestão, a fim de emitirem pareceres e recomendações ou participar do tratamento de situações ocorridas ou em curso. A mesma parcela afirma ser requerida frequentemente para participar em processos de planejamento. Tais dados são importantes na medida em que se constata a valorização do pensamento e das técnicas comunicacionais para a elaboração das ações a serem implementadas, seja uma campanha institucional, seja um evento, ou ainda, para gerenciar uma crise que pode impactar na imagem da organização.

Gráfico 4. Frequência na solicitação de pareceres, recomendações ou a participação em processos de planejamento



Fonte: dos autores.

A respeito da estrutura de comunicação na universidade, 21 dos respondentes declararam que não existem unidades descentralizadas de comunicação dentro da organização, apenas um setor/núcleo/coordenadoria principal, enquanto oito informaram que existem setores ou profissionais de comunicação em outras unidades da instituição (faculdades/centros/institutos). Em paralelo, Almansa (2010, p. 41) insiste, em relação à estrutura da assessoria, que “[...] haja certa flexibilidade – posto que não existe um modelo único – para que cada assessoria de comunicação possa buscar a estrutura que mais lhe ajude a realizar corretamente seu trabalho diário”.

Apesar de não haver um padrão de equipe para seguir, o dado pode indicar uma excessiva centralização da comunicação, tendo em vista a grande estrutura (tanto de organograma como física) que costuma caracterizar uma universidade federal. Os perigos dessa centralização passam pela pouca agilidade dos processos comunicativos e falta de visão do todo organizacional.

Outro dado levantado foi a existência de uma política de comunicação na universidade, que Bueno (2009, p. 310) define como:

[...] 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 interesse.

Com a apuração dos dados, observamos que, segundo os gestores, 19 universidades não possuem uma política de comunicação, ao passo que dez delas dispõem de uma. De acordo com Bueno (2009), é essencial que a política de comunicação possa ser vista como uma referência para a atividade de comunicação, refletindo um modelo de gestão ou uma filosofia. Ela está relacionada ao comprometimento da organização com linhas de comunicação institucionalizadas, consolidando o relacionamento com seus *stakeholders*.

A falta dessa política pode acarretar instabilidade, ao passo que cada nova gestão (reitoria) pode acabar atuando conforme sua visão e seus propósitos, situação que dificulta a qualificação e a legitimação da comunicação institucional a médio e longo prazo. Ao mesmo tempo, também temos consciência de que somente o fato de a instituição contar com uma política de comunicação formalizada e oficial não garante sua efetiva aplicabilidade. O que para nós já aponta a necessidade de uma investigação mais aprofundada sobre a implementação da política nessas instituições.

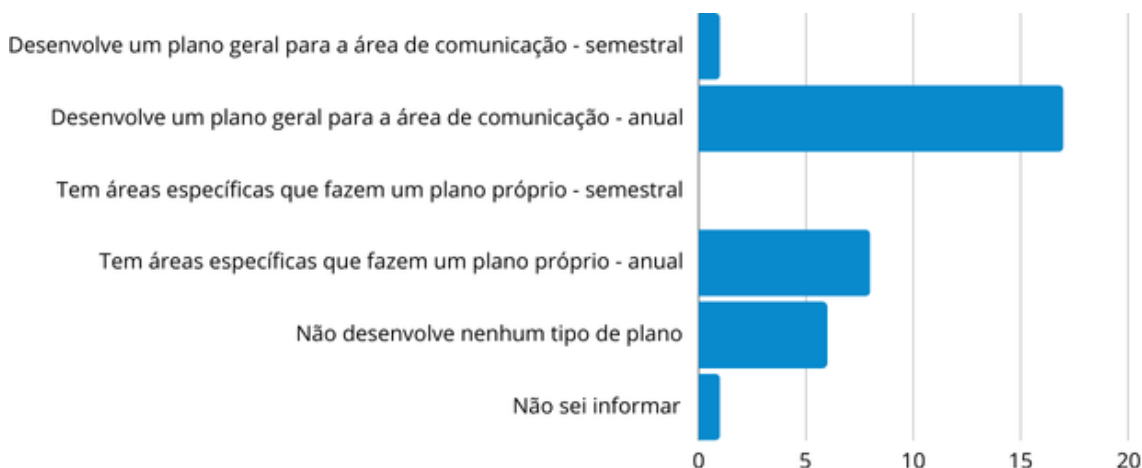
A análise dos dados apresentados indica que as assessorias estão junto à alta administração, tanto na estrutura organizacional como na prática, quando acionadas para pareceres, recomendações, planejamento e ação. Em contrapartida, a estrutura de comunicação tende a ser centralizada nas universidades e poucas têm uma política de comunicação, o que indica um caminho a avançar na institucionalização da comunicação.

PERFIL ESTRATÉGICO

O processo de planejamento é uma das etapas imprescindíveis para que as ações de comunicação da organização se constituam estratégicas, seja aquela estabelecida com a imprensa, seja aquela posta em prática em momentos de crise. “Metaforicamente, a estratégia é o percurso que mapeia a *priori* e que, posteriormente, procura seguir, agindo de modo a que as suas decisões se ajustem aos objetivos definidos à partida” (Carrillo, 2024, p. 74). Por isso, ter um plano de comunicação – que define onde estamos, onde se quer chegar e que ações estão previstas para isso – é essencial para uma comunicação estratégica.

Nesse sentido, perguntamos aos gestores a respeito do desenvolvimento de planos de comunicação, considerando que esses indicam a existência de processos de planejamento.

Gráfico 5. Planos de comunicação



Fonte: dos autores.

Conforme os dados apresentados no gráfico 5, a maioria (17) das assessorias realiza planos anuais de comunicação, sendo a segunda maior recorrência (8) a dos setores em que áreas específicas desenvolvem planos.

Aqui, o que chama a atenção são as seis assessorias que afirmam não

desenvolver nenhum tipo de plano. Mesmo sendo uma minoria, é difícil imaginar qualquer atuação estratégica, que se afaste de uma postura reativa e operacional, quando não há planejamento. Isso porque a gestão comunicacional se dá a partir de ações táticas, planos de ação e prazos definidos (Carrillo, 2014).

Outro aspecto que investigamos foi a existência de planos para a comunicação de crise, cujo resultado nos surpreendeu. Das 29 universidades participantes da pesquisa (representadas pelo seu principal diretor/coordenador/gestor da área de comunicação), apenas cinco afirmaram contar com esse tipo de plano enquanto duas delas não sabiam informar. As 22 instituições restantes informaram não possuírem planos de comunicação de crise. Há aqui um sinal de alerta quanto ao despreparo das universidades públicas para os desafios comunicacionais atrelados à gestão de crises, uma vez que a demanda de uma comunicação estratégica não é nova e se mostra cada vez mais relevante em um cenário em que o ensino superior brasileiro ainda passa por um momento de questionamentos por parte da sociedade e de pouca atratividade pelos jovens.

Esse quadro se agrava ao observarmos os desafios postos às universidades nos últimos anos, como cortes de verbas/falta de investimentos, discursos que atacam a educação, avanços da inteligência artificial, dentre outros. Nessa direção, o destino da universidade depende das relações comunicacionais que esta estabelece com a sociedade. A premissa permanece: é necessária uma atuação comunicacional estratégica das universidades, que impulse o seu projeto de reconhecimento social, e que esteja (mais) preparada para o enfrentamento das crises que já ocorrem e que poderão surgir.

Fica o questionamento sobre quais fatores têm dificultado ou retardado a efetivação deste processo de planejamento. Na tentativa de responder, sugerimos alguns prováveis motivos, que certamente não são os únicos e nem se aplicam a todas as universidades públicas: insuficiente profissionalização na comunicação, estrutura precária do setor, ausência de política de comunicação, inexistência de cultura de prevenção e de gestão de crises, aspectos da cultura

organizacional que impõem resistência a certas mudanças, falta de clareza por parte da gestão universitária quanto ao papel da comunicação (pública) e disputas políticas internas e externas.

Quando questionados sobre a existência de um plano de comunicação acessível, incluindo cartilhas e/ou diretrizes, a maior parte dos participantes respondeu não contar com esses documentos. Por outro lado, 11 gestores atestam que a organização conta com plano de comunicação acessível.

Esses dados revelam-se interessantes quando lembramos que, desde 2015, o Brasil conta com a Lei Brasileira de Inclusão, a LBI (Lei nº 13.146/2015), cujo Capítulo IV trata especificamente sobre o Direito à Educação. Logo, podemos lançar algumas hipóteses interpretativas em relação às respostas dessa questão. Em algum nível, é possível que as universidades tenham manuais/cartilhas que contemplem a LBI e seus dispositivos em uma perspectiva de Assistência Estudantil. Entretanto, ao mencionarmos um plano de comunicação acessível, buscamos uma visão ampla da comunicação que não só torne acessível seus produtos comunicativos, mas também promova a inclusão atuando nas diferentes dimensões da acessibilidade (Sassaki, 2009). Esse seria também um movimento de comunicação estratégica, já que ela está diretamente ligada aos relacionamentos criados com os públicos, entendida como:

O esforço de gestão da comunicação a longo prazo exigido a uma organização, no seu ambiente específico, para que a sua relação com os seus stakeholders aproveite a sua evolução, no sentido de atingir os objetivos estabelecidos com base na perspectiva e na visão da sua estratégia global. (Carrillo, 2014, p. 78)

Nessa perspectiva, questionamos aos gestores com que frequência consideram a comunicação da universidade estratégica. Dos 29 respondentes, 20 julgam que a comunicação da instituição sempre é estratégica, enquanto quatro afirmam que isso acontece frequentemente e cinco indicam que ocorre às vezes. Com isso, constatamos que todos os gestores consideram que a

comunicação da universidade é estratégica. Naturalmente, seria pouco provável que um respondente assumisse que a comunicação por ele gerenciada não é estratégica. Ainda assim, destacamos que a maioria acredita que suas ações são sempre estratégicas.

Segundo Durán (2020, p. 65, tradução nossa), “Em termos gerais, a comunicação estratégica é simplesmente uma forma de aglutinar as diferentes ações de comunicação para a conquista dos objetivos estratégicos da empresa, pensando nos objetivos mais do que nas ações.” Ao descrever a comunicação estratégica das organizações, Carrillo (2014) aponta três características importantes. A primeira é que ela deve ser gerida, ou seja, deve-se agir, intervir e utilizar recursos de forma a alcançar um fim. Neste aspecto, podemos inferir que a maioria dos setores investigados cumpre esse quesito ao utilizar planos de comunicação, contar com gestores qualificados e possuir proximidade com a alta gestão.

A segunda considera que a comunicação estratégica precisa envolver todas as formas de comunicação – que podem ser consideradas estratégias parciais, ou seja, focadas em objetivos específicos. Isso vai gerar uma sinergia – cujo resultado é mais que a soma das estratégias parciais – à qual podemos associar a comunicação estratégica. Sobre esse ponto podemos depreender que há aspectos a melhorar nas universidades investigadas, visto que não identificamos estratégias (parciais) voltadas para tópicos centrais nos dias de hoje, como gestão de risco/crise e acessibilidade. Outro ponto é a falta de uma política de comunicação, a qual constitui um elemento chave para possibilitar a coesão entre as estratégias implementadas.

Por fim, a terceira característica é que a comunicação estratégica precisa estar relacionada à organização, ou seja, ao seu contexto, seu objetivo e seus públicos estratégicos. Ela precisa ser capaz de colaborar com a organização no alcance de sua missão. E para isso, as organizações precisam ser capazes de manter boas relações com seus públicos, estarem atentas e se adaptarem às demandas sociais e do mercado. Aqui, novamente, a falta de uma política de

comunicação e a alta incidência de uma gestão comunicacional centralizada podem ser entraves para o potencial estratégico da comunicação. Também o olhar atento às mudanças sociais, ao contexto de riscos e aos públicos diversos carece de atenção, principalmente se tomamos como exemplo a falta de planos de comunicação de crise e de comunicação acessível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados coletados, observamos alguns pontos fortes das assessorias, como o perfil qualificado do gestor – a maioria com formação na área de comunicação e pós-graduação –, a aproximação com a alta gestão e uma média considerável de componentes na equipe, especialmente técnicos.

Por outro lado, percebemos que, apesar de uma equipe estruturada, há grande disparidade entre as universidades quanto ao número de pessoas que compõem o setor. Ainda, constatamos uma tendência à centralização da atividade, visto que poucos respondentes assinalam a existência de outras unidades que compõem a comunicação. Considerando o tamanho e a complexidade da estrutura das instituições investigadas, tais características podem sinalizar carências na área, no sentido da falta de profissionais para atuarem.

Em complemento, apesar de reconhecermos características favoráveis à comunicação estratégica, como o acionamento da assessoria pela gestão universitária para pareceres, recomendações e atuação em ações (em curso e em delineamento), bem como a aplicação de planos de comunicação (que denotam algum processo de planejamento), destacamos a falta de uma política de comunicação como um dificultador para uma atuação sinérgica e institucionalizada.

Em um contexto social de constante demanda de comunicação das organizações, em que as mídias sociais tencionam para novas práticas, é evidente a necessidade de acompanhar posicionamentos de diversos públicos

estratégicos sobre a universidade, além de estabelecer diálogos qualificados com tais grupos. Diante disso, o setor de comunicação centralizado e a falta de uma política de comunicação nas instituições investigadas, tendem a dificultar a gestão dos processos comunicacionais diários, sendo que, contemporaneamente, as interações comunicacionais se mostram dinâmicas e fugazes em um cenário de audiência diversa, com diferentes níveis de letramento midiático.

A pesquisa contemplou também dois aspectos específicos, dentre tantos, importantes atualmente: planos para comunicação de crise e planos de comunicação acessível. Os resultados apontam que as universidades ainda necessitam qualificar a relação com seus públicos estratégicos, atuando de forma proativa e inclusiva. Assim, estarão mais alinhadas tanto com o contexto, quanto com os riscos inerentes a ele.

Conforme mencionado, os respondentes desta pesquisa não constituem a totalidade de gestores das assessorias de comunicação das universidades federais brasileiras. Diante disso, salientamos que os resultados e as suas interpretações apresentadas não têm a pretensão de gerar conclusões definitivas. Ao mesmo tempo, já constituem uma amostra importante e que pode indicar caminhos para a qualificação da comunicação dessas instituições, bem como novas propostas de atuação.

Para estudos futuros, na perspectiva de uma compreensão maior acerca das assessorias de comunicação de universidades federais, identificamos outros três pontos para aprofundamento. O primeiro, em relação à estrutura: uma proposta é investigar a área de atuação dos técnicos que as compõem. Acreditamos que com esse aprofundamento pode-se chegar a uma melhor compreensão das áreas produtivas de cada assessoria, levando em conta que, por vezes, a comunicação institucional é mais facilmente percebida a partir de produtos concretos, uma situação que impacta diretamente no vínculo relacional com os públicos das instituições.

O segundo ponto refere-se às universidades multicampi. Da mesma forma, identificamos, como uma área de pesquisa a ser explorada, o conhecimento de como se dá a organização de fluxos e alinhamentos de comunicação das assessorias com seus *campi*. E como terceiro ponto, mas não menos importante, também é interessante investigar, com as universidades que possuem políticas de comunicação, como ocorre o processo de implementação da política, bem como seus aspectos avaliativos.

Por fim, é imprescindível assinalar que os dados aqui debatidos foram coletados no ano de 2023. Com a consciência de que a comunicação organizacional é um processo relacionado diretamente às mudanças e transformações sociais, torna-se ainda mais relevante a proposta desta pesquisa, atuando de forma periódica no monitoramento das dinâmicas e práticas das assessorias de comunicação das universidades federais brasileiras.

REFERÊNCIAS

ALMANSA, Ana Martinez. **Assessoria de comunicação**. Tradução: Andréia Athaydes. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BARICHELO, Eugenia M. Mariano da Rocha. **Comunicação e Comunidade do Saber**. Santa Maria: Palotti, 2001.

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

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, Braga/PT, vol. 26, p. 71-80, 2014.

DUARTE, J. **Estratégia em Comunicação**. 2 ed. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020.

DURÁN, María Victoria Carrillo. La comunicación estratégica ¿Qué es y para qué sirve? In: FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. p. 61-78. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica>. Acesso em: 24 nov. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio. (orgs.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 269-279.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

RUÃO, Teresa. (2008). **A Comunicação organizacional e os Fenómenos de Identidade**: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006. Braga, Portugal. Tese de Doutorado, Universidade do Minho. 524p.

RUÃO, Teresa e KUNSCH, Margarida. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. **Comunicação e Sociedade**, Braga/PT, vol. 26, p. 7-13, 2014.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009.