



Universidade de Cruz Alta  
Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social  
Linha de Pesquisa: **linguagem, comunicação e sociedade**

**A Participação social por meio de práticas socioculturais tomadas  
como elemento de transformação: um estudo de caso da comunicação da  
Universidade Franciscana**

**Mestrando: Carlos Felipe Spall  
Orientadora: Elizabeth Fontoura Dorneles**

Carlos Felipe Spall

**A Participação social por meio de práticas socioculturais tomadas  
como elemento de transformação: um estudo de caso da comunicação da  
Universidade Franciscana**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Práticas Socioculturais e  
Desenvolvimento Social da Universidade  
de Cruz Alta, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Práticas  
Socioculturais e Desenvolvimento Social

**Orientadora: Elizabeth Fontoura Dorneles**

Setembro de 2018, Cruz Alta.

Universidade de Cruz Alta, Unicruz

Universidade de Cruz Alta  
Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social  
Linha de Pesquisa: **linguagem, comunicação e sociedade**

**A Participação social por meio de práticas socioculturais tomadas  
como elemento de transformação: um estudo de caso da comunicação da  
Universidade Franciscana**

**Elaborado por: Carlos Felipe Spall**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social  
da Universidade de Cruz Alta, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Práticas Socioculturais e  
Desenvolvimento Social

**Comissão Examinadora**

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elizabeth Fontoura Dornelles (Orientadora) \_\_\_\_\_ Unicruz/RS  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sirlei de Lourdes Lauxen \_\_\_\_\_ Unicruz/RS  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosana Cabral Zucolo \_\_\_\_\_ UFN/RS

Cruz Alta, setembro de 2018

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a oportunidade de aprender a olhar o mundo além de sua superficialidade. De questionar-me o porquê das coisas, e de buscar respostas além de perspectivas comuns. Afinal, foi olhando para os lados que este trabalho científico foi elaborado, desvestido de vaidades, tomado pelo aconchego ideológico, profissional e, principalmente, familiar. Ao meu filho Joaquim, que nasceu durante o curso, meu obrigado por me nutrir de tanto amor. A minha esposa Danielle, minha gratidão pela vida compartilhada, nossa vida, à resiliência que aprendemos a desenvolver, a nossa paz de espírito, ao teu para sempre apoio, ao nosso amor.

Agradeço a minha orientadora, professora Elisabeth, por acreditar em meus pensamentos e por desvelar sua coragem em busca da cidadania. Agradeço a banca, pela aceitação de análise, e por todo o significado que vocês representam para a minha formação.

Agradeço, aos meus valorosos mentores espirituais, que me conduzem sempre pela senda de Oxalá. Agradeço a Unicruz pelas portas que se abrem com esse momento, e a Universidade Franciscana, por acreditar no meu trabalho e dedicação. Por fim, agradeço a equipe da Assecom UFN, e tudo que o trabalho com comunicação social já me oportunizou nesses 15 anos de atuação profissional.

## **A Participação social por meio de práticas socioculturais tomadas como elemento de transformação: um estudo de caso da comunicação da Universidade Franciscana**

Elaborado por: Carlos Felipe Spall  
Orientadora: Elizabeth Fontoura Dornelles

**Resumo:** O trabalho traz um estudo de caso, de cunho bibliográfico e documental, sobre as práticas comunicacionais na ambiência universitária. Ele contrasta nove documentos da reitoria da Universidade, os quais norteiam as diretrizes da instituição diante do tema, com as práticas comunicacionais atribuídas de forma específica aos setores que produzem conteúdo de comunicação na instituição. Em consequência da análise, são apresentadas alternativas estratégicas e estruturais de comunicação, levando em conta o aprimoramento da imagem da IES em conexão com seus públicos. Ao projetar uma maior participação dos membros de uma comunidade acadêmica, a dissertação traz ainda a cultura universitária como algo a ser construído, com ajuda da comunicação, visando o engajamento dos membros da IES e de sua gestão institucional diante das perspectivas de cidadania.

**Palavras-chave:** Comunicação, Cultura e Cidadania

**Resumo:** The paper presents a case study, with a bibliographical and documentary character, about the communication practices in the university environment. He contrasts nine documents from the University's rectory, which guide the institution's guidelines on the subject, with the communication practices specifically assigned to the sectors that produce communication content in the institution. As a consequence of the analysis, strategic and structural alternatives of communication are presented, taking into account the improvement of the image of HEI in connection with its publics. By designing a greater participation of members of an academic community, the dissertation also brings the university culture as something to be built, with the help of communication, aiming at the engagement of the members of the HEI and its institutional management in the face of citizenship perspectives.

**Palavras- Chave:** Communication, Culture, Citizenship

## Sumário

<b>1. Práticas Comunicacionais na Ambiência Universitária</b>	
1.1 Introdução .....	07
1.2. Distribuição intelectual dos capítulos .....	13
1.3. O percurso metodológico .....	15
1.3.1. O Estudo do Caso .....	17
<b>2. Cultura como elemento de transformação</b> .....	18
2.1. A cultura como reguladora de sentidos .....	20
2.2. O homem na (com) era das coisas .....	19
2.3. - Cidadania e democracia .....	29
2.4. Comunicação: a cultura midiaticizada .....	32
2.5. Ambiente midiático .....	34
2.6. A ambiência do compartilhar .....	37
<b>3. Estrutura Institucional Universitária</b> .....	41
3.1. Histórico da UFN .....	42
3.2. A Universidade Franciscana – UFN .....	44
3.3. Uma Cultura voltada para o trabalho .....	51
<b>4. Análise Documental</b> .....	56
4.1. Descrição dos Documentos e Contrastação Teórica .....	57
4.1.1 Comunicação e Cultura Mercadológica .....	58
4.1.2. Comunicação e Projeção institucional .....	62
4.1.3. Comunicação e Imagem institucional .....	67
4.1.4 Comunicação e Estratégia Institucional .....	77
<b>5. Como conclusão: o encaminhamento da relação de comunicação e protagonismo social</b>	
5.1. Por uma comunicação protagonista .....	85
5.1.2. Os formatos de comunicação .....	91
5.2. Protagonismo social e relação com a comunicação .....	101
<b>6. Referências Bibliográficas</b> .....	109
6.1. Bibliografias Complementares .....	111

## **Práticas Comunicacionais na Ambiência Universitária**

### **1. Introdução**

Neste trabalho, optou-se por apresentar os fundamentos teóricos sobre comunicação, cultura e cidadania na sociedade, diante de um recorte da ambiência universitária, levando em conta a comunicação como elemento estratégico de transformação protagonista de seus membros. São apresentadas as análises do objeto de estudo, diante da posição da Universidade Franciscana, seu meio e a importância que ela direciona à comunicação institucional, levando em conta o aprimoramento de sua gestão estratégica e do melhor convívio em comunidade, diante do fortalecimento da imagem institucional. Como problema desencadeador da pesquisa está a possibilidade do aprimoramento estratégico da comunicação, ao promover o engajamento dos membros da comunidade universitária, tendo em vista a formação de uma cultura universitária participativa.

A Universidade Franciscana, UFN, é uma instituição de Ensino Superior, de caráter privado, com natureza confessional e comunitária, integrante da Sociedade Caritativa e Literária São Francisco de Assis – Zona Norte, Scalifra-ZN, localizada em Santa Maria, na região Central do Rio Grande do Sul. Oferta atualmente mais de 30 cursos de graduação, seis mestrados e dois doutorados, além de dezenas de cursos de extensão e especialização, tendo ambientes de pesquisa que se estabelecem por campos práticos de atuação e transformação social nas áreas da saúde, tecnológicas, sociais e humanas.

A UFN é caracterizada como Instituição Comunitária, ao fazer parte do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – Comung, a qual representa uma rede de educação, ciência e tecnologia que abrange 15 instituições do RS, dando conta de uma geografia de quase todos os municípios do Estado. O Comung atua por meio de convênios e políticas públicas, na formação acadêmica da população, diante da promoção de atividades culturais, de desenvolvimento social, científico e tecnológico priorizando a inovação nas diversas perspectivas de atuação.

Em linhas gerais, o que une essas instituições, são modelos de gestão orientados às necessidades da população, em que, por meio dos cursos, projetos e atendimentos à população, o papel dos estudantes, professores e funcionários da IES são de atuação direta na melhoria da qualidade de vida do seu entorno, pela educação. Essa participação, representa um esforço coletivo de lideranças políticas e educacionais, as quais atuam pelo Ensino Superior em ambientes políticos como fóruns, conselhos e entidades de classes estaduais e nacionais.

Uma das perspectivas motivadoras é observar a universidade como território livre para convergência de saberes, ideias e propósitos. Ambiente que reflete a diversidade contida na sociedade, mas que tem, entre os propósitos, a valorização dessa perspectiva. A universidade em si exerce potencial papel estratégico social no desenvolvimento das comunidades por meios de atuação no ensino, na pesquisa e na extensão, indo além da formação humana e profissional.

A dissertação aborda fundamentalmente a análise da comunicação da Universidade Franciscana, diante de indicativos, representada por seus setores produtores de mídia (conteúdo da UFN), projetando a relação dos fundamentos comunicacionais e suas práticas, diante do objetivo da formação de uma cultura mais participativa. Partiu-se da premissa que a comunicação possa ajudar a potencializar as conexões entre os diversos grupos da universidade, projetando discursos por meio de suas mídias os quais poderiam sugerir um maior engajamento para o fortalecimento da imagem institucional. Criando assim, de forma estruturada, uma ambiência em que todos possam ter informações suficientes para extrair da academia o reflexo de seu potencial humano, intelectual e científico que se apresenta na universidade. Contribuindo para a construção do protagonismo de cada estudante e profissional da UFN, diante da promoção do conhecimento.

A escolha pelo tema se deve a atuação profissional do autor na Universidade Franciscana. Enquanto jornalista, responsável pela Assessoria de Comunicação institucional, ele contribuiu para o desenvolvimento dos fluxos de comunicação da IES, com caráter informacional e de publicidade. Para este trabalho, partiu-se então da premissa, e objetiva-se explicar durante seu



desenvolvimento, que a comunicação é uma prática sociocultural capaz de contribuir para a criação de uma cultura de engajamento organizacional.

A experiência profissional e atuação na comunicação institucional serviu para testemunhar, como hipótese deste trabalho, que perspectivas e ações mais participativas poderiam ser melhores trabalhadas na Universidade Franciscana, contribuindo para o fortalecimento de sua imagem, diante de atitudes mais colaborativas. Antes mesmo da pesquisa, já se sabia que haviam espaços para que fosse trabalhado o fator engajamento na IES. A própria direção em seu dia a dia busca alternativas para aumentar a participação de seus membros, mas ainda de forma vertical.

Observou-se também, preliminarmente, que pela origem de universidade privada e confessional, as trocas de argumentações entre direção e seu público-alvo (estudantes), seus colaboradores e o público externo se tornam restritas a determinados contextos, dentro de uma ordem, sem significativas transformações no quesito pertencimento institucional. Cabe esclarecer que a responsabilidade sobre a participação dos membros não é exclusiva da direção. Partiu-se da possibilidade de se criar situações e ambiências mais democráticas e participativas, para a prática de uma cultura acadêmica que dá destaque para sua pluralidade, como uma de suas maiores virtudes enquanto Universidade.

Como arquivos de análise de pesquisa dessa dissertação, foram selecionados 09 documentos oficiais da reitoria dos últimos 10 anos da Universidade Franciscana, os quais marcam a construção de um posicionamento organizacional de comunicação institucional. Por meio destes documentos foi possível apresentar as diretrizes de comunicação propostas pela reitoria, diante das necessidades da IES e da historicidade dos fatos. A escolha pelos documentos deve-se ao interpretar a palavra “comunicação” como protagonista estratégica para o desenvolvimento da universidade, seja na perspectiva de infraestrutura ou com o foco mais analítico deste estudo, que é a comunicação como instrumento de produção de mídia e relacionamento sociocultural.

São eles:

Doc 1. Plano de Desenvolvimento Institucional Diretrizes Político-Pedagógicas UFN, 2003-2007.

Doc 2. Plano de Desenvolvimento Institucional UFN, 2007-2013

Doc 3. Estruturação da TV Universitária, 2008.

Doc 4. Criação dos Conselhos de Comunicação, 2008.

Doc 5. Estruturação da Coordenadoria de Comunicação Social, 2008.

Doc 6. Nova Organização Institucional, 2010.

Doc 7. Texto Preliminar Reitoria UFN – Políticas de Comunicação, 2012.

Doc 8. Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2015, 2012.

Doc 9. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2021, 2016.

O que se tem como objetivo principal da dissertação, com este recorte documental, é descrever as principais diretrizes da reitoria, contrastando com as ações práticas de comunicação, tendo em vista pesquisar se o planejamento da direção está de fato sendo desenvolvido de forma alinhada aos documentos institucionais. Por um olhar de confrontação, se dá ênfase ao Doc 09 que trata da Política de Comunicação, descrita no Plano de Desenvolvimento Institucional (2016 - 2021). Leva-se em conta perspectivas conceituais deste trabalho, diante do viés prático e participativo, como algo a ser considerado para o aprimoramento da Universidade Franciscana como um todo.

Em consequência da análise, espera-se também, por meio do potencial da comunicação, demonstrar a importância da promoção do protagonismo dos membros da UFN de forma coletiva, em que os representantes da comunidade acadêmica possam ampliar sua capacidade de diálogo, aumentando a compreensão das distintas realidades presentes no universo acadêmico, diante da capacidade de aprender, criar, transgredir e comunicar o conhecimento gerado na universidade em vista ao bem comum.

Mas para que o indivíduo possa explorar suas potencialidades no ambiente universitário, é necessária a criação de impulsos que ganham projeção quando compartilhados, adquirindo sentido para comunidade. Por meio de pautas de interesses comuns, objetiva-se de forma mais específica, a criação de um alicerce de fluxos de comunicação da instituição, que priorize a visibilidade dos atores sociais institucionais, diante da perspectiva de fortalecimento de

imagem da UFN, alinhada às características de diversidade presentes no cenário universitário. Em consequência, espera-se projetar maior sentimento de cidadania na Universidade, gerando vitalidade ao cenário acadêmico e projeção política e intelectual de seus membros, engajando a comunidade acadêmica por meio das oportunidades que surgem na UFN, promovendo a missão acadêmica, em consonância com o progresso e a formação de novas lideranças sociais.

Nesse cenário, além do aprimoramento de valores morais e ideológicos da comunidade acadêmica, objetiva-se promover, por meio de atitudes mais democráticas, a percepção do sujeito protagonista em sua instituição e, conseqüentemente, em sociedade, contribuindo com a formação de lideranças sociais, os quais estão sendo lapidadas pelo conhecimento gerado na UFN. Diante disso, se tem, também, como objetivos específicos desta dissertação, instigar a necessidade da criação de espaços nos quais estudantes, funcionários e professores da UFN se manifestem diante de suas necessidades, amparados nas necessidades do coletivo.

Espera-se com isso, diante do potencial das conexões proporcionada pela comunicação, novas matrizes ideológicas somam-se a da instituição, caracterizando o valor cultural da Universidade. Trata-se de construir cenários os quais sugerem a incorporação de práticas socioculturais como instrumento de aprimoramento de gestão e participação coletiva. O que se pretende com isso é projetar um ciclo virtuoso participativo, em que, estar engajado, ter capacidade de mobilizar-se, torna-se elemento fundamental dentro de uma sociedade e como elemento estratégico de gestão para a organização.

Justifica-se a posição da comunicação como construtora da identidade institucional para a promoção do diálogo, do aprimoramento das relações sociais, em consequência, do ambiente acadêmico. Este, se renova e transforma realidades de forma constante, tendo em vista a manutenção intelectual (ensino-pesquisa-extensão); administrativa (gestão acadêmica); e financeira (sustentabilidade) da instituição. Pontuando então a necessidade de um maior engajamento de seus membros por meio da comunicação, até mesmo para a manutenção da vitalidade acadêmica diante da oportunidade de evoluir, transgredir, guiados pelo conhecimento.

Em paralelo, nesse emaranhado de relações que ganham vida em coletividade, busca-se descobrir também novas vozes e olhares que na ambiência acadêmica podem ser interpretados. Com isso, o valor tanto para quem busca a sua autonomia, tanto para as instituições de ensino superior que tateiam diante aos aspectos de inclusão, é que seja promovido o reconhecimento das diferenças, na exigência de que todos sejam tratados de forma igualitária.

Trata-se então, em extrair de cada indivíduo suas melhores capacidades para o coletivo, instigando-o para a compreensão do valor do pertencimento institucional, que logo reverberará em nível de resultado com ações e projetos os quais impulsionam o engajamento da comunidade acadêmica alinhada à visão e missão da instituição, tendo a comunicação, seus setores e fluxos, como alinhada estratégica nesse processo. Dando conta de outro constante desafio da direção que é criar e recriar, de forma sistemática, mecanismos para que a sua missão seja percebida e consiga ser incorporada pelas comunidades acadêmica e externa.

## **1.2 Distribuição intelectual dos capítulos**

Na distribuição dos capítulos a cultura é apresentada na primeira parte, diante de suas práticas, utilizando Santos (2006) e Bauman (2012) para representá-la enquanto sistema de valores e orientações, os quais refletem a atuação do indivíduo em coletividade. Entende-se que cultura pode ser um elemento estratégico da participação social. Observa-se que as práticas socioculturais estruturam a atuação e a própria vida das pessoas em sociedade e a cultura torna-se determinante no caráter da formação e na construção das ideias e propósitos. Ela é o elemento que funde o homem, é a forma como ele interpreta as coisas e o mundo. Por meio da cultura ocorre a organização em coletividade, levando em conta aspectos de coerência que se projetam em cada relação, em cada meio, em cada organização social.

Bauman (2012) esclarece que a cultura regula às experiências humanas, mantendo os grupos unidos, como um ordenamento do caos que se estabelece por normas e procedimentos, projetando aos membros do grupo intercâmbios mentais, educacionais, morais e de personalidade, criando um estado moral de

conexão encarado como um sistema ético de orientação. Assim, a atuação do indivíduo reflete a cultura organizacional, sustentada pelas relações humanas.

Ainda se utiliza Elias (1994) para demonstrar que os discursos são criados para projetar mobilidade para atingir os objetivos políticos e organizacionais em nível de construção de imagem. Estes se renovam com a troca de experiência diária, capaz de construir novas perspectivas, no compartilhamento de conhecimentos e de valores culturais. Num processo em que favorece ao engajamento institucional.

Em nível de comunicação, utiliza-se Sodré (2002) para refletir a lógica da participação que hoje se estabelece por meio da produção de conteúdo de massa e das potencialidades de compartilhamento de ideias assentadas na web 2.0, as quais já refletem um cenário em que a participação é capaz de engajar pessoas e transformar realidades. Utiliza-se Fausto Neto (2006) para esclarecer o que se trata de uma sociedade midiaticizada, em que se abre espaço para participação em virtude dos ramificados campos midiáticos que se apresentam em uma sociedade moderna.

Em um segundo momento, é apresentado a estrutura administrativa, acadêmica e de gestão da Universidade Franciscana junto do seu histórico, e a importância da instituição para a construção das características de Santa Maria enquanto cidade universitária. Nesse momento, destaca-se também a missão e a visão da instituição, estrutura de cursos e de potencial de pesquisa, além de apresentar a extensão por meio de projetos os quais estão intimamente ligados com a cidade.

Na sequência, foram realizadas as análises de documentos da reitoria dos últimos 10 anos, os quais dão conta da estrutura administrativa atual de comunicação institucional, contrastando o que dispõe os documentos com as formulações teóricas que orientam esse trabalho de pesquisa. São observadas a compreensão da instituição diante dos temas comunicação e cultura universitária. As apreciações conceituam os fluxos comunicacionais diante da prática e de suas potencialidades, indicando o potencial do trabalho integrado dos setores, tendo em vista o aprimoramento dos fluxos comunicacionais, promovendo a participação e o fortalecimento da imagem institucional. Ao final

deste capítulo, ainda se apresenta uma sugestão de estrutura de fluxos e organização institucional, a qual leva em conta os objetivos da pesquisa.

Migrando para a parte conclusiva do trabalho, apresenta-se a relação entre comunicação e protagonismo social, levando em conta a ambiência universitária. A fundamentação teórica visa sugerir à instituição que estimule a participação por meio de práticas socioculturais, as quais podem potencializar a criatividade e autonomia de pensar de cada membro. Fazendo com que as experiências em meio acadêmico possam ser vivenciadas de forma plena, considerando as diversidades inerentes às finalidades educativas.

### **1.3. O percurso metodológico**

A pesquisa social diante das perspectivas culturais pode representar o substrato de uma diversidade cultural rica, que se estabelece por meio de suas práticas. Seu amparo concentra-se no conhecimento como uma forma de resistência e participação. Ela não deve ser encarada como um desfecho ou um indicador de soluções para problemas diversos. O trabalho dessa pesquisa serve para fomentar novos questionamentos em relação a problemas sociais e novos olhares necessários à diversidade, em que a participação, a troca de experiências e o convívio são observados como possíveis elementos transformadores de realidades. Resultando assim em um maior processo de inclusão e uma menor sensação de desigualdade social e/ou organizacional.

Destaca-se a atuação do indivíduo como protagonista em sociedade, diante dos aspectos de cidadania, em que ao se apropriar do contexto, das relações que se estabelecem para que as causas sejam de fato do jeito que são, ele possa torna-se promotor de práticas socioculturais positivas, as quais valorizam aspectos que unem os grupos, como dinâmica transformadora de realidades, projetando uma vivência mais harmônica e coletiva. Entende-se como isso, em uma dimensão maior, que as pessoas possam por meio do engajamento, da participação, do se fazer protagonista, apropriar-se primeiramente, do acesso à educação, passando por direitos à saúde, justiça, segurança, alimentação, moradia, informação, entre outros.

Como ambientação intelectual para a pesquisa, está a problemática interpretativa do autor que se ampara em uma universidade e sua relação com a sociedade. As questões de investigação estão associadas aos interesses e ao movimento social a que os indivíduos são condicionados. O que se apresenta por meio da bibliografia são as reflexões estabelecidas em um ambiente acadêmico, diante de desdobramentos que indicam a participação e o engajamento como a forma mais qualificada de atuação no campo social.

Para a sistematização do conhecimento dentro de uma estrutura metodológica e seu contexto social, o trabalho evidencia por meio da teoria a importância da democratização da participação, dando ênfase à capacidade de transformação e aplicação que o resultado do estudo há de trazer. Busca-se por meio da pesquisa qualitativa a atuação dentro de um campo de crenças, valores e significados. Utiliza-se o conceito de Minayo (2013) para demonstrar que a metodologia do trabalho se ampara no campo da intuição, da exploração, do subjetivismo aguçado pelo estímulo da descoberta. Assim, estuda-se o que está encoberto, não sendo algo visível e concreto.

Utiliza-se Minayo (2012) a partir da reflexão de que os seres humanos são capazes de explicar e dar sentido a ações futuras conforme determinado espaço ligado as suas referências. Assim, se estabelece um diálogo com a bibliografia por meio de indicativos os quais apontam para uma construção escrita pelo protagonismo de seus integrantes através da participação. Trata-se de desvelar o caminhar da participação, destacando a inquietude do grupo ao canalizar esse sentimento para o desenvolvimento em coletividade.

O que se apresenta, então, é um extrato das potencialidades de conexões e reconhecimento estabelecidas diante à vitalidade das práticas socioculturais, sendo estas capazes de transformar realidades, relacionamentos, visando à construção de realidades mais participativas, amparadas no reconhecimento do grupo diante de seu pertencimento, engajamento, sempre em coletividade.

Utiliza-se uma abordagem qualitativa de análise, mas diante de um universo quantitativo de nove documentos oficiais da reitoria os quais abordam a comunicação, pela percepção do autor, frente ao ambiente natural de investigação, no caso a Universidade Franciscana. Observa-se que este

caminho estabelece uma boa oportunidade de observação com o mundo. Com isso o investigador entende que não há isenção na relação que se assume frente ao objeto a ser pesquisado. Ao assumir esta condição de comportamento, espera-se chegar ao cerne daquilo que realmente quer se apresentar, deslocando-se, sempre que possível, visando diminuir possíveis interferências.

Entre o perfil do investigador qualitativo está o interesse pelo processo, mais do que pelo produto. Por isso as informações qualitativas podem ser interpretadas como sensitivas, detalhadas e contextuais, na interpretação de Baqueiro (2009). Assim, o diferencial da pesquisa será expresso pelo domínio de que o pesquisador tem da teoria, do seu foco de análise e pesquisa, diante do seu desejo por transformação.

A proposta do Mestrado em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social o qual tem por objetivo formar pessoas que impulsionem a participação, com liderança e cooperação visando à melhoria e a qualidade de vida e o desenvolvimento social, busca ser atingida. Dentro da área de concentração indicada pelo PPG em Práticas Socioculturais e Desenvolvimento Social a linha de pesquisa “Linguagem, Comunicação e Sociedade” foi escolhida, porque melhor ampara as possibilidades de se analisar o contexto por meio de uma leitura crítica e interdisciplinar dos fatos, que é o que se realiza nesta pesquisa.

Para o resultado da pesquisa, foi considerado a necessidade de se ampliar um cenário participativo, visando fomentar novas reflexões sobre a comunicação enquanto prática sociocultural, diante de sua capacidade de transformação e engajamento.

Destaca-se a atuação do indivíduo como protagonista em sociedade, diante dos aspectos de cidadania, em que ao se apropriar do contexto, das relações que se estabelecem para que as causas sejam de fato do jeito que são, ele possa tornar-se promotor de práticas socioculturais positivas, as quais valorizam aspectos que unem os grupos, como dinâmica transformadora de realidades, projetando uma vivência mais harmônica e coletiva.

Entende-se como isso, em uma dimensão maior, que as pessoas possam por meio da mobilização, da participação, do se fazer protagonista, apropriar-se



primeiramente do acesso à educação, passando por direitos à saúde, justiça, segurança, alimentação, moradia, informação, entre outros.

### **1.3.1.O Estudo do Caso**

A pesquisa projeta a atividade de ensino e atualiza o conhecimento diante daquilo que o homem conhece por mundo e suas relações. Assim, a pesquisa teórica “relaciona o pensamento e sua ação, partindo do princípio que ela pode ser útil para melhoria da qualidade de vida das pessoas, visando à harmonia com seu meio social e a própria natureza organizacional” (Minayo 2012, p.6). Como método investigativo utilizou-se a fundamentação de Estudo de Caso, conforme Yin (2001), o qual define o processo como sendo de coleta sistêmica de informações.

Trata-se de um estudo sobre uma pessoa particular, uma família, um evento, uma atividade ou, ainda, um conjunto de relações ou processo social para melhor conhecer como são ou como operam em um contexto real e, tendencialmente, vista auxiliar a tomadas de decisões, ou justificar intervenções, ou esclarecer por que elas foram tomadas ou implementadas e quais foram os resultados. (YIN, 2001, pg. 236)

Os estudos de caso visam explorar, deste modo, um caso singular, situado na vida real contemporânea, bem delimitado e contextualizado em tempo e lugar para realizar uma busca circunstanciada de informações de um caso específico.

A tendência do Estudo de Caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. O método de estudo de caso utilizado neste trabalho foi escolhido porque ele projeta à vivência da realidade, tendo por base a discussão e a análise de um cenário real, neste caso o de comunicação. Trata-se de uma estratégia metodológica utilizada para responder perguntas como: “por que” e “como”, em paralelo ao objeto de estudo.

Como metodologia de pesquisa, é utilizada a perspectiva analítica exploratória de arquivos para construir um cenário viável à análise desejada, diante do objetivo de observar os documentos diante das práticas comunicacionais da UFN. Ainda conforme YIN (2001), é uma qualificada forma de problematizar, construir hipóteses ou produzir novas visões sobre o objeto de estudo, contribuindo para o desenvolvimento de novas teorias e do avanço do

conhecimento, podendo este desdobrado diante de uma análise qualitativa e quantitativa.

## **2. Cultura como Elemento de Transformação**

Mais do que observar algum indivíduo ou uma nação diante das características e formas de expressão, estudar a cultura é necessário para compreender os processos de transformação da sociedade contemporânea. Assim, a cultura pode ser entendida como uma dimensão da realidade social diante de suas manifestações.

Em nível de organização social a cultura pode variar, respeitando particularidades de cada grupo, mas em vista de uma regra dominante ditada pelo consumo proveniente da lógica do capitalismo. Que nas últimas décadas, acelerou-se, por meio do processo da massificação do consumo, fazendo com que, de algum modo, seja difícil identificar uma sociedade com uma cultura particular, fora dessa lógica. De todo modo, não significa dizer que se deve desprezar esse contexto. A riqueza está justamente nesta análise, em que a cultura é mutante conforme as relações do indivíduo com o meio e suas necessidades.

Mesmo que exista um cenário que indique a formação de uma civilização mundial, cada grupo, cada cultura, tem sua própria interpretação de mundo. E mesmo as dinâmicas globais de consumo ditando as regras, a multiplicidade cultural dos diversos povos e nações, sociedades e grupos humanos ainda registram sua história particular por meio da arte, religião, filosofia, política, dos jogos e da ciência. O valor da cultura está na compreensão dessas realidades e como elas são interpretadas para a composição das sociedades. O olhar dessa construção de identidade se dá por meio das ideias, doutrinas teorias, práticas e rituais que projetam a maneira como os grupos compreendem a sua realidade. A cultura assim simboliza muito mais do que uma dimensão mecânica da vida em sociedade. Ela tem um caráter de orientação social e quando compreendida de fato torna-se o inimigo natural da alienação.

Ao projetar o olhar para determinado grupo em uma perspectiva de nação é possível imaginar um aspecto de unidade de cultura nacional. Ela é o resultado de um processo histórico de trabalho, produção e lutas sociais os quais estruturam um Estado a ser governado. Esse histórico processo amparado na ambiência da cultura, não ocorre ao acaso. Ele é construído conforme o olhar dos detentores dos meios de produção, os quais estruturam regras de convivência amparadas em lógicas de consumo e da preconização do poder.

O indivíduo que melhor se apropria dos recursos naturais e da máquina de mercado constrói e projeta novas realidades conforme sua necessidade. A apropriação do conhecimento diante dessa perspectiva não se dá ao acaso, visando à compreensão dos mais variados gêneros e individualidades. Quem detém o conhecimento dita as regras, projeta o futuro e a forma de dominação a ser constituída nele. Nesse sentido, torna-se ainda mais justificável nosso interesse em estudar a cultura, a partir da comunicação de uma IES.

A moderna preocupação com a cultura nasce associada à necessidade do conhecimento quanto às realidades da dominação política. A cultura então representa uma preocupação contemporânea, visto que ela pode ser posicionada como instrumento de massificação ou de transgressão social. Posicioná-la dentro de um contexto histórico é contribuir para o entendimento dos processos de transformação contemporânea. Conforme Santos (2012) não há razão para se imortalizar as facetas culturais que resultam da miséria e da opressão. As culturas são dinâmicas e se movem pela historicidade dos fatos, ou por aquilo que ainda vai existir.

Cultura é uma construção histórica, seja como concepção, seja como dimensão do processo social. Ou seja, a cultura não é “algo natural”, não é uma decorrência de leis físicas ou biológicas. Ao contrário, a cultura é um produto coletivo da vida humana. Isso se aplica não apenas à percepção da cultura, mas também à sua relevância, à importância que passa a ter. Aplica-se ao conteúdo de cada cultura particular, produto da história de cada sociedade. Cultura é um território bem atual das lutas sociais por um destino melhor. E uma realidade e uma concepção que precisam ser apropriadas em favor do progresso social e da liberdade, em favor da luta contra a exploração de uma parte da sociedade por outra, em favor da superação da opressão e da desigualdade. (Santos, 2012, p. 45)

Quando a educação, a saúde, a justiça não atende aos interesses de toda a população, isso não se deve à sua origem, mas às desigualdades sociais que

marcam a história. Ainda conforme Santos (2012) o conhecimento acumulado e suas manifestações são um produto histórico da vida de uma sociedade e de suas relações com outras sociedades. “É a história de cada sociedade que pode explicar as particularidades de cada cultura, as maneiras como seus setores, suas concepções, formas, produtos, técnicas, instituições se relacionam, formando uma teia que condiciona seu próprio desenvolvimento” (Santos, 2006, p. 38).

Ao levar em consideração historicamente que a sociedade esteve suscetível às relações de poder observadas na construção da cultura, não significa desprezar as oportunidades que o tema nos oferece. O que está em pauta é que sociedade se democratize, e que a opressão política, econômica e cultural seja eliminada. Compreender esta potencialidade que se manifesta por meio da cultura, é fazer frente aos interesses de classes dominantes que historicamente projetam pela retórica e pela força o controle social e econômico de um país.

A cultura compreendida como um produto coletivo da sociedade não se apresenta só no caráter de ideias, mas ela se relaciona com a maneira como as pessoas vivem em sociedade. É um elemento de estruturação da vida social de um país. Esta organização social é orientada pela construção de uma coerência entre as partes integrantes, em que são levados em conta aspectos de aceitação, organização e conflito.

A cultura dá personalidade aos processos e estímulos transformando em padrões comportamentais as relações sociais, diante da construção de uma valorização do subjetivo. Ao perceber a existência do outro, o homem transcende a percepção de vida privada no momento em que ele atribui sentido as ações amparadas no coletivo. A cultura torna-se então um elemento criador e regulamentador de espaço. Ela projeta no indivíduo a extrema vigilância interna à intolerância, à rígida demarcação de fronteiras socioculturais ambientadas na “impossibilidade” de uma vida fora da existência coletiva.

## 2.1 A cultura como reguladora de sentidos

A cultura expressada por Bauman (2012) se estabelece na ideia de os indivíduos se manifestar por meio de suas relações sociais. Ambientada como *práxis*, ela reflete a natureza da integração social humana enquanto sua raiz, origem. Como um elemento criado, projetado, que serve como “regulamentador” social, algo que vai além do intuitivo que une os homens por espécie. A cultura como algo além do involuntário. Ela como um elemento que regula às experiências humanas e que mantém os grupos unidos. É o ordenamento do caos o qual mantém os indivíduos interligados por intercâmbios mentais, educacionais, morais e de personalidade. Esse estado moral de conexão pode ser encarado como um sistema ético de orientação, a qual indica para uma teoria de integração social. Assim, a identidade do indivíduo tem raízes em uma, ou mais redes de sociabilização, resultando em uma teia de interdependência desenvolvida e sustentada pelas interações humanas, em que o social pode se dissolver no mental, conforme novos estímulo de experiência intuitiva ou intelectual.

Neste campo plural e heterogêneo, repleto de choques e conflitos, as tensões permeiam a perspectiva do desejo versus a realidade. Assim, mesmo ao projetar determinadas convenções, que se estabelecem em ordens e logo no comportamento, o indivíduo tem na compreensão de sua própria cultura o mecanismo constante da controvérsia. A estrutura social também pode ser um movimento que transgride, revelador da criatividade humana diante de um caráter libertador. Nele, a cultura é o bem mais substancial, é o substrato, é o que fica. É a realidade de si mesmo, que processa estímulos e padrões de comportamento.

A cultura é a única faceta da vida e da condição humana em que o conhecimento da realidade e o do interesse humano pelo auto aperfeiçoamento e pela realização se fundem em um só. O conhecimento cultural é o único que não tem vergonha de seu sectarismo e do viés dele resultante. É, na verdade, o único conhecimento audacioso o bastante para oferecer ao mundo seu significado, em vez de acreditar (ou fingir acreditar), com ingenuidade, que o significado está ali, já pronto e completo, à espera de ser descoberto e aprendido. A cultura, portanto, é o inimigo natural da alienação. Ela questiona constantemente a sabedoria, a serenidade e a autoridade que o real atribui a si mesmo”. (Baumam, 2012, p. 114)

Assumir e interpretar a cultura como análise significa em transcender orientações positivas as quais apontam para os mesmos fins, em proveniência a uma maior compreensão das diversidades levando em conta a formação sociocultural de cada indivíduo. Essa consciência da sociedade moderna é a parte mais rica, estimulante e frutífera do ponto de vista cognitivo.

Por meio da dualidade e inquietação do homem é que se constroem as impressões de um universo de realidade. Ao mesmo tempo em que ele se percebe como ser criativo, sendo o único com capacidade para questionar e criar novos sistemas diante de modos de existência específicos, ele tolera graus de manipulação diferenciados, demonstrando níveis de maleabilidade diante de seus interesses e necessidades.

O resultado, segundo Bauman (2012), é a insegurança do progresso moderno que, estranhamente, não tem passado nem futuro, e assim está obcecado com a conformidade. É possível afirmar, conforme o autor, que em nível de integração social a natureza impõe a aliança, sem definir o formato. Sendo a cultura responsável por determinar sua modalidade, apontar novos hábitos e transgredi-lo quando necessário. Afinal, só o homem é capaz de criar e produzir significados para a vida seja no plano individual ou no coletivo.

A cultura opera, então, no ponto de vista do indivíduo humano com o mundo em que ele percebe como real. Por sua vez, quando mais um organismo é capaz de distinguir significados, mais rico se torna este ambiente assimilado, e mais evoluída fica a estrutura interna de organização. Levando em conta também que a cultura é a própria transgressão do tempo que se ampara na tradição sem deixar expressar-se por novos hábitos, mesmo que efêmeros, é na mente do “homem marginal” é que se pode então compreender os processos de civilização e o progresso, os quais estão em constante estado de transformação.

No campo da cultura ainda estão estabelecidos os limites da segurança intelectual e emocional do indivíduo. Aqui também se estabelece o medo como condição imposta por questões hierárquicas, como um conjunto de regras generativas inevitáveis, um pré-requisito da sociedade humana. Baumam (2012) ainda sintetiza cultura como uma adaptação dura da realidade, mas que pode ser flexível, podendo ser analisada e pensada como modo de domínio e

hierarquização social, como conceito que une nações ou como instrumento de propulsor de mudanças.

## **2.2. O homem na (com) era das coisas**

Ao direcionar atenção para uma era líquida, conceituada por Bauman (2000), a cultura de massa projeta seu papel hierárquico por meio de uma da lógica do consumo. Com isso, a percepção do descartável proveniente deste mecanismo estendeu-se para a interpretação do homem sobre a vida e seus relacionamentos em sociedade. Esta concepção superficial da realidade faz com que o indivíduo direcione sua criatividade para a criação das coisas, dos produtos, algo que pode satisfazer seu desejo por felicidade, mas que projeta ao homem uma necessidade constante de possuir, conforme os lançamentos e tendências criadas pelo próprio sistema de capital.

Freud (2012) considerou que a finalidade da vida humana projetada nesta lógica é o princípio do prazer. Como se negasse a dor, ou alguma frustração, o indivíduo busca constantemente sensações de êxtase para aliviar-se de uma carência, uma miserabilidade, em que ele se observa preso neste sistema, mas se sente bem amparado, até mesmo porque ele interpreta o medo do modo “desconhecido de levar a vida” como algo viscoso aos olhos do acultramento globalizado projetado pelo capital, que se expande deixando um forte rastro de desigualdade social.

O ser humano se torna neurótico porque não é capaz de suportar o grau de frustração que a sociedade lhe impõe a serviço dos ideais culturais, e disso se conclui que suprimir ou reduzir consideravelmente essas exigências significa um retorno à possibilidade de ser feliz (Freud, 2012, p.83)

Essa leitura ainda permite observar o quanto o ser humano tem de si uma perspectiva individualista. Mesmo ele tendo certeza que a sensação plena de felicidade é diante de um aspecto colaborativo, em sociedade. Segundo Freud, a ideia de consumo projeta o desprezo por qualquer coisa que possa ameaçar suas oportunidades de consumir. Semelhante a um desamparo infantil, em que o seu inconsciente o guia diante do temor das forças superiores do destino, que podem ser encaradas como uma pobreza material. Nesse contexto, o homem aceita dogmas, doutrinas e imposições como uma espécie de compensação de

sua consciência perene e limitada da vida. O gozo, o prazer, o amor tornam-se amparos para o sentimento de felicidade, nos dando falsa sensação de proteção, mesmo sabendo que cada indivíduo busca por si a maneira de ser feliz.

Reconhecemos como culturais todas as atividades e todos os valores que servem ao homem na medida em que colocam a terra a seu serviço, protegem-no contra a violência das forças. A palavra cultura designa a soma total de realizações e disposições pelas quais a nossa vida se afasta de nossos antepassados animais, sendo que tais realizações e disposições servem a dois fins: a proteção do homem contra a natureza e a regulamentação dos homens entre si. (Freud, 2012, p. 87)

Em outras palavras, pode-se compreender que o preço do progresso cultural é a aceitação do indivíduo nessas condições, no momento em que ele assume que a felicidade tem um preço e, se esta não for atingida/comprada, uma intensa sensação de culpa é projetada. É como uma regra social que regula os seres humanos, a família, o estado e a sociedade por uma lógica de consumo. Uma vez instituída esta regra, ao ser humano lhe é subtraído o direito de poupar dúvidas e hesitações.

Elias (1994) projeta a percepção que agora os homens estão no centro do interesse, diante de uma análise particular da realidade. Ela se estabelece no íntimo, em seu modo de pensar, de estilos artísticos, sistemas de produção e instituições econômicas. No entanto, “a sociedade humana não existe sem os indivíduos e os indivíduos não existem sem a sociedade” (Elias, 1994. P. 27)

Diante de uma perspectiva do indivíduo supra individual, todo o efeito se estabelece em sociedade, em coletividade. Em que para alguém se destacar, outro, ou outros, sacrificaram-se para que o ideal individual seja vencido. Conforme interpretação de Elias (1994) os discursos são criados para impulsionar certo nível de racionalidade em que os indivíduos são orientados pelo discurso em virtude da capacidade de construção da linguagem. Essa troca de experiência diária é capaz de construir novas perspectivas, no convívio com diferentes culturas e crenças, que os indivíduos se aproximam uns dos outros, num processo de humanização onde todos saem ganhando e aprendendo, vencendo o abismo existente entre os indivíduos e a sociedade.

A sociedade por compreensão move-se de forma não linear. A caminhada para o progresso não se estabelece em um conglomerado de pessoas, ela reflete



as particularidades das pessoas que vivem nela. Essa argumentação permite refletir que os valores culturais os quais amparam a Universidade Franciscana, estão, na verdade, centralizados nas práticas socioculturais institucionalizadas pelas pessoas que dão vida e criam a dinâmica da universidade. Neste ambiente, cada indivíduo traz sua história, suas experiências, e é importante que a instituição acolha à diversidade, para assim, poder melhor trabalhar com o potencial humano que à universidade confere.

Uma enigmática condição cultural humana interpretada por Birman (2006) é a submissão à hierarquia. Anteriormente o homem se submetia e expressava sua dependência por algo divino, doutrinador, hoje se vê amarrado às lógicas culturais de mercado e a estrutura de Estado que projeta a ideia do gozo e do prazer enquanto finalidade única, deixando de lado construções coletivas de novas e substanciais realidades. Em paralelo, o desafio da instituição de ensino que tem sua estrutura voltada ao confessional religioso é promover sua cultura diante de um ambiente multicultural, cada vez mais regido pela lógica dos bens de consumo e do bem-estar.

Assim, o Estado dá as regras do capital, projetando a condição de servidão ao indivíduo.

“A discursividade é fundamental para implementação dos jogos de poder, já que na democracia a retórica da persuasão é crucial, dada a individualidade dos atores sociais ser considerada um valor. As ciências humanas legitimam as ditas práticas de poder. O saber como discursividade e como jogos de fala pela mediação da vontade dos homens, articulam-se com as estratégias de poder, de forma a se tecer novas modalidades de servidão. (Birmam, 2006. P. 24)

A promoção de uma vida de consumo projeta a escravização da ideia do bem viver, sem que o indivíduo perceba que esta condição é regida por uma lógica de mercado, oriunda dos detentores da propriedade intelectual, o qual dão a tônica das relações socioculturais que se estabeleceram com o passar da história. Cabe lembrar que, por outro lado, ninguém escapa da sobre determinação do Estado. As instituições de educação superior- IES, assim como as dos demais níveis de ensino, estão submetidas a um marco regulatório através do qual o Estado faz passar sua perspectiva de sociedade. Conseqüentemente há um espaço pequeno entre as diretrizes da matriz

confessional, as determinações legais e os verdadeiros anseios da sociedade em que estão inseridas as IES.

Retornando ao que diz Birmam (2006), essa ordem direciona a novos canais culturais os quais unem as pessoas por conveniência ou por desejo mercadológico. Levando em conta uma perspectiva de globalização. A cultura agora migra de grupos de referência a uma ideia de comparação universal. As pessoas se unem e se desunem com a mesma velocidade de conexão que projetou o encontro deles. A natureza agora está sendo classificado como item, em que a tarefa dos indivíduos é encontrar um nicho apropriado e ali acomodarse, adaptar-se seguindo fielmente as regras e modos de conduta identificados como corretos e apropriados para aquele lugar. Com isso eles não estão dispostos a mudar seus desejos individuais para alterar a ordem da sociedade, a qual não está aberta a opções.

As orientações ainda são projetadas pelos detentores dos meios de produção. Não é surpreendente a escassez de “revolucionários” do tipo de pessoa que abre mão dos seus interesses em prol da coletividade e de uma nova ordem. O homem segue padrões instáveis de orientação os quais projetam códigos e regras visando à acomodação idealizada pela possibilidade da aquisição de itens, os quais projetam a sensação individualizada de poder e liberdade. Quem não consegue se adaptar a este mecanismo de estrutura social está fadado à exclusão e ao isolamento.

Bauman (2000) esclarece que nenhum molde é quebrado sem que seja substituído por outro. Conforme o autor, as pessoas foram liberadas de suas velhas gaiolas apenas para serem admoestadas e censuradas caso não consigam se realocar através de seus esforços contínuos e infundáveis, concebidos em nichos pré-fabricados. Em seu pensamento Bauman (2000) exemplifica a ideia de construção social líquida amparado no capitalismo por meio de uma analogia. Segundo ele, em um futuro anunciado pelos telefones celulares, as tomadas serão provavelmente declaradas obsoletas e de mau gosto. Elas passarão a serem oferecidas em menor quantidade e com qualidade duvidosa. Em paralelo, fornecedores de energia exaltam as vantagens das conexões e mobilidade. Ao longo do tempo, as tomadas serão banidas e

suplantadas por baterias descartáveis compradas individualmente nas lojas, em cada quiosque de aeroporto e posto de gasolina ao longo das estradas.

Hoje a velocidade do movimento é o que importa. É ela que determina as posições de relação social de poder e dominação. Antes o homem administrava seu tempo, hoje ele é a condição para os subordinados. Estes não eram livres para se mover, hoje são. Mas, ficam aprisionados, mesmo a contragosto, pela condição mental de bem-estar amparada em perspectivas de consumo. Significa resumir na exaltação da apropriação da “coisa”, em que a guerra é a promoção do livre comércio.

Rockefeller pode ter desejado construir suas fábricas, estradas de ferro e torres de petróleo altas e volumosas e ser dono delas por um longo tempo (pela eternidade, se medirmos o tempo pela duração da própria vida ou pela da família). Bill Gates, no entanto, não sente remorsos quando abandona posses de que se orgulhava ontem; é a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz lucro hoje — não a durabilidade e confiabilidade do produto. Numa notável reversão da tradição milenar, são os grandes e poderosos que evitam o durável e desejam o transitório, enquanto os da base da pirâmide — contra todas as chances - lutam desesperadamente para fazer suas frágeis, mesquinhas e transitórias posses durarem mais tempo. Os dois se encontram hoje em dia principalmente nos lados opostos dos balcões das mega-liquidações ou de vendas de carros usados. (Bauman, 2000, p 21)

O homem então não quer mais conquistar novos territórios, mas quer destruir as muralhas que impedem o fluxo dos novos fluídos e poderes globais. É expulsar da cabeça do inimigo o desejo de formular suas próprias regras. É a vingança do nomadismo contra o princípio da territorialidade e do pensamento.

Diante dessas perspectivas propostas pelos teóricos que analisam a cultura e seu funcionamento nas práticas socioculturais, aponta-se para a necessidade de a cultura vivenciada nas instituições passar por análise e buscar estar desdobrada com a dimensão da cultura enquanto possibilidade de democratizar as relações dentro de uma IES.

Assim, a IES tem que conseguir cativar os membros de sua comunidade não só pelos aspectos mercadológicos. Para oxigenação da instituição e para sua própria sobrevivência, se faz necessário criar mecanismos específicos de participação dos membros nas decisões da universidade, conforme interesses e necessidades de cada membro. Significa construir uma realidade em conjunto,

promovendo o pertencimento à instituição por elementos chave os quais interligam esta conexão.

A transparência torna-se então acolhedora, fazendo com que o pertencimento dos membros seja um ato político, democrático. Assim, novas olhares se fundem para transformação de realidades por meio da participação, muito além da lógica do consumo, o qual projeta uma ação mais individualizada. Trata-se de enxergar como prioridade a transformação coletiva por meio do conhecimento, utilizando toda o potencial da ambiência acadêmica para práticas as quais estimulem valores coletivos, capazes de responder novos questionamentos provenientes da desigualdade social projetada pelo capital.

### **2.3 - Cidadania e democracia**

Uma sociedade que se predispõe a ser civilizada encontra-se em uma ambiência cultural de diálogo, visando, teoricamente, à compreensão das diversidades que cada indivíduo tem do seu meio, projeta, cria e se manifesta conforme orientações legais e de convivência, provenientes de uma interpretação moral estabelecida pelo relacionamento das pessoas. Na Grécia antiga, conforme Arendt (2002), surgiu o primeiro movimento dialético em que considera a arte da retórica como o campo político mais bem organizado, tendo em vista a mediação de conflitos e interesses amparados em perspectivas democráticas. Conduzir assuntos sem uso da força indicava um poder absoluto estabelecido pelo diálogo, pela compreensão das diversas realidades, em que o interesse do outro é respeitado levando em conta o contexto de liberdade, regulado pelas ordens sociais.

Em um cenário demarcado por conflitos, a ideia é introduzida para fins políticos como forma de posicionamento no campo de verdades absolutas e opiniões diversas. Um indivíduo intelectual, que pudesse compreender o maior volume de diversidades, representaria o correto, o bem sendo posto em prática, em que as ideias seriam traduzidas em leis os quais privilegiariam o senso comum.

Assim interpretado o desafio dos governantes diante da mediação de conflitos é submeter-se a uma verdade sem que esta seja a sua própria opinião.

Sendo assim, a persuasão torna-se o poder de convencimento da multidão, não sendo esta proveniente da verdade, mas da imposição da ideia, sendo esta apenas uma forma não violenta de manifestação e controle social. Arendt (2002) considera que a persuasão pode ser interpretada como uma “tentativa de usar violência só com palavras” em um campo que vai além da dialética, para um cenário de construção de realidades.

A história da humanidade nos demonstra que o mundo se mostra de forma diferente para cada um, e a necessidade de unificação do discurso se apresenta como forma de condição material imposta ao homem ao viver em sociedade. Surge então a apropriação do estadista na perspectiva de compreensão do maior número de realidades e opiniões. Sem ele, qualquer cidadão deveria ser suficientemente articulado para mostrar sua opinião com veracidade. Mas, é perceptível que o homem tolera certo grau de manipulação, deixando-se representar por outra pessoa que legitimará a sua verdade.

O estadista teria o papel de revelar-se para si e para os demais articulando o bem comum. No campo filosófico seria o clímax político esta compreensão, mas o homem é composto por sua própria ambiguidade, e o diálogo interno não é capaz de traduzir na integralidade os interesses de um povo, visto que ele faz parte desse povo e naturalmente defende os seus interesses, assim como, os de que ele tem afeto.

Arendt (2002) interpreta que a política se torna necessária pelas necessidades da vida, das quais os homens esforçam-se por se libertar. Ela esclarece, que assim como comer não é a vida, mas a condição para viver, viver em conjunto na polis não é a boa vida, mas a sua condição material. Sendo assim se o Estado se configurasse sem a ajuda do estadista, cada cidadão teria que ser suficientemente articulado para mostrar a sua opinião de veracidade e, por consequência, compreender as visões dos demais cidadãos.

A IES então torna-se um ambiente propício para este exercício, visto que a autonomia intelectual e política dos seus membros é estimulada. Nesse contexto, não se trata de projetar a política para unificar o discurso, e sim, para entender as particularidades e anseios que criam e transformam a universidade.

Esta atividade, trata-se de uma oportunidade única da consciência moderna que questiona a historicidade dos fatos Perelman (2005) não creditando ao destino uma sentença de conduta e futuro. Além de possuir esta compreensão, o homem moderno esboça um maior senso de responsabilidade coletiva, além dos aspectos de consumo. Ele vem assumindo a apropriação a palavra, dos espaços, dos contextos, dando imagem aos oprimidos. Além disso, projeta um discurso de uma nova relação do homem em sociedade e com seus recursos naturais. De forma mais digna, honesta, respeitosa. Mas o olhar chave desse texto busca a reflexão sobre a capacidade de o indivíduo promover o seu protagonismo como sujeito que se apropria das práticas socioculturais do seu grupo, apontando novas interpretações sobre si mesmo e sua relação com o seu meio. Em que cada indivíduo se expressa a si mesmo e aos demais pela capacidade criar, transgredir, comunicar o bem comum.

A ambiência dessa construção de cenário imagético se dá na Universidade Franciscana, a qual, a qual atua administrativa e pedagogicamente no ensino superior há mais de 60 anos. O que se trabalha é na perspectiva de de universidade como algo que é comum a todos, sem distinção de raça, etnia, cor ou religião. Mas se pode ir além desse aspecto formal. A universidade é um território livre principalmente para convergência de saberes, ideias e propósitos. Mas reconhecer-se diante deste território potencialmente diverso necessita trabalho, não sendo algo tão natural assim. O despertar de interesses e conexões depende de impulsos, que só ganham projeção quando compartilhados, quando podem fazer sentido para determinada comunidade.

O ponto é que a natureza da integração social projetada pela cultura reflete sua raiz, origem. E, sendo esta uma universidade de origem confessional, acaba a refletir perante o grupo o sentimento ideológico de sua matriz, personificado na formação profissional e religiosa da administração. Nessa perspectiva, ao utilizar Bauman (2012), a cultura regula às experiências humanas, mantendo os grupos unidos. Como um ordenamento do caos que se estabelece por normas e procedimentos, projetando aos membros do grupo intercâmbios mentais, educacionais, morais e de personalidade, criando um estado moral de conexão encarado como um sistema ético de orientação.

Assim a atuação do indivíduo reflete a cultura organizacional, sustentada pelas relações humanas. Algo a ser encarado como positivo, visto que é criada uma ambiência ao saber próspera, em que as pessoas criam e projetam identificação com a universidade. Mas nesse emaranhado de relações que criam vida em coletividade, há novas vozes, novos olhares, novos movimentos que precisam ser interpretados.

O aspecto da diversidade que se projeta é diante da soma de esforços para se atingir o bem comum. Na prática este se torna um trabalho contínuo perante as transformações culturais da sociedade e, cabe à comunidade acadêmica promover novos despertares ideológicos perante as novas necessidades sociais de forma coletiva. Em linhas gerais o valor tanto para quem busca o seu reconhecimento, tanto para as instituições de ensino superior que tateiam diante aos aspectos de inclusão, é que seja promovido o reconhecimento das diferenças, na exigência que todos sejam tratados de forma igualitária.

Mas, esta perspectiva não deve restringir-se ao olhar da igualdade, ela deve ser ampliada para a prática da inclusão, como um exercício diário de cidadania. Trata-se de extrair de cada indivíduo suas melhores capacidades para o coletivo, instigando a ele um alto valor de pertencimento institucional, que logo reverberará em nível de resultado com ações e projetos os quais protejam o engajamento da comunidade acadêmica com a instituição, seus valores e seus objetivos (metas).

#### **2.4 Comunicação: a cultura midiaticizada**

Na sociedade atual, digital e convergente, a problematização da palavra “mídia” se faz necessária. Isto porque a mídia foi orquestrada no imaginário social como um grupo de indústrias de comunicação, entretenimento ou jornalismo, cujos produtos geram efeitos na sociedade. É um olhar que se refere aos produtos e a sua cadeia de produção, no âmbito exclusivo dos conglomerados midiáticos. O cenário atual demanda outro questionamento.

A verticalização da sociedade refletida na perspectiva da mídia, em que um grupo detentor de informação se sobrepõe ao outro diante de uma ideia de dominador e dominado começa a diluir-se pelas oportunidades que a tecnologia

oferece assentada na plataforma web. 2.0, inclusive para fins de notícias. Referir-se a mídia na perspectiva de objeto, o qual fazia sentido enquanto o ambiente midiático era pautado pela mediação verticalizada e profissional. Hoje, os conceitos ligados a palavra mídia demandam uma atualização diante da prática colaborativa entre profissionais e amadores.

O conceito de notícia mudou ao longo das sucessivas configurações da sociedade. Nem poderia ser de outra forma, posto que o jornalismo é uma prática sociocultural; portanto, sempre datada. Na sociedade atual todos podem ser emissores, leitores e fontes, de acordo com o momento, com a visibilidade da mídia que utiliza, com a rede de seguidores que possui. (Rublescki 2012, p.1-2)

Se antes o propósito geral da mídia era produzir material para ser consumido, digerido, assentado em uma perspectiva de poder que valorizava quem detinha a informação, no caso, conglomerados de comunicação, hoje a proliferação de conteúdos produzidos por amadores com qualidade alterou a posição e a noção de mídia, permitindo uma maior diversidade de conteúdo e acesso a informação de qualidade. Se durante muito tempo fornecer material noticioso foi a principal preocupação da mídia tradicional (rádio, TV, jornal), hoje sociedade se projeta imersa em um mundo *online*, amparada na noção que as pessoas estão conectadas, engajados, em um ambiente em que bom mesmo não é só obter a informação e sim compartilhar, divulgar e publicar suas “notícias” ou suas impressões sobre determinado fato.

Durante o século XX a mídia voltava-se para o enfoque do consumo. Os questionamentos dos responsáveis pelo faturamento das empresas eram direcionados para a capacidade de consumo do público. A resposta era sempre positiva, já que os indivíduos consumiam mais televisão com o passar dos anos. Mas a mídia atual, assentada na web 2.0, atua em três frentes de concepção: as pessoas gostam de consumir, mas também gostam de produzir e compartilhar. É possível observar que este anseio sempre existiu, mas a mídia tradicional pouco se utilizava de mecanismos de interação com o seu público alvo.

O consumo passa a ser apenas uma das possibilidades de utilização da mídia. Progressivamente a globalização potencializa a interconexão das



peçoas, e a aproximação conforme interesses e objetivos. Participar se torna sinônimo de atitude, é agir como se sua presença importasse, como se, quando você vê ou ouve algo, sua resposta fizesse parte do evento.

Nós sempre quisemos produzir tanto quanto consumir, só que ninguém tinha oferecido essa oportunidade. O prazer em você também brincar disto não reside apenas no fazer, reside também no compartilhar. A marca atual para atos criativos feitos por amadores, na verdade, descreve atos não apenas pessoais, mas também sociais. Não são apenas criados pelos usuários, mas compartilhado pelos usuários. Compartilhar, na verdade, é o que torna divertido o fazer. (Shirk 2011, p.22 e 23)

Fausto Neto (2006), autor que examina a evolução da mídia e seus processos midiáticos em transformação com a sociedade, afirma que o ambiente proporcionado por meio do cenário midiático *online*, interconectado entre os indivíduos, projeta uma nova natureza sócio-técnica organizacional, onde noções de comunicação, associadas a totalidades homogêneas, dão lugar àquelas de fragmentos e de heterogeneidade. Utilizando a televisão como instrumento de mídia para ilustrar este pensamento, é possível observar que a população não está satisfeita com a posição de “consumidor de mídia”.

Os usuários de banda larga que utilizam a ferramenta do Youtube <sup>1</sup>para assistir vídeos, por exemplo, afastam-se da mídia tradicional, neste caso a TV sem interatividade, porque não se contentam meramente em assistir TV. Populações jovens com acesso à mídia rápida e interativa afastam-se da mídia que pressupõe puro consumo.

No caso, mesmo quando se assiste a vídeos *online*, aparentemente uma mera variação da TV, os usuários têm a oportunidade de comentar o material, de compartilhar, avaliar, rotular, classificar e ainda discutir sobre seu conteúdo com qualquer espectador em qualquer lugar do mundo. No caso, mesmo quando se está ocupado em ver TV, membros da população internauta estão preocupados uns com os outros, superando a ideia de consumo passivo, quebrando certos “protocolos clássicos” de consumo de mídia. Isso, porque a tecnologia social proporciona acessar aos indivíduos, uns aos outros, ativando

então determinada compreensão que transcende os aspectos de passividade e homogeneidade entre os indivíduos.

## **2.5. Ambiente midiático**

Fausto Neto (2006) reflete que as interações sociais não mais se estabelecem mais por laços sociais, mas sim por ligações sócio técnicas. Tal perspectiva dá conta do processo de mediação o qual a sociedade está inserida em meio aos novos suportes de interconexões. Para melhor contextualizar esta ideia a televisão enquanto mídia pode ser usada, como exemplo ilustrativo. Esta durante muitos anos preencheu algumas necessidades de entretenimento e informação da sociedade de massa. Os indivíduos observaram o produto como algo fidedigno a sua realidade, por isso, a identificação com o conteúdo. Mas alguns sentimentos, em especial os de participação e interação com os programas, e ou com as figuras televisivas, eram restritos.

Com o advento da tecnologia social, assentada na web, é possível que as pessoas acessem umas as outras, fazendo com que a perspectiva de pertencimento e participação possam ser ampliadas. É possível projetar que estas conexões são interligadas por análises e preferências pessoais, contrapondo à produção estática e com limitada participação. Agora os produtos, ideias, são ambientados em um novo campo de experimentações, potencializado motivações pessoais e sociais que se ampliam mutuamente numa malha de retroalimentação em constante aprimoramento.

Estes mecanismos produzem e fazem funcionar uma nova forma de sociedade, cujas finalidades são produtivas, porém diretamente vinculadas às lógicas dos fluxos e das operações, e tendo como fim a produção de uma nova forma de vínculo social, no caso as estruturas de conexões. (Shirk, 2011, p. 42)

As conexões unificadas em uma única plataforma, no caso na web, proporcionam autonomia ao usuário para que ele circule agora em todas as mídias. Um livro, por exemplo, pode revelar uma compreensão particular para o leitor, o qual pode estimular uma discussão pública com milhares de outros leitores, em ambientes físicos além dos limites territoriais. É possível perceber que hoje as pessoas se movimentam do público para o privado e vice-versa por

caminhos que não eram possíveis numa época em que as mídias públicas e privadas, como rádio e o telefone, utilizam diferentes dispositivos e diferentes redes.

Esta unificação de serviços, a qual abre um leque para novas interconexões, indica o surgimento de uma revolução ainda a ser compreendida e incorporada em sociedade. Ela está centralizada no choque de inclusão de amadores como produtores, em que dispensa a necessidade de autorização ou ajuda de profissionais para manifestação de escolhas e de opinião em público. Trata-se de uma transformação silenciosa, em que os cidadãos criam efeitos visando garantir espaços de visibilidade. Elevando assim, a condição de mídia a um posicionamento de centralidade e atuação direta nos mais diversos campos sociais.

Os grupos midiáticos constroem cenários e situações conforme suas motivações, organizando o espaço público e privado através de instrumentos de legitimidade incorporados na construção da informação, centralizada na transformação que ocorre com as novas formas de se comunicar. Os meios de comunicação além de fontes de informação e entretenimento, podem ser capazes de potencializar espaços imaginários coletivos os quais refletem interesses locais, nacionais, que podem marcar definitivamente as gerações conforme suas intenções e posicionamentos.

Essa nova ambiência midiática, amparada na mediação e conexão com seus públicos, amplia os cenários de mobilizações atuais instrumentalizados através dos processos de relacionamento pela mídia, e entre as pessoas, amparada no dinamismo pautado em oportunidades reais de “fazer” em virtude das novas possibilidades de interação e produção assentado em dispositivos sócio técnicos de interação e conexão.

Esta noção de sociedade conectada em escala global, arquitetada em uma estrutura de funcionamento totalmente nova, garante uma organização social centralizada nas potencialidades da Internet a qual oferece novas formas de comunicação, de produção e distribuição de informações, além de constantes desafios para as relações econômicas e interpessoais. Segundo Castell (1999) o modelo da Internet, sem centros e sem controles, baseado em uma linguagem

híbrida e hipermediática, favorece o desenvolvimento de complexos arranjos cooperativos e novas formas de interação e sociabilidade.

Essas dinâmicas são caracterizadas pelo processamento e transmissão de informações. Entre elas destacam-se a formulação de novos *softwares* de manipulação de dados, o desenvolvimento dos processos de interação de conteúdos midiáticos (convergência midiática) estruturados via web, as redes de relacionamento, a pluralidade de acesso a construção e o fortalecimento de grupos formadores de posicionamentos e identidades. Castells (1999) ainda sustenta que a informação é o elemento desencadeador de um novo modelo revolução: a formação de uma “sociedade em rede”.

Conforme o autor, o desenvolvimento técnico-científico culminou na organização da Internet de um modo em que a informação é elevada ao nível supremo de valor. É ela que incentiva a noção de interdependência do indivíduo em sociedade, proporcionando novas oportunidades que reconfiguram a estrutura geopolítica que está ligada em rede. Neste cenário, é correto indicar que a informação é o ponto chave e elemento propulsor de uma estrutura que tem na informação o elemento de circulação e mobilização pública.

Por meio da observação dessas articulações (convergência) digitais é possível observar que a mídia pode chegar onde à interação pessoal e influência institucional não chegam. Isso em uma perspectiva que transcende a ideia de campo do poder, centralizada sim, agora nos aspectos pertencimento e engajamento. A tecnologia em si confere novas capacidades em territórios antes restritos e mediados por indivíduos que representavam a estrutura de poder de uma sociedade vertical pautada no conceito da mídia que reproduzia a ideia do dominador ao dominado.

Torna-se possível observar então, uma nova cultura estrutura em torno da mídia e tecnologia como uma nova matriz de produção simbólica, equipada com seus próprios estatutos, os quais diluem os antigos modos de interação com novas formas de expressão, em que através dos circuitos de interação os produtores de informação (todos nós) apresentam abertamente suas estratégias discursivas e de interação centralizando o poder agora nas perspectivas e interesses individuais de cada um, reforçando o aspecto de autonomia e

engajamento do indivíduo o qual só ganham força e significado quando compartilhados no coletivo.

## **2.6. A ambiência do compartilhar**

A partir do esquema da semiose da midiatização, proposta por Verón (1997), a mídia ocupa um lugar central na sociedade, onde o autor acredita que as relações sociais criadas pela prática da mídia condicionam o agir das pessoas no seu dia a dia.

É possível compreender que a mídia enquanto instituição faz a mediação entre os campos e atores sociais, numa relação simultânea. A mídia ocupa espaço central nas relações entre campos sociais e indivíduos. É ela quem promove conexões e, por meio de suas operações, acaba afetando a maneira como os campos e seus sujeitos relacionam-se. Assim, a centralidade da mídia mostra que suas lógicas de funcionamento têm afetado os outros campos, havendo um cruzamento de interesses, negociações, disputas e interrelações.

Nessa perspectiva, Rodrigues (1990) propõe que a realidade contemporânea compreende dois tipos de sociedade midiática, atualmente. A primeira tem sua noção baseada na noção de campo, que arquiteta os meios como um subsistema responsável por realizar certas funções sociais (entretenimento e vigilância, entre outras). Neste, o campo da mídia atua como mobilizador do debate público e da produção de sentidos entre os demais campos sociais. Nele os sujeitos e instituições disputam a sua visibilidade através das representações veiculadas nos meios de comunicação tradicionais (rádio, televisão, revistas, e jornais impressos) para obter legitimidade social.

A segunda noção de sociedade midiatizada ampara-se na afetação de sentidos de uma forma não-linear, em que atores individuais, mídias e instituições manifestam-se em um cenário heterogêneo em virtude dos avanços tecnológicos onde a natureza da organização social é desconstituída. (Verón 1997; Sodré, 2002). As tecnologias da comunicação, enraizadas no cotidiano, trazem novas possibilidades sócio técnicas as quais os indivíduos utilizam para interação através de dispositivos na busca de visibilidade sob o ponto de vista da midiatização.

Essa representatividade de sentidos que é atribuída à mídia, a qual transcende a simples ideia de transferir informação, dá força para que ela seja

estudada em uma dimensão social, cultural, política e econômica em relação à contemporaneidade. Por sua vez, sua onipresença e complexidade indicam variáveis sobre a compreensão de mundo e seus sentidos diante do compartilhamento de seus significados. Sendo assim, em tese, é impossível escapar da presença da mídia, tanto impressa como eletrônica, para fins de entretenimento e informação, de conforto e segurança e de trocas de experiências.

A mídia agora é parte da textura geral da experiência. Se incluíssemos a linguagem como uma mídia, isso não mudaria e teríamos de tomar as continuidades da fala, da escrita, da representação impressa e audiovisual como indicadores do tipo de respostas que procuro para minha pergunta, pois sem atenção às formas e aos conteúdos, às possibilidades da comunicação, tanto dentro do tipo-por-certo de nossas vidas cotidianas como contra ele, não conseguiríamos compreender essas vidas. Ponto. (Silerstone, 2005, pg.14)

Essa identidade da mídia, relacionada a um posicionamento político econômico, lhe dá o reconhecimento de fabricar realidades através dos processos de produção dos discursos jornalísticos e suas articulações. Para Fausto Neto (2005) a transição da sociedade das mídias para a sociedade midiaticizada tem como papel a capacidade de tematização pública e de publicização do confronto entre os discursos especializados em torno das questões suscitadas por esses domínios. Essa intensificação de tecnologias amparadas nesses novos processos de conexão e de fluxos transforma o estatuto dos meios, conforme Fausto Neto.

A mídia a partir de agora deixa de ser apenas um elemento de mediação e se converge para uma maior complexidade que sua vocação classicamente colocada de “transportadora de significados”. É definida como uma *nova matriz* que se funda em novas racionalidades com as quais realiza estratégias de produção de sentidos. A midiaticização é explicada como um novo bios (o quarto), que produz de fato a afetação das formas de vida tradicionais por uma qualificação de natureza informacional. Através do uso de tecnologias voltadas para processos de conexão e de fluxos, há uma transformação do modo de interação com indivíduo, e suas relações, fazendo com que o contato proporcionado pelos mecanismos midiáticos seja “transportador de significados”.

Para Sodré 2002, a midiatização produz de fato a afetação das formas tradicionais por uma qualificação de natureza informacional, em vetores tecnológicos e mercadológicos regidos pela forma de interação, que se sobrepõem a prevalência da forma sobre o conteúdo semântico.

A midiatização é uma ordem de mediações socialmente realizadas, um tipo particular de interação, portanto, a que poderíamos chamar de tecnomediações-caracterizada por uma espécie de prótese tecnológica e mercadológica da realidade sensível, denominada médium. Trata-se de um dispositivo cultural historicamente emergente no momento em que o processo da comunicação é técnica e mercadologicamente redefinido pela informação, isto é, por um produto a serviço da lei estrutural de valor, também conhecida como capital. (Sodré 2002, pg.21)

Com a chamada convergência tecnológica, instaura-se uma nova plataforma de circulação, assentada em diversidades de técnicas e de dispositivo, alterando as configurações e relações dos campos de produção e de recepção. As noções sobre “contratos de leituras”, operações com que as mídias arquitetavam formas de interação com os receptores, remodelam-se, da mesma forma. Suas novas regras deixam de ser tácitas e passam a ser anunciadas publicamente para que os usuários possam saber como eles operam tais interações.

Tais cenários implicam que as mídias desenvolvam enunciações pelas quais peçam ao leitor reconhecimento de seu trabalho, e possa também estabelecer regras com que definam as condições de reconhecimento dos seus usuários, conforme Fausto Neto (2010). Para esse autor, é possível reconhecer atualmente um “movimento inverso” dos sistemas representacionais amparado na convergência tecnológica. Ela permite a rearticulação dos processos de visibilidade a partir da interação entre produtores e receptores de discursos. Assim, a produção/interação/reprodução dos sujeitos é ampliada extrapolando a noção antes engendrada pelas mídias clássicas. Com isso a midiatização institui um novo feixe de relações engendradas em operações sobre as quais se desenvolvem novos processos de afetações entre as instituições midiáticas e os atores sociais.

As relações entre instituições e usuários sociais passam a ser mediadas por protocolos que se apoiam nas lógicas da midiatização, como assessorias especiais, o que enseja a presença destes conhecimentos no coração mesmo do âmbito das organizações. Isso sugere também que esquemas de serviços de comunicação se estruturam da parte do mundo dos usuários, como possibilidade de se

constituir uma comunicação alternativa ao protocolo comunicativo institucional. (Fausto 2006, p.14)

O campo da mídia atua como mobilizador do debate público e da produção de sentidos entre os demais campos sociais. Nele os sujeitos e instituições disputam a sua visibilidade através das representações veiculadas nos meios de comunicação tradicionais (rádio, televisão, revistas, e jornais impressos) para obter legitimidade social. Para Fausto Neto (2005) as mídias jornalísticas situam-se em uma dupla situação de representação: se autodefinem como representante da opinião pública, legado que lhes confere a noção de 4º poder, e o que lhes faculta perscrutar os outros poderes no sentido tirar das sombras aquilo que se evita dizer ou se torna invisível. Desta forma, é conferido ao campo jornalístico a vocação não apenas de representar, mas de apresentar a realidade por sua própria conta.

A principal competência midiática jornalística é da natureza discursiva na medida em que seus fundamentos de descrição/construção das realidades se fazem em meio às operações de linguagens e ao mesmo tempo em que os processos de noticiabilidade se estruturam além de parâmetros sócio-organizacionais, em presunções simbólicas, ou ainda, em referências e em transações que se realizam pelo capital das linguagens. (Fausto Neto, 2005, pg. 14)

Observa-se então a efetiva construção de uma nova plataforma de circulação, assentada em diversidades de técnicas e dispositivos que alteram as configurações e as relações dos campos de produção e recepção. Direcionando o olhar ao campo jornalístico, Luhmann (2005) diz que as interações através de dispositivos midiáticos são características da transformação da sociedade dos meios para a sociedade midiaticizada, onde há uma interrupção do contato direto entre os indivíduos pela presença das mídias. Em que, para “jogar o jogo”, o internauta precisa aceitar as condições previamente estabelecidas pela estrutura do dispositivo que funciona por meio de um fechamento operacional, produzindo sua própria estrutura, selecionando e descartando o que não lhe interessa.

O fenômeno da midiatização então é algo que ultrapassa o campo das mídias. Ele afeta práticas socioculturais institucionais que se valem de suas lógicas para produzir novas formas de reconhecimento nos mercados discursivos. A arquitetura de interação com os receptores estruturada na Internet, por exemplo, faz com que as regras de aproximação e identificação com



o “alvo” se tornem públicas, sendo que a produção de sentido se estabelece no processo de circulação de informação, produzindo novos discursos e reconhecimentos.

Pressupõe-se que devido à complexidade da midiatização apresentada através das ferramentas do site, o principal ato comunicacional não repousa no âmbito da produção, nem da recepção, mas sim na circulação de informações e sentidos. Esse novo “percurso” da informação, assentado em um ambiente cada dia mais tecnológico, colabora para aprimorar o alcance e relevância das mídias, mudando diretamente o modo de percepção do sujeito sobre a realidade.

Essa transformação do sistema representacional de visibilidades das mídias tradicionais para um sistema de interatividade entre emissores e receptores é um fenômeno que advém da convergência tecnológica e modifica as lógicas de mediação da comunicação. Evidentemente a web 2.0 tem sua expressiva participação no aspecto tecnológico, mas não se reduz a isso.

Conforme Primo (2006) a dinâmica social não deve ser explicada pela mediação da informática. Trata-se de um processo emergente que mantém sua existência através de interações entre os indivíduos (inter = ação entre). Isto é, contempla uma visão ampliada da comunicação, que se opõe a lógica da emissão e recepção e propõe um diálogo mais direto em outra instância. Considerando tais premissas, defende-se que a Web 2.0 leva em conta não apenas os aspectos tecnológicos e de conteúdo, mas também as interações sociais quanto a sua forma, no caso, os aspectos relacionais.

Os recursos e produtos desse tipo de rede são incorporados, gerados, transformados e movimentados através de ações intencionais ou não dos participantes. A interação social é caracterizada não apenas pelas mensagens trocadas e pelos integrantes que se encontram em um dado contexto geográfico, social, político, temporal, mas também pelo relacionamento que existe entre eles. Portanto, para estudar um processo de comunicação em uma interação social não basta olhar para o lado do eu nem do tu, por exemplo. É preciso atentar para “entre” o relacionamento. Trata-se de uma construção coletiva, inventada pelos integrantes durante o processo, que não pode ser manipulada unilateralmente nem pré-determinada. (Primo, 2006, p. 07)

É possível afirmar, contextualizando o pensamento de Fausto, que na sociedade atual os meios passam de atores a sujeitos centrais na vida cotidiana e as tecnologias de comunicação implantam-se vertical e horizontalmente nas

instituições. Essa difusão de mensagens em todos os campos torna, por sua vez, uma sociedade mais complexa do que era quando estes suportes não existiam, ou existiam só de maneira embrionária. Ou seja, é possível concluir que quanto mais midiaticizada uma sociedade, tanto mais ela se complexifica, despertando pontes ideológicas e de saberes capazes de projetar novas e mais harmoniosas relações do homem com a natureza e o mundo.

### **3. A Universidade Franciscana - UFN**

Apresentada a proposta de trabalho, o percurso metodológico, as concepções de cultura e comunicação, e o entrelaçamento da cultura, democracia, sociedade e vivência cultura institucional, torna-se necessário apresentar a Instituição Educação Superior, diante do objeto de análise. Nesse sentido se apresenta a estrutura da Universidade Franciscana, UFN. Organiza-se essa apresentação em: histórico, estrutura administrativa e política institucional. A estrutura ora exposta fundamenta-se nos documentos institucionais.

#### **3.1 Histórico da Universidade Franciscana**

A Universidade Franciscana é uma instituição de Educação Superior, de caráter privado, com natureza confessional e comunitária, integrante da Sociedade Caritativa e Literária São Francisco de Assis – Zona Norte, Scalifra-ZN. A mantenedora é constituída por nove escolas de Ensino Médio e Fundamental, mais obras assistências, sendo a UFN a única destinada ao terceiro grau. Ela está localizada no centro do município de Santa Maria, Rio Grande do Sul. É a maior e principal instituição privada da região, sendo, juntamente com a Universidade Federal de Santa Maria, mais sete faculdades locais, responsável pela vocação estudantil do município de “Cidade Universitária”.

Com 63 anos de atuação, a IES se apresenta como contemporânea às necessidades do jovem, à sua linguagem e à maneira de se conectar com o mundo. Entre seu universo e suas ramificações, o engajamento universitário é

representado pelos cursos, projetos e atendimentos à população. Em sua essência, está articulação da IES com os diversos seguimentos da sociedade, o que representa a participação ativa de suas lideranças educacionais e políticas em entidades de classe, fóruns e conselhos municipais, estaduais e nacionais.

A UFN é caracterizada como Instituição Comunitária, ao fazer parte do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas – Comung, a qual representa uma rede de educação, ciência e tecnologia que abrange 15 instituições do RS, dando conta de uma geografia de quase todos os municípios do Estado. O Comung atua por meio de convênios e políticas públicas, na formação acadêmica da população, diante da promoção de atividades culturais, de desenvolvimento social, científico e tecnológico priorizando a inovação nas diversas perspectivas de atuação. Estando estas instituições regidas diante de diretrizes maiores, determinadas pelo Ministério da Educação.

A Universidade Franciscana está localizada administrativamente na Rua dos Andradas, 1614, na cidade de Santa Maria, RS. Sua distribuição de infraestrutura é dividida em quatro conjuntos, em que são alocados os cursos de graduação e pós-graduação conforme as áreas de conhecimento como saúde, tecnologia, humanas e sociais. No Conjunto IV, funciona, em especial, o Hospital São Francisco de Assis, que serve de campo prático de ensino e extensão para os acadêmicos da área da saúde.

A criação da UFN começou em 1955 com a fundação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição, FIC, e da Faculdade de Enfermagem Nossa Senhora Medianeira, Facem. Este marco caracterizou a sociedade santa-mariense, uma vez que a cidade começou a receber cada vez mais jovens em busca de formação universitária profissional. A partir dessa data, boa parte da economia local começou a ser estruturada para atender às demandas desse universitário. Estabeleceu-se então a “Santa Maria – cidade universitária”, que juntamente com o contingente militar situado no município, segundo maior contingente nacional brasileiro, tem como característica o acolhimento de jovens que buscam a construção de seus destinos.

Após a integração das Faculdades Fic e Facem em 1995, foi oficialmente credenciado a instituição, em 1998, como Centro Universitário Franciscano, Unifra. Vinte anos depois, em 2018, ela torna-se Universidade Franciscana, UFN. Entre seus pilares, a UFN construiu uma identidade universitária mediada pela organização do conhecimento científico, vinculando suas ações ao ensino, pesquisa e extensão, assumindo o compromisso de transmitir, produzir e divulgar o conhecimento em vista da integração com a sociedade, como um ciclo que se retroalimenta, pela pesquisa e extensão, a prática acadêmica, diante da melhoria da qualidade de vida da população. Abaixo apresenta-se a linha do tempo dessa evolução.

### **Linha do Tempo da Universidade Franciscana**

- 1955-1995: Criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Imaculada Conceição (FIC) e da Faculdade de Enfermagem Nossa Senhora Medianeira (FACEM).
- 1995-1998: Unificação da FIC e FACEM, que deu origem às Faculdades Franciscanas.
- 1998-2017: Transformação das Faculdades Franciscanas em Centro Universitário Franciscano (UNIFRA).
- 2018: Transformação do Centro Universitário em Universidade Franciscana. Fonte: [www.universidadefranciscana.edu.br](http://www.universidadefranciscana.edu.br)

A Universidade Franciscana consolida suas atividades na articulação ensino-pesquisa e extensão para a mesorregião central do Estado do Rio Grande do Sul. Agora, ao passar o credenciamento de Universidade, consolida-se a Rede Scalifra de Educação a Distância, que está situada nas escolas, possibilitando a ampliação da atuação da UFN para oitos polos, incluindo o Distrito Federal, os estados de Mato Grosso do Sul e Paraná.

Atualmente Santa Maria/RS é amplamente conhecida como polo educacional, atraindo estudantes de todo o Brasil. A Universidade Franciscana contribui para isso, em especial a partir de 2015, quando começou a ser ofertado o Curso de Graduação em Medicina. A UFN foi a primeira instituição a ser criada na região central do Estado. Hoje são ofertados 34 cursos de graduação, 22 especializações, seis mestrados e dois doutorados, além de oito residências médicas e multidisciplinares. Soma-se ainda a expressiva atuação da instituição na comunidade local e regional operando em programas, pesquisas e serviços

educacionais, sendo uma das referências no ensino superior do Rio Grande do Sul.

### **3.2. Estrutura Acadêmica e Administrativa**

Por meio da educação, a instituição tem forte interação com a sociedade. Há um intenso movimento e convergência de pessoas que frequentam o ambiente universitário. Milhares de jovens, profissionais administrativos, docentes e pesquisadores, fazem desta comunidade universitária um lugar instigante para o saber, um ambiente propício de inter-relações. Nesse contexto, a responsabilidade institucional implica não apenas em atender a demanda, mas em produzir aptidões intelectuais em que a formação humana é inseparável da formação acadêmica.

A comunidade universitária é um lugar em que o estudante pode desenvolver seu perfil próprio, enriquecendo, assim, o bem comum. É um lugar de crescimento e de amadurecimento das pessoas que a integram. Por isso, todos os membros da Universidade são responsabilizados por manter um ambiente de liberdade para pensar e criar, sendo no coração da sociedade um potencial de criatividade, de pensamento vivo e de renovação. A cada ano milhares de estudantes constroem seu processo formativo na UFN. Atualmente 6400 alunos integram os cursos de graduação, outros 700 os cursos de pós-graduação. Por ano, são formados 1000 estudantes, aproximadamente, os quais migram pelo país em busca de futuros melhores. Abaixo um resumo da capilaridade de trabalho da UFN, conforme fonte do Relatório Anual de Atividades 2016.

Acadêmicos	Docentes	Técnicos Administrativos	Pesquisa	Projetos de Extensão
Graduação: 6400 Pós-graduação: 600	406 professores. 92% mestres e doutores	243 profissionais, com níveis diferenciados de atuação	150 projetos de pesquisa. 29 Grupos de Pesquisa Cadastrados no CNPq. 67 linhas de pesquisa, em sete áreas do conhecimento.	45 Projetos de Extensão são desenvolvidos por semestre.

Fonte: Relatório Anual 2016 UFN

O potencial transformador da educação é fundamento recorrente entre as lideranças institucionais, diante do desenvolvimento regional. Por meio dos cursos, busca-se nutrir a constante força das relações, as quais projetam um ambiente criativo, pluralista, de pensamento vivo e aberto à renovação.

### Universo Graduação

<b>Ciências da Saúde</b>	<b>Ciências Humanas</b>	<b>Ciências Sociais</b>	<b>Ciências Tecnológicas</b>
Biomedicina, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Nutrição, Odontologia, Terapia Ocupacional e Medicina.	Filosofia, Geografia, História, Letras: língua portuguesa e português/inglês, Pedagogia, Psicologia e Serviço Social.	Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Jornalismo, Publicidade e Propaganda.	Arquitetura e Urbanismo, Ciências da Computação, Design, Design de Moda, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia Biomédica, Engenharia de Materiais, Engenharia Química, Física Médica, Matemática, Jogos Digitais, Sistemas de Informação e Radiologia.

Fonte: Relatório Anual UFN 2016

## Universo Pós-graduação

<b><i>Scricito Senu</i></b>  Programa de Mestrado e Doutorado acadêmico e profissional de Ensino de Física e de Matemática.  Programa de Mestrado e Doutorado acadêmico em Nanociências  Mestrado em Ciências da Saúde e da Vida	Mestrado Profissional em Saúde Materno Infantil Mestrado em Ensino de Humanidades e Linguagens.  <b><i>Lato Senu</i></b> Cursos nas áreas do conhecimento: Ciências Humanas, Ciências Sociais, Ciências Tecnológicas e Ciências da Saúde.
--	---

Fonte: Relatório Anual UFN 2016

A função social da UFN visivelmente se estabelece por meio do ensino, educação, pesquisa e os serviços à comunidade. Parte-se da premissa que as gerações futuras devam atuar na transformação de realidades, diante de uma sociedade mais justa e igualitária. Como atuação prática-social, observa-se o laboratório de Práticas Multidisciplinares em Saúde e das Práticas Jurídicas, os quais realizam atendimentos fundamentais à população. Destaque também para a formação de professores. Por meio do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (Pibid), mais 400 bolsistas de licenciatura são inseridos em escolas públicas desde o começo da formação acadêmica.

O caminho extensionista também passa pela tecnologia. Por meio de amplo ambiente de inovação, 20 empreendimentos estão incubados no ambiente da Universidade Franciscana, dando apoio a iniciativas empreendedoras e propostas inovadoras. No ambiente são ofertados infraestrutura e serviços especializados como contábil, jurídico, administrativos e psicológico, para estimular o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Desta forma, o Ambiente de Inovação fornece suporte para projetos desenvolvidos por acadêmicos, graduados, professores e funcionários da instituição, além da comunidade em geral.

Além do modelo de incubação de empresas, funciona no mesmo local um espaço de compartilhamento de espaços e recursos, buscando manter relacionamentos entre ideias para gerarem novos projetos. Atuam ainda as Empresas Residentes, que trabalham com a UFN diante da integração de grupos

de pesquisa e extensão. Com isso, o Ambiente de Inovação busca construir elos com a sociedade empresarial, científica e cultural de Santa Maria e região, visando fortalecer e renovar a ação da UFN diante dos pilares de ensino, pesquisa e extensão. Contribuindo também para seu papel como Universidade que é o de expressar responsabilidade social diante do seu entorno.

Como forma de manifestação e intervenção positiva na sociedade, a UFN presta serviços por meio dos professores e acadêmicos, como forma interação prática-social dos conhecimentos fomentados na vida acadêmica, diante das realidades e a diversidade social. Entre eles destacam-se:

**Índice do Custo de Vida de Santa Maria (ICVSM).** A equipe conta com alunos dos cursos de Ciências Econômicas, Administração e Jornalismo. São eles que pesquisam preços e analisam dados a fim de medir o índice de inflação local. Também presta serviço gratuito de assessoria financeira para ajudar o cidadão a amenizar as dificuldades econômicas e administrar o dinheiro por meio da educação financeira.

**Centro Interdisciplinar de Mediação (CIM),** com o objetivo de ajudar a resolver questões em diferentes áreas das relações jurídicas. Também tem uma parceria com a prefeitura no gerenciamento pedagógico do **Procon**, que mantém os projetos de Defesa do Consumidor e Consumo Consciente. Além do atendimento por meio da Defensoria Pública Estadual e da União.

**O Laboratório de Ensino Prático em Saúde,** que envolve a área da Ciências da Saúde, realizou mais de 42 mil atendimentos para a população de Santa Maria e região em 2016.

**Três canais de comunicação têm sido fortalecidos.** A **UFN TV**, fundada em 2008, é transmitida pelo canal 15 da Net. Ao todo, são 12 horas de programação diária. Além disso, a **Radioweb Unifra** e a **Agência CentralSul de Notícias** também acompanham os acontecimentos da instituição. Estas ligadas aos Cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda. Acerca da comunicação na UFN, haverá análise específica adiante, de acordo com os objetivos da pesquisa.



A UFN ainda trabalha em nível de pesquisa no Hospital Casa de Saúde, público, e São Francisco de Assis. Ambos atuam dentro de uma perspectiva pedagógica, em que as intervenções na prática são discutidas com os acadêmicos antes, durante e após os atendimentos. Soma-se ainda a expressiva atuação da instituição em pesquisas e projetos em parceria com o Estado e o Ministério da Educação, em áreas estratégicas como tecnologia e comunicação.

Os mais recentes cursos de Graduação criados pela UFN demonstram também sua capilaridade junto da sociedade local. O Curso de Medicina, fundado em 2015, responde a uma necessidade de médicos na região central em diversas especialidades. Sua concepção pedagógica é voltada a um atendimento mais humanizado, alinhado às diretrizes e realidades sociais que se apresentam no Sistema Único de Saúde, SUS. Suas práticas, integram a rede de atendimento público à saúde de Santa Maria e região, junto com os demais cursos da área de saúde.

Os dois últimos Cursos Graduação de Tecnologia em Radiologia e Design de Moda também surgiram da necessidade local de profissionais especializados na área. O primeiro diante da demanda latente de exames por imagem, visto que são atendidos em Santa Maria 42 municípios da região central do Estado. Já o Design de Moda, foi criado para atender uma demanda dos empresários locais ligados ao comércio. Aquecido pelo movimento universitário e militar da cidade, ele busca confecções próprias como forma de atender os clientes de forma mais específica e regionalizada.

Em harmonia com o ensino e a pesquisa, a extensão integra a formação acadêmica, colabora para a renovação do conhecimento e fortalece a responsabilidade social da universidade. Ela é responsável pela interligação da comunidade universitária com a sociedade mediante o atendimento de demandas e abrange as atividades de: ciência, cultura, inovação e tecnologia. Entre eles destacam-se os seguintes, com os seus respectivos objetivos.

**Assistência multidisciplinar integrada aos cuidadores e pessoas com Doença de Alzheimer (AMICA):** o projeto objetiva realizar assistência interdisciplinar, ampliada e integral à pessoa idosa com doença de Alzheimer (DA) e seus cuidadores, contribuindo para à promoção da saúde.

**Ludicidade em ambiência hospitalar: uma estratégia multidisciplinar no cuidado da criança:** trata-se da manutenção de uma brinquedoteca no Hospital Casa de Saúde, para os pacientes internados, em especial os infantis.

**Cientista Aprendiz: vivenciando ciência e tecnologia na UFN:** visa proporcionar a alfabetização científica e tecnológica por meio da vivência de estudantes do Ensino Médio em atividades com ênfase em cursos da Computação, Física Médica e Engenharias.

**Educando para a sustentabilidade por meio de Geotecnologias:** objetiva promover a educação para a sustentabilidade, pelo uso de geotecnologias, em escolas de Educação Básica da cidade de Santa Maria e região.

**Clínica de Finanças: Superendividamento, educação financeira e promoção de cidadania:** o projeto realizou a intervenção interdisciplinar de prevenção e tratamento a situações que envolvam vulnerabilidade social e econômica na cidade de Santa Maria.

Ainda enquanto instituição filantrópica, há atendimento socioeconômico para alunos com renda familiar baixa com bolsas de 50% e 100%, pelo Programa de Assistência Educacional. Mais de 1000 alunos de graduação são beneficiados nesse contexto. A Universidade Franciscana ainda mantém convênio com órgãos públicos e entidades privadas. Por meio do financiamento pelo Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) foram atendidos 587 estudantes e pela Fundação Aclub de Crédito Estudantil (Fundapclub), 131 estudantes e 374 alunos atendidos pelo Prouni. Ainda se destaca amplo programa de bolsas de iniciação científica, sendo 243 ligadas a graduação e 131 alunos da pós-graduação.

Diante da apresentação do histórico institucional, observa-se que o seu crescimento maior se deu a partir de 1998 com a criação de uma dezena de cursos de graduação, no momento em que a instituição se tornou Centro Universitário. Atualmente, a UFN consolida-se como referência regional e estadual não só em cursos de graduação, mas de pós-graduação, como o de Nanotecnologia, que é referência nacional, e os cursos de extensão que são suportes pedagógicos aos alunos e amparo para centenas de pessoas que não podem pagar por atendimentos jurídicos e de saúde, entre outros.

### **3.3 Uma Cultura voltada para o trabalho**

A estrutura administrativa da Universidade Franciscana começa pela reitora, que representa os interesses da Scalifra/ZN, mantenedora de Ordem Franciscana que atua nos ramos da saúde e educação no Brasil. Ao seu lado, atuam três pró-reitores: de administração, graduação, pós-graduação e pesquisa, mais a chefia de gabinete. Este grupo então é responsável, coletivamente, diante do olhar confessional que fundamenta aspectos da cultura institucional, pela tomada de decisões e diretrizes a serem seguidas pela UFN em comunidade acadêmica.

Desde a criação de um curso, passando pela contratação de pessoas, à criação de ambientes de trabalho, os objetivos pedagógicos e a filosofia desse ensino, passa por esse grupo. Essa estrutura ainda perpassa por orientações para as assessorias especializadas diretas (comunicação, jurídica e de intercâmbio), seguido dos coordenadores e diretores de unidades e setores, a chegar aos professores, funcionários e estudantes da instituição, criando e projetando a imagem da UFN nesse engendramento de perspectivas individuais e coletivas as quais formam a ambiência da UFN de universidade, conforme esta estrutura.

Em nível administrativo, está sendo projetado uma reorganização da reitoria, que é composta pela Gabinete da Reitora, Pró-reitoria Administrativa, Pró-reitoria de Graduação e Pró-reitoria Pós-graduação e Pesquisa visando descentralizar algumas ações de gestão, aprimorando as decisões levando em conta o interesse do público-alvo e das necessidades de aprimoramento de gestão da IES. Destaca-se nessa perspectiva a Criação do Conselho de Integração Comunitária – órgão consultivo da administração superior, que integra a sociedade civil diante do aprimoramento das atividades acadêmicas, em consonância com as necessidades da sociedade, projetando o olhar e a importância de uma universidade comunitária na região central de Rio Grande do Sul.

Nessa perspectiva vale retomar Santos Boaventura (2009) quando observa que o desenvolvimento sócio histórico se move conforme os interesses institucionais. Por isso, observa-se como salutar e de fundamental importância a

reitoria aproximar-se das experiências sociais para que possam ser assertivas nas suas decisões. Segundo a reflexão do autor, toda riqueza científica e cultural do mundo é constantemente desafiada pelas experiências reais, que lapidam uma sociedade que busca relações mais harmoniosas e de impacto transformador social.

Diante da perspectiva filosófica da Universidade, ela se ampara em referências da natureza histórica, cultural, ideológica e confessional da Congregação Franciscana. Considerando que não há consenso quanto ao conceito de universidade, a UFN fundamenta seus preceitos em dois pilares: o cultivo livre do saber e a autonomia como condição essencial para assegurar a liberdade necessária à busca do conhecimento. Um dos fundamentos da reitoria é que a “A instituição universitária é um *locus* do conhecimento, da reflexão e por excelência, da busca da verdade.” (UFN Apresentação PDI, p. 3 2016-2021).

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96), Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam pela sistematização de uma produção intelectual, mediante o estudo sistemático de temas e problemas relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional. Para isso é exigido da instituição um terço do corpo docente, pelo menos - com titulação de mestrado ou doutorado - para dar conta deste saber, além de um terço do corpo docente ser contrato em regime de tempo integral.

A Universidade Franciscana elaborou seu Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2021) tendo em vista efetuar sua missão com qualidade na atuação no Ensino Superior. Amparada na formação humana e profissional, diante do desenvolvimento da ciência e da cultura, tem o ensino e a investigação científica como concepções de atuação amparadas na cultura da qualidade e na unidade dos saberes inspirado no paradigma da filosofia franciscana, pelo qual define sua missão, princípios e políticas educativas.

**Missão:** alicerçada nos princípios franciscanos, construir, sistematizar e socializar o conhecimento promovendo a formação humana e profissional de qualidade. **Visão:** ser uma universidade de referência nacional e internacional pela excelência no ensino, na pesquisa e na inserção social, contribuindo para o desenvolvimento da ciência a serviço da vida. (PDI 2016-2021, p.05)

Como forma de sistematizar, para o cumprimento desses campos de diretrizes, a reflexão crítica conduzida na atividade acadêmica torna-se o fio condutor do conhecimento produzido na Universidade. Assim, a IES observa a visão como um horizonte de excelência tendo em vista a capacidade intelectual, reflexiva e crítica que se projeta em uma comunidade universitária.

Em sua atuação estratégica de desenvolvimento, está o forte vínculo com a comunidade local, tendo em vista sua construção ao longo do tempo. Inicialmente destinada à formação de professores e enfermeiros e, agora, contribuindo para Santa Maria ser um polo têxtil e referência em Saúde, com a criação dos três últimos cursos: Medicina, Radiologia e Design de Moda.

Assim, a UFN define seu PDI diante da vitalidade de renovação constante, indicando aos gestores e professores a importância da formação continuada, tendo em vista as normas e atribuições, instigado pela missão institucional mediante constante reflexão crítica profissional.

Considerada a função da educação superior, reafirma-se neste Plano de Desenvolvimento Institucional, o compromisso de cultivar a atitude acadêmica de aprender com clareza e objetividade para desenvolver uma postura colaborativa sem a qual o conhecimento fica destituído de seu significado, qual seja, que a reflexão e a capacidade crítica favoreçam o conhecimento, o sentido da ciência em favor da proteção e promoção da vida. (UFN PDI 2016-2021, p 01)

O desafio da gestão em equipe se torna a qualificada produção de forma colaborativa, inclusive com novas concepções de utilização do espaço e do tempo. Esta visão de futuro, orienta-se conforme o PDI, pelo acompanhamento da constante evolução da educação na perspectiva de aprendizado e de convivência em um ambiente acadêmico, o qual deve estimular a extrapolar os limites de realidade. Guiando-se, a comunidade acadêmica, pelo bom senso e pela responsabilidade institucional. Projetando, sempre que possível, novas formas de promover o conhecimento, o ensinar e o aprender.

Como princípios da identidade institucional, está o elevado espírito de integralidade pessoal e de relacionamento interpessoal, diante de atitudes dialógicas de respeito à diversidade, da verdade em vista da construção do desenvolvimento humano e sustentável, diante da promoção da justiça e da cultura pela paz como norteadores de conduta e trabalho. Entre os princípios da

Universidade Franciscana, destacam-se nove pontos, conforme PDI 2016-2021 (p.32-60)

**Autonomia:** deve amparar o pensamento reflexivo-crítico-científico no cultivo do conhecimento, na liberdade de expressão e capacidade de escolha, diante de uma autonomia intelectual.

**Diversidade:** destaca o ambiente universitário como ambiente de divergências e convergências de ideias. O crescimento vem da crítica e da diversidade, devendo priorizar a formação criativa, diante do respeito as diferenças em trabalhos colaborativos.

**Ética:** Compreender uma postura ética exige disposição para acolher a verdade e sabedoria transformar em conduta. Essa condição reflexiva deve guiar a conduta dos membros da IES.

**Excelência:** Cada componente da IES deve priorizar pela excelência, desde o projeto pedagógico, passando pelas relações acadêmicas, gestão e infraestrutura. Nessa condição projeta-se que o estudante seja protagonista de sua construção do conhecimento.

**Inserção:** Tem por prioridade o direito fundamental da educação como bem para a dignidade humana, o bem-estar pessoal e o desenvolvimento sociocultural da sociedade, constituindo um elemento-chave para realização da proposta educacional.

**Integralidade:** Tem por base o desenvolvimento do ser em sua plenitude por meio da educação, possibilitando a formação de pessoal, por meio intelectual e

espiritual de maneira a eliminando fronteiras entre instituições, culturas e nacionalidades.

**Sustentabilidade e Meio ambiente:** Vincula-se ao clima institucional, diante da filosofia franciscana orientada pela sustentabilidade diante dos padrões de consumo.

**Universalidade:** Tem como ponto de partida que o acesso à educação é direito de todos. Nesse entendimento, o ensino superior deve ser ofertado em padrões de qualidade acadêmica, diante do que há uma perspectiva de cidadania e de cuidado mútuo entre os membros da sociedade.

**Internacionalização:** a educação internacional estimula a formar cidadãos do mundo com relação à cultura, ao idioma e à capacidade de conviver com povos de outras nações, reforçando o reconhecimento dos acadêmicos quanto ao desenvolvimento de valores humanos universais.

A consolidação da Universidade Franciscana também projetou uma identidade atualizada e nova percepção metodológica ao século XXI. Em seu campo de atuação, a IES acredita na educação a distância e nas metodologias de ensino múltiplo, integrando o aprendizado virtual ao cotidiano dos acadêmicos. Abre-se espaço para criação de cursos de graduação, pós-graduação e extensão em diversas áreas em nível de EAD, conforme a perspectiva cultural da região e as necessidades e oportunidades de mercado. Ainda se abre espaço para a criação de novos cursos *stricto sensu* e amplo investimento na pesquisa, no desenvolvimento de novas tecnologias e na internacionalização.

Um dos principais objetivos pedagógicos da Universidade está uma nova essência de perspectiva, que prevê maior integração e flexibilização curricular dos cursos, de graduação e de pós, para que o estudante possa se observar no mercado de trabalho, mas também vislumbre a capacitação constante pela pesquisa. Projeta-se para 2019 um aprimoramento pedagógico de todos os cursos, integrando graduações de áreas afins diante de uma perspectiva de

conhecimento direcionada a dinâmica social das profissões e as necessidades de mercado.

Esse modelo de atuação multidisciplinar sugere, conforme a direção da IES, uma reconfiguração do processo de avaliação e aprendizagem, eliminando o sistema de provas. Para aferir o aprendizado do aluno, modelos mais qualitativos serão adotados, para que o estudante possa ser medido pela evolução do seu desempenho, e não diante de uma lógica de comparação de notas. Espera-se com isso, projetar a autogestão da aprendizagem por parte do aluno, tendo uma maior oferta e facilidade de se matricular em disciplinas de seu interesse, além das já obrigatoriamente ofertadas pela matriz curricular de cada curso.

Comprometida com a realidade em que se insere, a IES tem em seu posicionamento estratégico fundir protagonistas dentro da universidade de sua própria história, diante da valorização do conhecimento científico e técnico, reconhecendo as mais diversas formas de conhecimento, valorizando a formação humana e o desenvolvimento da ciência. Projeta-se então, uma Universidade contemporânea e transformadora pela participação no desenvolvimento cultural, científico e tecnológico.

#### **4. Dos documentos oficiais, a análise Documental**

A análise da pesquisa parte do ponto em que a palavra “comunicação” começa a aparecer nos documentos oficiais da Reitoria da Universidade Franciscana diante de um contexto específico ou estratégico para a organização institucional. A apresentação é conduzida destacando a evolução desse processo, passando pela apresentação das mídias conforme os fluxos de comunicação, até a oficialização da comunicação como política institucional, que se dá no Plano de Desenvolvimento Institucional, vigente até o ano de 2021.

No decorrer da análise, são observadas também questões pertinentes que atuam em interrelação com os processos teóricos, como a interpretação da instituição de cultura universitária e de processos socioculturais, levando em conta o eixo central do trabalho que é a participação como elemento de transformação. Pretende-se ilustrar a importância de uma comunicação



organizacional diante da integração de uma comunidade universitária em sociedade, diante da responsabilidade da comunicação de projetar a identidade da empresa, envolvendo todos os públicos em busca do desenvolvimento e do bem coletivo. Desse modo, a análise se fará contrastando o que dispõe os documentos com as formulações teóricas que orientam esse trabalho de pesquisa.

#### **4.1. Descrição dos Documentos e Contratação Teórica**

Na análise do primeiro documento, Doc 01, o Plano de Desenvolvimento Institucional Diretrizes Político-Pedagógicas (2003-2007) a compreensão de participação se dá diante das metas gerais estabelecidas pela instituição, a qual define que as forças transformadoras para as ações são interpretadas e desenvolvidas nas unidades acadêmicas, órgãos e setores. “O contato dos professores, funcionários e alunos com as metas institucionais permite incorporar a proposta em sua própria ação de acordo com as especificidades de cada instância de competência” (UFN, 2003-2007, p.09).

Projeta-se então, entre as metas gerais conforme o documento, o que a instituição compreendia como “Cultura Universitária”, que é a promoção de condições de qualificação do quadro docente e técnico-administrativo e de instalações físicas de modo a contribuir para o aperfeiçoamento da cultura e a produção do conhecimento pela qualificação do ensino, da pesquisa e da extensão. Nesse ponto, vale destacar, que este documento foi o único que apresentou um conceito sugerido de “Cultura Universitária” de forma determinada. Os demais Planos de Desenvolvimento apresentam a “cultura” ligada ao aprimoramento de funções ou em uma dimensão cultural de relacionamento e aprimoramento técnico e científico.

No que diz respeito ao processo sociocultural como estrutura de desenvolvimento social, o PDI da UFN (2003-2007) compreende o termo diante da perspectiva da cultura avaliativa dos professores, os quais devem proporcionar ao aluno o conteúdo humano, técnico e científico refletindo a realidade “sociocultural nacional”, alinhado a uma realidade internacional, em que o discente deva almejar, por meio da relação professor aluno, uma profissão consistente com os desafios do mundo contemporâneo.

A cultura universitária e os processos socioculturais voltados à centralização da IES como instrumento e aos professores como condutores do conhecimento, denotam, em época, a pouca abrangência do real significado de cultura e de processos socioculturais conforme Santos (2012), que define cultura como um organismo vivo produzido coletivamente por uma comunidade, sendo a cultura o principal elemento material e intelectual de uma sociedade.

Em ambas as situações do PDI, a cultura e seus desdobramentos são voltadas ao indivíduo que deve progredir diante das metas institucionais. De certo modo, entendimento aquém do potencial de cultura quando ligada ao campo do conhecimento como fruto vivo e coletivo da natureza humana, a qual cria e recria seus processos além das lógicas de mercado, individuais e institucionais.

#### **4.1.1 Comunicação e Cultura Mercadológica**

No campo comunicação, ela é abordada no Doc 01 diante de um olhar tecnicista e de infraestrutura no contexto da *“Integração interna, interinstitucional e comunitária”*. Dizia então o documento como meta: “Aprimorar e desenvolver com qualidade necessária, sua base tecnológica de comunicação e informação pertinente ao processo de integração desejado” (PDI UFN, 2007-2013). Além disso, o documento trazia três objetivos estratégicos: Atualizar os recursos tecnológicos atendendo à demanda da Instituição; Capacitar os recursos humanos para melhor aplicação dos recursos tecnológicos e Implementar softwares de gestão integrada.

Nota-se que a visão de comunicação da IES em 2007 é ligada ao suporte tecnológico, diferente do que Castell (1999) defende que é a informação como o elemento desencadeador de um novo modelo de revolução, a qual conecta as pessoas pelo conteúdo, diante dos suportes tecnológicos. Nesse ponto, a comunicação, refletida pelas suas mídias, ainda não aparece de forma específica no PDI diante de uma visão estratégica, potencializando à participação institucional. A visão de comunicação ainda está ligada a questão técnica. Em termos práticos, era dar suporte operacional para conectar um ponto ao outro e capacitar um técnico responsável para mediar esse transporte.

A partir de 2007, entra em vigor, até 2013, o Plano de Desenvolvimento Institucional (2007-2013), nesta dissertação representada como Doc. 02, que traz em destaque objetivos estratégicos os quais apresentam a instituição diante de um propósito de maturidade em uma perspectiva de expansão, significativo crescimento. Surge então a “Visão de Futuro” como eixo estratégico de posicionamento para as ações práticas em comunidade acadêmica. “Tornar-se Universidade inovadora e de excelência acadêmica, reconhecida pela formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento humano e social”, (UFN; 2007-2013, p 7).

Ao construir essa perspectiva, a UFN se propôs a manter sua identidade, empenhada em ampliar sua visão, dando prosseguimento inovador à missão que se ampara no desenvolvimento e na difusão do conhecimento técnico-científico e a cultura em suas múltiplas manifestações, destacando-se pela excelência acadêmica na formação de profissionais íntegros e de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento humano e com o bem-estar social, a partir dos princípios cristãos. Nesse contexto, projeta-se então a cultura como um dos princípios institucionais os quais constituem a identidade institucional. Traz o documento na página 2 a frase. “Tecnologia a serviço da cultura e da vida”.

É possível observar, ao analisar que em época a instituição preocupava-se em contemplar as múltiplas manifestações e a diversidade de um ambiente universitário, quando priorizava dentro de sua “Visão” a cultura, alinhado aos princípios institucionais diante de uma base tecnológica, compreendida com a relação das pessoas com as informações, os processos educacionais e comunicacionais. Isto, ao ponto da UFN propor neste Doc 2 uma definição específica de seu entendimento sobre “Cultura Universitária” dentro de suas diretrizes estratégicas.

Entende-se por cultura universitária a realização de ações coerentes com a proposta institucional, com a qualificação docente e administrativa e com as diferentes formas de aprender, ensinar e interagir na construção e na divulgação do conhecimento, a partir do projeto pedagógico institucional. Essa opção firma-se na decisão de evoluir pelo investimento/crescimento na qualidade da produção científica, tornando o ambiente institucional um espaço de estudo, debate, reuniões, pesquisa, prática profissional e convivência. Em síntese, uma cultura em que se pensa e se faz a vida universitária por meio das inter-relações do saber e através das conexões destas com os problemas postos pelo entorno social. O dinamismo e o caráter da

vida universitária permitem construir uma cultura acadêmica dinâmica e prospectiva. (UFN, p.5. 2007-2013).

A definição da IES sobre Cultura Universitária direciona as interconexões entre seus membros como uma forma produtiva e qualificada de projetar a identidade da UFN de maneira produtiva. Esta perspectiva está alinhada ao olhar de Bauman (2012) que indica a impossibilidade de o indivíduo se interpretar fora de uma existência coletiva, sendo a cultura um elemento da organização social que expressa as raízes e o fundamento da própria organização.

Por sua vez, quando a IES interpreta que a cultura universitária deva ser criada a partir do projeto pedagógico institucional, ela posiciona-se diante de uma estrutura cultural de gestão a qual está alinhada ao modelo vertical de ensino professor/aluno diante das práticas citadas de aprender, ensinar e interagir na instituição. De certo modo, em consonância com características da organização confessional que a UFN está inserida.

Da mesma forma, quando a IES firma posição ao entender cultura universitária pelo investimento e crescimento na qualidade da produção científica, tornando o ambiente institucional um espaço de estudo, debate, prática e convivência profissional seu foco está em atender às necessidades da instituição e, não, necessariamente, priorizar um movimento participativo alinhado ao maior valor de universidade que são as pessoas que ali criam a ambiência acadêmica.

Tal posicionamento da IES reforça o que Elias (1994) afirma que formações sociotécnicas, produtos e concepções culturais são criadas para atender às necessidades de um destino pensado pelas relações econômicas, as quais representam o “motor” do desenvolvimento social. Em um panorama de avanço, a direção projeta seu crescimento por meio da cultura focada no progresso individual de cada membro, que deve atingir as suas metas em alinhamento com as diretrizes da IES, seu crescimento e a qualificação institucional.

No que diz respeito à perspectiva do potencial da cultura como instrumento de transformação, a definição de cultura universitária proposta pela IES projeta que a atuação dos profissionais deva ser dinâmica e prospectiva, amparada nas relações que se formam na universidade ao refletir os problemas

sociais. Este posicionamento, perante ao potencial das conexões que se estabelecem na universidade e migram para sociedade, é o que Bauman (2012) entende como teoria de integração social, em que os indivíduos estão interligados por intercâmbios mentais, educacionais, morais e de personalidade, diante de um ordenamento social para atuarem para determinados objetivos.

Esses posicionamentos da instituição deixam claro que a cultura universitária é algo a ser projetado em comunidade acadêmica conforme as diretrizes da IES, e não propriamente um conceito a ser construído com os seus membros. Esta construção de discurso é utilizada com êxito para organização institucional, alinhada às suas metas. Mas, de certo modo, não reflete todo o potencial da cultura diante de estímulos mentais e intelectuais os quais projetam um ambiente mais participativo diante das demandas socioculturais, políticas e sociais que se renovam com força e velocidade.

Esta direção vertical de alinhamento sobre a vivência cultural universitária descrita no Doc 2, projeta certo descompasso com a cultura em sociedade. Ao não observar a cultura como elemento de transgressão, visando romper barreiras por meio da efervescência acadêmica, até mesmo paradigmas culturais, não se projeta uma ambiência institucional acadêmica mais participativa, diminuindo o engajamento e a identificação do aluno ou colaborador diante da missão ou objetivo da instituição.

Neste mesmo Doc. 2, referente ao PDI 2007-2013, a reitoria demonstra a necessidade de qualificar os processos de comunicação e marketing. Diante da categorização de “ações estratégicas” é proposto a criação de um setor de Assessoria de Marketing, em paralelo, o aperfeiçoamento à qualificação de pessoal técnico-administrativo. Mesmo ainda a interpretação de comunicação estando ligado aos produtos e ao suporte técnico, a instituição projeta um discurso a ser incorporada pela “Marketing” da instituição que é “Tornar-se Universidade inovadora e de excelência acadêmica, reconhecida pela formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento humano e social” (UFN p. 5. PDI 2007-2013)

#### **4.1.2. Comunicação e Projeção institucional**

Neste período, entre 2007 e 2013, houve atenção institucional para o desenvolvimento da comunicação, em especial nas perspectivas de infraestrutura e recursos humanos. Em junho de 2008 foi finalizado o documento que deu conta da criação da TV UFN, televisão universitária constituída por finalidade na promoção do intercâmbio científico-cultural com a sociedade, possibilitando o acesso da comunidade santa-mariense ao conhecimento, projetos de extensão, resultados de ensino e pesquisa desenvolvidos pela Instituição. A TV UFN tinha por concepção à socialização do conhecimento produzido na Instituição, em que conteúdos jornalísticos deveriam ser criados de forma qualificada como forma de divulgação do saber por meio do veículo, conforme descrito em Doc. 3.

Como objetivo maior da TV UFN, levando em conta a manutenção dos Cursos de Graduação de Jornalismo e Publicidade e Propaganda, a programação da mídia deveria expressar os princípios institucionais na difusão do conhecimento e na formação de estudantes com horizontes amplos e comprometidos com a informação reflexiva e crítica. Nisto se inclui a participação de estudantes de comunicação social em produções audiovisuais, o que representa uma oportunidade didático-pedagógica de ensino-aprendizagem na formação de profissionais da comunicação.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a TV UFN foi fundamentada no caráter experimental de TV Universitária. A programação prevê um público-alvo constituído por estudantes, identificados, engajados e participativos com o canal. O público-alvo secundário, constituído por professores, funcionários e comunidade em geral, tralharia na divulgação da produção científica, técnica artística e cultural.

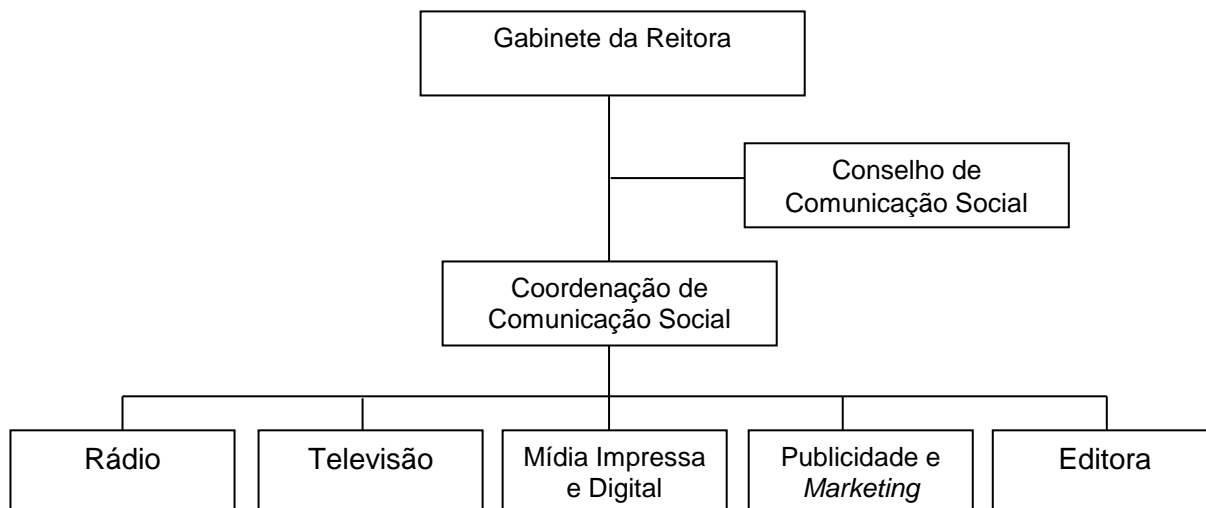
Merece destaque no Doc 3 a TV Universitária ser entendida como espaço para a manifestação dos acontecimentos e realizações que ocorrem no universo acadêmico. Conforme o documento, essa é a grande diferença entre um canal universitário que se permite experimental e um canal comercial, que é engessado pelos interesses e pressões comerciais do mercado onde está inserido.

A posição da TV UFN enquanto unidade estratégica para IES se oficializa quando em julho de 2008 no gabinete da reitora é assinada a criação do Conselho da TV UFN, conforme disposição neste estudo como doc. 4. O grupo teria o reitor como presidente, e seria formado pelo coordenador dos cursos de comunicação social; dos setores administrativo; rádio; televisão; mídia impressa e digital; publicidade e *marketing* e coordenador da editora.

O Conselho da TV Unifra seria um órgão normativo, consultivo e deliberativo que teria por competência supervisionar a política de produção e divulgação de mídia através da programação, de acordo com a filosofia institucional e os princípios franciscanos, alinhados ao comprometimento com o ensino superior. Entre as atribuições que o grupo teria estão: zelar pela qualidade e relevância da produção e de sua veiculação; apreciar pareceres de coordenadores e/ou responsáveis sobre a produção, decidindo sua divulgação; adequar-se à visão contemporânea da função de TV universitária e a sua importância para a sociedade; responsabilizar-se pela supervisão da programação em vista da divulgação da ciência e da cultura.

Ainda tendo em vista o aprimoramento da comunicação institucional, a reitora oficializa a criação da Coordenadoria de Comunicação Social e do Conselho de Comunicação Social, nesta dissertação sob análise de Doc 05, em dezembro de 2008, o qual foi aprovado da mesma forma dos demais em Conselho Universitário, diante do parecer final da presidente do grupo. Segundo o documento, o setor teria a finalidade de coordenar a divulgação das atividades acadêmicas e administrativas, mediar a comunicação entre os públicos internos e projetar a instituição em comunidade externa. Tendo por objetivo, desenvolver a política global de comunicação da IES, preservando o aspecto educativo, informativo e cultural.

Diante de um organograma, a Coordenadoria viria logo abaixo do Conselho de Comunicação Social, estando o setor ligado diretamente ao Gabinete do Reitor, como descrito no organograma abaixo.



Fonte: Doc 5. Oficiais Reitoria. Estrutura da Coordenadoria de Comunicação.

A estrutura da Coordenadoria seria constituída por um Conselho de Comunicação, com uma função normativa, consultiva e deliberativa o qual seria composto pelos membros dos coordenadores dos setores de comunicação, mais os coordenadores dos cursos de comunicação social, tendo a reitora como presidente, mais os setores descritos como operacionais.

A Coordenação Geral então teria a função de planejar e coordenar o funcionamento da coordenadoria e o fluxo informacional dos demais ambientes produtores de conteúdo de mídia institucional, guiando-se pelo Conselho de Comunicação o qual seria o responsável por definir a política institucional de comunicação social, estabelecendo diretrizes, apreciando pareceres, definindo posturas editoriais e aprovando orçamento sobre produtos de mídia institucionais.

Caberia então ao coordenador geral de comunicação planejar a comunicação e seu funcionamento, dinamizando a produção e a divulgação de informação mediante aos setores operacionais e os veículos de comunicação externos. Entende-se por setores operacionais então: o Rádio, tendo a função de produzir e difundir programas educativos, boletins informativos e culturais. O setor de Televisão, responsável pela produção e divulgação televisiva. O setor de mídia impressa e digital, responsável pela produção e edição de publicações jornalísticas impressas e *online*. E o setor de publicidade e *marketing*; responsável pelo planejamento de estratégias e produção de material de comunicação. Além da Editora Unifra, que integraria a Coordenadoria de



Comunicação Social, mas que se rege por regulamento próprio conforme o documento.

Conforme a descrição do Doc 5, o ano de 2008 foi dedicado para análises e estudos de possíveis estruturas por parte da reitoria, que deveriam representar o alinhamento da comunicação institucional, diante do objetivo maior que era a criação de uma política de comunicação. No entanto, tanto Coordenadoria quanto Conselho de Comunicação não chegaram a ser efetivados no dia a dia, mesmo com a aprovação do Conselho Universitário. A exemplo do Conselho da TV Unifra, citado anteriormente, que não chegou a ser implementado na prática.

Em paralelo, houve a partir de 2009 um incremento de quadro profissional e de infraestrutura, para que os níveis operacionais de produção comunicacional fossem contemplados. Os setores de Rádio e Televisão tiveram qualificação de equipamentos tecnológicos e a manutenção de equipe para atender as necessidades da instituição, que neste momento observavam estes dois suportes de mídias mais ligados aos cursos de Comunicação Social – Jornalismo e Publicidade e Propaganda. Exemplificando, não tanto como instrumentos estratégicos de divulgação e captação de alunos, mas sim, diante do potencial pedagógico que os ambientes proporcionam ao aprendizado prático da comunicação.

A Editora seguiu trabalhando dentro de um regimento próprio, atendendo diretamente a pedidos da reitoria, a produção de materiais da universidade, da mantenedora Scalifra Zona/Norte e a clientes externos. Quem assumiu os setores de “Mídia Impressa e Digital” e “Publicidade e Marketing” foi a Assessoria de Comunicação Institucional. Esta responde pela criação de notícias da universidade para site, jornal impresso, redes sociais e relacionamento com mídia externa, sendo igualmente responsável pela imagem institucional em nível de projeção de marca, divulgação e criação publicitária.

É possível perceber, contrastando à prática com os documentos, que a Assessoria de Comunicação, Assecom, institucional confunde a sua atuação com a Coordenadoria de Comunicação. O setor assume a responsabilidade pela criação de conteúdo, e por orientar os demais níveis de comunicação sobre o discurso comunicacional a ser adotado, conforme supervisão direta da reitoria, sendo a reitora a principal responsável por esta interlocução. Cabe também a

Assecom, a função de organizar a comunicação, por meio da definição da linha editorial, dos investimentos em mídia publicitária referentes às campanhas de captação de alunos e as de relacionamento interno, produzindo e dinamizando informações a serem compartilhadas com os demais setores operacionais, assim como com os veículos externos, assumindo a função, que, no papel, está estabelecida para ser estratégica da Coordenadoria de Comunicação, mas, na prática, atua para atender às necessidades pontuais da instituição.

Ao analisar a estrutura organizacional da Universidade, contrastando com a parte teórica, acredita-se que o modelo participativo estabelecido por meio dos conselhos é uma boa prática cidadã para o desenvolvimento da IES. Esse engajamento nos processos para a tomada de decisões é bom não só por democratizar ideias e perspectivas, mas por possibilitar maior acerto à organização, visto que é dada voz a mais pessoas envolvidas no processo, diretamente provocando o protagonismo e a identificação com seu meio.

No entanto, quando se estabelece que a competência dos Conselhos de Comunicação e da TV UFN, tendo a reitora como presidente de ambos, é supervisionar a política de produção e divulgação dos setores operacionais, guiando-se pelas observações dos coordenadores dos Cursos de Comunicação que integram o conselho, se estabelece um posicionamento de hierarquia institucional, em que os setores operacionais passam pelo crivo dessas instâncias, mesmo sendo eles responsáveis, na prática, por implementar o pensamento de comunicação institucional. Estrutura disposta que emperra o desenvolvimento da comunicação institucional, visto que os cursos de comunicação não participam dos processos diários de comunicação, estando estes professores mais alinhados à construção de discurso à reitoria, do que as necessidades reais e de apoio aos setores operacionais.

Bauman (2012) demonstra que no momento que o indivíduo atua em comunidade por meio da participação, abrem-se espaços para que ocorra um movimento de diálogo e de interpretação de realidades mútuas, na construção de melhores e virtuosas relações. Mas é necessário se colocar no lugar do outro. Colocar-se entre as partes e não acima das partes. Só assim, abrem-se espaços para que ocorra um movimento de diálogo e de interpretação de realidades mútuas, na construção de melhores e virtuosas relações. Essas dialogam com o

campo pessoal e profissional de atuação, fazendo com que o indivíduo desperte para o coletivo, dando um novo valor interpretativo para sua atuação na organização, ao compreender que a sua necessidade passa pela necessidade do outro.

Mesmo sem a efetivação da Coordenadoria de Comunicação e dos Conselhos, a reitoria seguiu em 2010 trabalhando para a qualificação estratégica da comunicação por entender que por meio dela poderia projetar a instituição futuramente de forma mais arrojada e competitiva, contribuindo para os processos de ensino, pesquisa extensão. Visando à constante renovação institucional, a reitoria contratou um administrador de empresas, focado em marketing, para trabalhar com as lideranças institucionais, já projetando o próximo Plano de Desenvolvimento Institucional.

#### **4.1.3. Comunicação e Imagem institucional**

O doc. 06 desta dissertação, que trata da nova organização institucional, foi elaborado em 2010 e 2011 como uma nova proposta de disposição institucional com o propósito de fortalecer a identidade da Universidade, potencializando sua proposta educativa diante de uma perspectiva dialética de construção-desconstrução-reconstrução a qual se retroalimenta com a história e com valores da instituição. Ao tomar uma posição frente ao estudante do século XXI, capaz de desenvolver-se de forma criativa a partir do conhecimento, a UFN assume as seguintes diretrizes: fortalecer o conhecimento e sua relação com a sociedade; desenvolver a pesquisa; investir na educação à distância; desenvolver o *marketing* e a comunicação e aprimorar a capacitação de recursos humanos.

É possível considerar que esses quatro pilares representam uma posição da IES ao assumir essas práticas socioculturais como elementos estratégicos para o seu desenvolvimento: o conhecimento por ela entender que se estabelece entre as pessoas, sendo reconstruído e reinventado toda vez que se assume uma interação; a Pesquisa, por proporcionar a educação para a pesquisa, tendo como objetivo a ampliação do conhecimento tecnológico e científico; a Educação à Distância (EAD) por ser impulsionada pela tecnologia, as plataformas digitais

e modelos de mídias participativos estão cada vez mais presentes no cotidiano; e o Recursos Humanos, que capacita por meio da qualificação profissional sua organização, sendo esta a melhor riqueza, conforme o documento, requisito necessário para se chegar ao desenvolvimento projetado.

O valor da cultura institucional que se quer delinear conforme os itens, direciona-se à possibilidade de o indivíduo observar-se cada vez mais conectado com a Universidade, projetando ambientes participativos alinhados a novos estímulos mentais e intelectuais e aos aspectos ideológicos da organização, os quais se retroalimentam conforme as necessidades e os interesses da administração da IES.

A Comunicação e Marketing são propostos então como elementos estratégicos diante do potencial de pertencimento que o indivíduo estabelece com a organização. Por meio de pautas e ações de interesse comum, o membro da IES deveria se tornar um sujeito protagonista, tendo por iniciativa a participação como um elemento chave para o desenvolvimento da IES. Com isso, o doc. 06 define tais itens como prioritários para investimento e desenvolvimento para o período compreendido entre 2012-2015.

Conforme o documento, o marketing e a comunicação têm a função de pensar a Universidade como um todo, contribuindo para o fortalecimento e a divulgação da imagem institucional. Por meio da elaboração de estudos de cenários e tendências, o setor teria a responsabilidade de assessorar a Reitoria em seu embasamento para decisões administrativas e estratégicas. O Marketing e a comunicação tornam-se ainda responsáveis pela coordenação dos fluxos internos de informação, mediando o relacionamento e os contatos relativos à publicidade institucional com a comunidade externa.

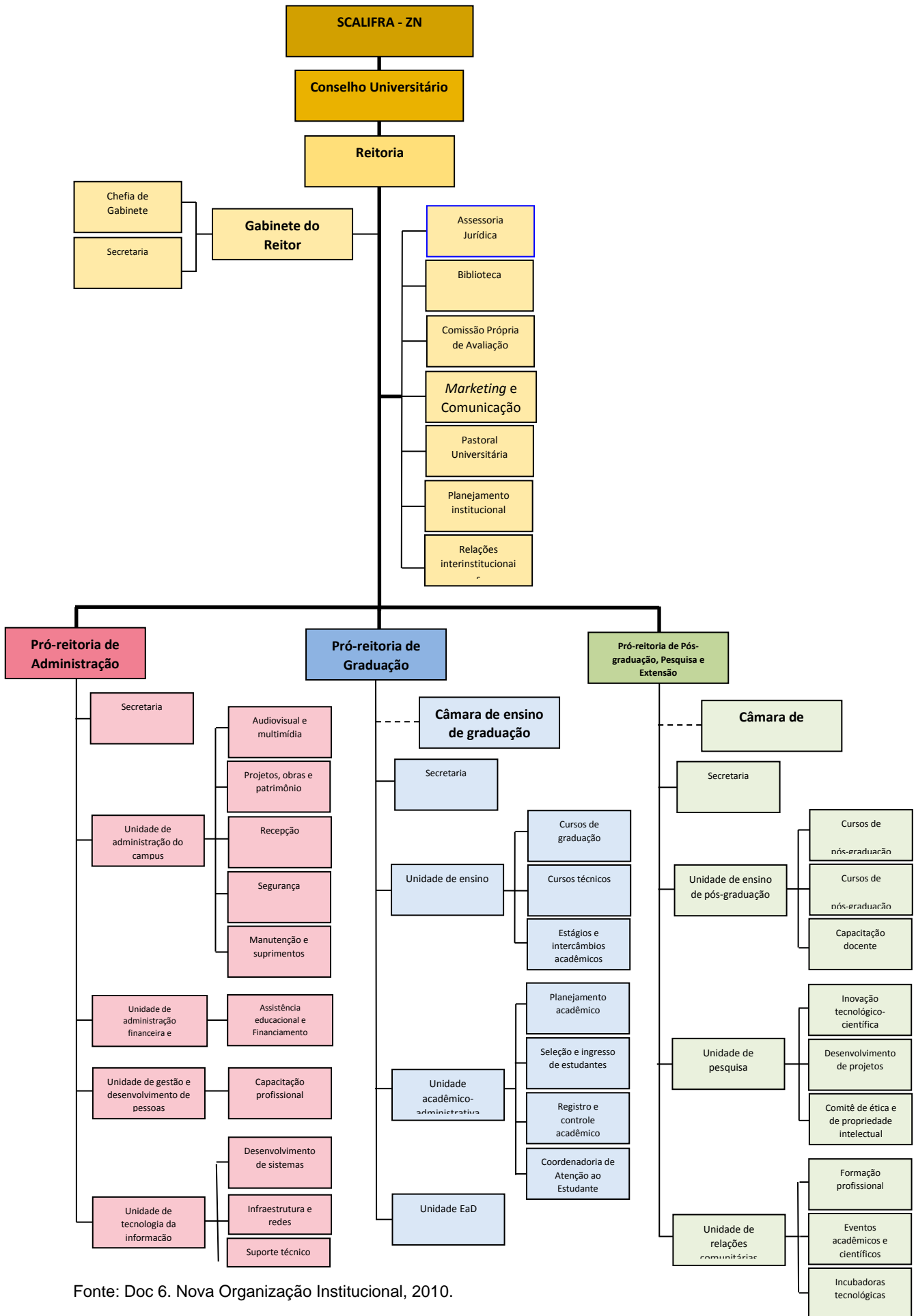
O setor, que agora assume nova posição no organograma institucional, seria responsável também por trabalhar com a inteligência de mercado, análise da concorrência, pesquisas de satisfação, endomarketing, campanhas/publicidade, inserção em redes sociais, produtos e serviços, fazendo conexão com o setor de Recursos Humanos, como é demonstrado na figura abaixo. É possível identificar também, a operacionalidade dos Setores, diante dos Processos Estratégicos, visto que eles estão conectados entre si, mas

afastados da percepção da construção da estratégica, conforme organograma apresentado.



Fonte: Doc 6. Nova Organização Institucional, 2010.

No novo organograma proposto pelo Doc 6, o Marketing e a Comunicação ocupariam uma função ligada ao Gabinete do Reitor, sendo chave para a construção da identidade institucional, estando ligado intimamente à reitoria, suas percepções e orientações. Juntamente com os setores da Assessoria Jurídica, Biblioteca, Comissão Própria de Avaliação, Pastoral Universitária, Planejamento Institucional e Relações Institucionais formariam o grupo de assessoramento direto para a posição de desenvolvimento institucional, conforme organograma abaixo.



Fonte: Doc 6. Nova Organização Institucional, 2010.

É possível inferir, resgatando Fausto Neto (2005), que a reitoria considera que a sociedade está cada vez mais midiaticizada, conectada, e que a comunicação tem o papel e a capacidade de tematização pública dos espaços e da criação de discursos especializados em torno de questões estratégicas. Ao pensar um setor de Marketing e Comunicação compreende-se que o objetivo institucional era transportar significado por meio dos dispositivos de mídia, construindo e produzindo efeitos de sentido. As atribuições ao setor também deixam claro essa percepção, quando fala na responsabilidade de monitorar concorrência, produzir campanhas publicitárias e conteúdo jornalístico, marketing e endomarketing, além de qualificada apresentação pelas redes sociais, produtos e serviços.

Em paralelo ao pensamento institucional, Fausto Neto (2006) explica que o atual ambiente da comunicação é midiaticizado, interconectado entre os indivíduos conforme seus interesses, ampliando a noção de heterogeneidade social. Segundo ele, a tecnologia social da comunicação permite que as pessoas acessem umas às outras, ampliando perspectivas de participação. É possível projetar agora que a comunicação por meio do discurso e dos seus produtos chega aonde à interação pessoal e a influência institucional não chegam. Projetando assim um novo campo de poder, centralizado nos aspectos de pertencimento e engajamento.

Surge então cada vez mais a criação de assessorias especializadas de comunicação para dar conta dessa demanda, visando à intermediação dos usuários com a IES, devendo este conhecimento ser projetado no coração das organizações, diante da criação de mecanismos de interação que parte do mundo dos usuários, diluindo modelos de relacionamento verticais por meio da comunicação junto à comunidade acadêmica e o público-alvo que se quer atingir pela promoção do conhecimento.

Em uma contextualização mais empresarial, diante de um olhar mais organizacional, há uma crescente percepção de que as empresas podem e devem assumir um papel social além da geração econômica, fazendo da comunicação um elemento estratégico diante de suas funções, também ela sendo responsável pelas boas relações entre os indivíduos, na busca pelo desenvolvimento coletivo. O desafio das empresas então tem sido perceber,

gerar, reter e compartilhar todo o aprendizado resultado de suas políticas e práticas, assegurando geração de valor às relações, e conseqüentemente aos negócios.

Conforme Simão (2005) a comunicação é a ferramenta que estabelece o relacionamento com todos os públicos da organização, tornando-se a área estimuladora de produção de conhecimento, sendo responsável pela transmissão de valores e da cultura empresarial, zelando pela imagem institucional. Nesse contexto, o compartilhamento de expectativas se estabelece pela comunicação, no qual as assessorias especializadas tornam-se responsáveis pelos fluxos de comunicação junto aos ambientes interno e externo. Nela, podem ser desenvolvidos projetos de comunicação interna e externa, publicidade, planejamento, propaganda institucional, eventos, gerenciamento de crise, relações corporativas e institucional, assessoria de imprensa, política e de responsabilidade social entre outras atividades desenvolvidas pela comunicação institucional.

Mas, para dar conta desse cenário de potencialidades, é necessário a construção da rede de comunicação. Nela, por mais tecnológica que os processos possam se amparar, o potencial maior que o profissional da comunicação deve ter é a capacidade de se comunicar, construindo e consolidando relações interpessoais as quais motivam e possibilitam a cooperação e a produtividade da empresa.

O profissional de comunicação empresarial, além da formação e do conhecimento teórico que detém, tem a responsabilidade cotidiana de empreender e liderar ações proativas que possam concretizar os projetos da organização por meio da construção da imagem e projeção de discurso. Construir uma rede de fluxo de comunicação, integrando pessoas, capacitando-as, compartilhando as políticas e estimulando as práticas de comunicação conforme os interesses da instituição se fazem necessário, sendo ela a fórmula e o eixo central estratégico para o desenvolvimento de uma cultura participativa. Como afirmam teóricos da comunicação. Vejam:



A comunicação é responsável por criar um ambiente de cooperação sistêmico, integrando agendas com foco no negócio, mas com interesse comum de fortalecimento, crescimento, desenvolvimento e perenidade dos grupos como um todo. Esse interesse comum será capaz de unir as diferenças em um sistema de interrelações no qual, preservadas as autonomias e reconhecida a interdependência, teremos um pacto, um marco conceitual, que mais do que simplesmente regular, terá então a comunicação o foco na convergência de valores e nas práticas responsáveis. (Simão, 2005. P. 48)

Essa posição deve então estar sustentada nas políticas de comunicação institucional diante dos seus setores e processos, para que se torne a fonte de significação e orientação institucional, posicionando-se frente aos colaboradores e ao público externo. Para isso, não basta a direção conhecer o negócio e o mercado, é necessária uma visão ampla dos elementos que influenciam a organização, permitindo a integração dos colaboradores internos e externos além da relação de trabalho, ao utilizar a comunicação para atingir os objetivos.

Seguindo o histórico dos documentos observados, os quais dão conta da estrutura de comunicação institucional, nesse momento representado pelo organograma, o setor de Marketing e Comunicação não chegou a ser efetivado, assim como a comunicação por meio de uma Coordenadoria de Comunicação e seus Conselhos, conforme os documentos.

É possível perceber que a direção entende a necessidade de melhorias na estruturação da comunicação, mas as atribuições que o novo setor de Marketing e Comunicação teria, na prática, ficaram sob responsabilidade da Assessoria de Comunicação, diante de uma visão mais reducionista do potencial estratégico de comunicação, visto que o setor é essencialmente operacional, estando alinhado exclusivamente às diretrizes da reitoria, conforme as demandas criadas por ela, e pelos cursos de graduação, pós-graduação e extensão, e não diante de uma análise mais profunda e específica de mercado, relacionamento com o público-alvo, captação de alunos e construção de discurso.

De todo modo, mesmo após aprovação do Conselho Universitário do novo organograma, apresentado no doc. 6, a reitoria não chegou a instalar o setor de Marketing e Comunicação, mas, projetou um “texto preliminar” sobre as Políticas

de Comunicação, concluído em janeiro de 2012, com objetivo de alinhar mais estrategicamente a comunicação às necessidades e o futuro institucional.

Neste texto preliminar, contextualizado como Doc 7. assinado pela reitora da Universidade Franciscana, está apresentada a concepção institucional sobre comunicação, além de desmembramento dos setores responsáveis pela produção de conteúdo comunicacional, no qual caberia à Coordenadoria de Comunicação a responsabilidade de promover este direcionamento. Este deveria estar presente no Plano de Desenvolvimento Institucional, 2012-1015.

Logo na apresentação, a reitora afirma que a comunicação cumpre o papel de estar em acordo com os valores e a missão institucional, e tem por papel expressá-la para a sociedade. Ela “tem a finalidade de contribuir com o desenvolvimento e a divulgação da imagem institucional, qual seja a síntese dos aspectos tangíveis e intangíveis: filosofia, caráter educacional, técnico-científico e cultural” (UFN 2012, Doc 7, p.02).

Para desenvolver esta política institucional de comunicação, segundo o documento, a UFN conta com uma Coordenadoria de Comunicação que tem por responsabilidade mediar os fluxos entre a comunidade interna e externa objetivando a integração dos públicos. Como função está o papel de exercer uma comunicação proativa, promovendo as informações de forma ágil e coerente com o pensamento organizacional. Segundo o documento, uma comunicação dinâmica e autêntica gera maior nível de confiança nos gestores e amplia o grau de responsabilidade de cada membro da equipe, o que resulta em pessoas motivadas em sua função e aponta para o comprometimento organizacional.

Algo que pode ser compreendido pela leitura teórica social de Tugendhat (2003) o qual visualiza as relações sociais, que se estabelecem por meio da comunicação, como um sistema de obrigações recíprocas, as quais indicam que o homem é capaz de aprender e projetar normas e procedimentos amparados na reciprocidade moral, como um sistema político de relacionamento amparado na confiança entre os envolvidos no processo. Ou seja, em uma organização, a confiança é a engrenagem moral que sustenta as melhores e virtuosas relações profissionais e pessoais.

Segundo o documento, a comunicação, na interpretação da UFN, ocorre entre a instituição e a sociedade de forma natural, inerente ao ambiente universitário, em virtude da integração dos membros da comunidade acadêmica e pelo atendimento presencial ou virtual mediante aos canais de comunicação. A IES então dispõe de meios de comunicação como rádio, TV, jornal, revistas, internet, redes sociais como plataformas de construção da imagem.

Ainda conforme o doc. 7, as relações interpessoais são fundamentais na comunicação. A diversidade de pensamento é salutar no ambiente universitário e a divergência de ideias favorece o desenvolvimento do pensamento crítico e da criatividade, essenciais à produção e à renovação acadêmica. Porém, podem desencadear problemas de comunicação. Por isso, ela deve ser interpretada como um processo dialógico, complexo e dinâmico que se estabelece por meio das relações, diante da compreensão da diversidade de ideias as quais devem ser fomentadas no ambiente universitário.

Observa-se que a IES tem duas interpretações sobre comunicação. Uma ligada aos dispositivos sócio-técnicos que promovem a informação e ajudam a construir o discurso, como o rádio, a TV o jornal. E outra, ligada a comunicação do dia a dia, que pode promover o engajamento, desde que a sinergia de reciprocidades entre a comunidade universitária seja positiva. Esta, partindo da reitoria, perpassando pelos coordenadores de curso, diretores, aos demais membros da IES. O dispositivo então que une essas duas perspectivas é trabalhar a comunicação do ponto de vista educativo, alinhado ao ambiente educacional. A capacidade de diálogo e a de reconhecimento do valor do outro se apresentam como valores imprescindíveis, como capacidade de comunicação-expressão, mesmo considerado o avanço dos suportes tecnológicos de interação.

Nesse ponto a IES corrobora Freire (1987) que apresenta a necessidade de se construir trabalhos educativos que promovam reconhecimento e engajamento, porque os indivíduos precisam crer nas mudanças projetadas por meio dos discursos e dispositivos. Definindo tal necessidade como:

Em uma realidade de mudanças rápidas e de viver apressado, é necessário ao atualizar o conhecimento, exercitar a interlocução, saber fazer o silêncio reflexivo para que a comunicação possa fluir, as informações sejam internalizadas, as notícias de acontecimentos

locais ou mundiais elaboradas e, seja possível situar-se na realidade à qual se pertence, pois comunicação é bem mais do que informação. (UFN 2012, Doc. 7. P. 02)

Diante desta interpretação de comunicação, a Universidade a define como estratégica para estabelecer os relacionamentos com os públicos da instituição e transmitir os valores e a cultura institucional. Segundo ela, um desempenho voltado para solução de problemas, não corresponde ao que se espera da comunicação. Nesse aspecto a dinâmica profissional precisa ser eficiente, clara e objetiva visando sempre passar ao público uma informação com credibilidade. Em outro ponto, considerando este posicionamento, o Doc 7 ressalta a importância da democratização do acesso à informação, que se ampliou com o advento da tecnologia, evidenciando que não se pode perder de vista o poder da mídia no agendamento da vida das pessoas. Cabendo ainda aos responsáveis pela comunicação criar e divulgar a imagem institucional, de forma preventiva e comprometida com os preceitos institucionais.

É possível perceber, que mesmo a reitoria entendendo que a comunicação é um processo estratégico para instituição, ela a resume dentro de uma lógica de produção de conteúdo e não diante dos fluxos comunicacionais que se estabelecem por meio dela. Ao retomar Fausto Neto (2006) a convergência tecnológica produz um movimento inverso dos sistemas representacionais amparados na convergência tecnológica. Além de preocupar-se com a produção, a instituição deveria pautar-se no estudo dos fluxos de recepção desta mensagem por meio da interação direta com seu público para a tomada de decisões em nível de imagem, sendo a comunicação, a parceira pela rearticulação dos processos de visibilidade a partir da interação entre produtores e receptores de discurso.

Assim, a produção/interação/reprodução dos sujeitos é ampliada extrapolando a noção antes engendrada pelas mídias clássicas como rádio, TV e jornal diante da produção de conteúdo. A midiatização então, mais do que agendar a vida das pessoas, instituiu um novo feixe de relações engendradas em operações sobre as quais se desenvolvem novos processos de afetações entre as instituições midiáticas e os atores sociais. “Isso sugere também que esquemas de serviços de comunicação se estruturam da parte do mundo dos

usuários, como possibilidade de se constituir uma comunicação alternativa ao protocolo comunicativo institucional.” (Fausto 2006, p.14)

Ainda conforme o Doc 7, a Coordenadoria de Comunicação tem por atribuições zelar pela imagem institucional frente aos diversos segmentos da sociedade; aproximar a UFN de seus públicos; aprimorar o atendimento ao público interno e externo e divulgar o conhecimento interna e externamente. Entre as suas funções, destacam a interlocução com os órgãos de imprensa; o potencial da sinergia entre o conceito, a forma e o que se quer comunicar, alinhada aos valores e princípios da instituição; o desvelamento da cultura universitária de forma integradora projetado por meio dos conteúdos de comunicação; e o controle dos fluxos de informação dentro de um alinhamento institucional.

A Coordenadoria de Comunicação, na sua proposta, está composta então pela seguinte estrutura:

Assessoria de Imprensa: responsável pela comunicação entre a UFN e órgãos de imprensa, responde pela inserção de notícias nos meios de comunicação, site institucional e publicações diversas.

Editora: responsável pela produção editorial. Integra a Coordenadoria de Comunicação e rege-se por regulamento próprio.

Fotografia: responsável pelo registro de eventos, mantendo um banco de informações fotográficas compondo o acervo fotográfico.

Marketing: responsável por integrar a instituição com seu público-alvo. Para isso, planeja e atua, também, em pesquisa e análise de tendências e perfis comportamentais mediante campanhas específicas; contribui para a atualização, prospecção e preparação de informações entre a instituição e o público em geral.

Publicidade: responsável por acompanhar, planejar, criar e produzir material publicitário para meios online e offline.

Rádio: responsável pela produção e veiculação de notícias e cobertura de eventos.

Relações Públicas: atua no gerenciamento da comunicação entre a instituição e seus públicos mediante o planejamento e a execução de ações estratégicas que visam a fortalecer o relacionamento e a imagem institucional.

Televisão: responsável pelo registro de eventos, produção de notícias, documentários e visibilização do caráter institucional.

Além dos setores oficiais administrativos ligados a reitoria os quais produzem efeitos de conteúdos de comunicação, alinhados de forma geral à imagem da UFN pela Assecom, diante das produção da equipe de comunicação integrada, passando pela TV UFN, Editora e o setor de Relacionamentos e Formaturas, outros suportes ligados aos cursos de comunicação social – Jornalismo e Publicidade e Propaganda – podem integrar um eixo de comunicação institucional, sem que haja comprometimento dos aspectos pedagógicos que os laboratórios de ensino se propõe.

Como laboratório de ensino, a Agência Central Sul de Notícias (ACS) faz parte do laboratório de Jornalismo Impresso e Online do Curso de Jornalismo. A Agência funciona como espaço experimental de jornalismo em tempo real, como uma agência de notícias, produzindo e distribuindo matérias para as mídias locais e regionais, em especial. Neste espaço são produzidos conteúdos multimídia de laboratórios específicos como de Impresso e Online (Multijor) e de Produção Audiovisual (Laproa), além do Laboratório de Fotografia e Memória, que atende aos alunos do jornalismo e da publicidade.

Ligada as rotinas do curso de publicidade, mas não de forma isolada, funciona a Agência Experimental de Publicidade (Gema), que integra também perspectivas do Laboratório de Audiovisual da Publicidade. Neste local desenvolve-se a estrutura de agência de publicidade, do atendimento, à produção, direção de arte e mídia, além de todo a construção multimídia que uma campanha publicitária necessitar.

Além desses ambientes, a Rádio UFN funciona em uma plataforma online, atendendo aos Cursos de Jornalismo e Publicidade diante da execução das práticas pedagógicas que contemplam o áudio como instrumento de informação e produção publicitária. Quando necessário, faz gravações, harmonizando com às trilhas sonoras, para peças publicitárias de campanhas de vestibular e pós-graduação, por exemplo, da UFN, a pedido da Assecom.

O que se pode observar, diante de uma perspectiva de comunicação integrada, partindo dos conceitos teóricos de cultura como instrumento de transformação pelo fator participação, que gera o engajamento, aprimorando a imagem institucional e promovendo melhores e virtuosas relações nos ambientes acadêmicos, é que essas unidades trabalham, a exemplo dos setores oficiais de comunicação, como a própria Assecom, de forma isolada, conforme suas demandas. Os ligados aos cursos, atentos ao desenvolvimento do estudante, mais ligados às disciplinas que encampam às práticas. Os ligados à reitoria, mais conectados à publicidade de cursos e da instituição e as rotinas jornalísticas, conforme crescente demanda, mas não conectados entre os grupos, por um objetivo maior que é o fortalecimento da imagem institucional UFN e a promoção do conhecimento.

#### **4.1.4 Comunicação e Estratégia Institucional**

Diante dessa estrutura e de suas diretrizes institucionais, a UFN apresentou um novo Plano de Desenvolvimento Institucional, 2012-2015, mas, sem contar com as Políticas de Comunicação. No caso, foram desconsideradas estas perspectivas conceituais e a organização estratégica dos setores, diante de um alinhamento de comunicação que se integra pelo trabalho dos setores. Com a não efetivação da Coordenadoria de Comunicação, a Assessoria de Comunicação manteve as atribuições de assessoria de imprensa, publicidade, marketing, relações públicas e fotografia, imponderado o pensamento operacional do setor. Ficando a TV Universitária mais intimamente ligada aos Cursos de Comunicação e a reitoria, com autonomia editorial ligada aos interesses e necessidades de rotina jornalística. E a Editora, que atua por regimento próprio, atendendo diretamente as orientações da reitoria.

Neste novo PDI 2012-2015, representado pelo Doc 8, as Políticas Institucionais contempladas no documento priorizaram as seguintes áreas: Políticas de Gestão, Pessoal Docente, Técnico-Administrativo, Políticas de Atenção ao Estudante, Políticas de Ensino, Políticas de Pesquisa e Políticas de Extensão. A “Comunicação” aparece no Item “Desenvolvimento e Sustentabilidade”, em que se sugere a manutenção de recursos no desenvolvimento da infraestrutura física, tecnológica e de comunicação. Em um

outro espaço, diante do indicador em “Inovação Organizacional e Pedagógica” a comunicação ganha destaque nessas perspectivas: Fortalecer os processos de marketing e comunicação institucional; aprimorar os processos de comunicação interna – endomarketing; integrar os meios de comunicação da Instituição; aprimorar a comunicação institucional em redes sociais; capacitar para o gerenciamento de crise; fortalecer a marca e a imagem institucional.

Mesmo sem detalhar oficialmente os setores e estrutura no doc. 8 (PDI 2012-2015), a comunicação segue como indicativo estratégico para a Universidade. Ela apresenta-se bem conceituada quando responsável pela imagem institucional, alinhada à visão institucional. Merece destaque a diversidade de pensamento estando como pressuposto para a capacidade de diálogo diante do reconhecimento do valor do outro. Percebe-se também que os gestores se tornam fundamentalmente responsáveis pelo grau de motivação das equipes, mas fica o questionamento por que não foi implantado, estabelecido oficialmente esta Política de Comunicação?

Nassar (2005) atribui este cenário à falta de reflexão sobre aspectos estratégicos e táticos da comunicação empresarial. Segundo o autor, a comunicação é condicionada apenas para à solução de questões e problemas do cotidiano, caracterizando esta prática um elemento de reação ao ambiente e não um elemento do pensamento organizacional, voltado a harmonizar a empresa com a sociedade e seu mercado. Assim, o comunicador reduz seu trabalho a operar mídias e transmitir mensagens oficiais, que interessam à administração, mas nem sempre fortalecem os relacionamentos entre os públicos internos e externos.

Essa condição operacional do comunicador organizacional tem outra causa: a sua formação. As escolas de Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade e Administração, entre outras, são marcadas pela identidade construída a partir de uma visão mecanicista do trabalho, do trabalhador e da realidade social e organizacional. Esse olhar apreende a comunicação como um campo direcionado a reforçar metas quantitativas da empresa, como se a empresa moderna não fosse um ente gerador de percepções no âmbito da sociedade. Nessa perspectiva reducionista do papel da comunicação empresarial, nenhuma atenção é dada aos processos mentais criadores, por exemplo, das políticas organizacionais. (NASSAR, 2005, p. 122)



Observa-se então um pensamento ainda reativo da direção da UFN ao incorporar a comunicação nos processos de inovação de produtos e serviços. Ainda conforme o autor, a comunicação eficaz é pensada como processo educacional quando o incorpora no seu pensar o futuro da instituição, não sendo ela mero informador de diretrizes. Esse processo passa, principalmente, pela compreensão da alta direção desse cenário, passando pelos demais públicos, em relação à administração do simbólico organizacional e completando-se pela reação dos públicos perante as mensagens da organização.

É possível perceber também que a falta de uma Política de Comunicação clara voltada ao pensamento organizacional e não só à prática, faz com que o administrador decida toda ordem de empreendimentos sem incorporar a comunicação como um fator de peso para suas conclusões. Restando a ela a mediação das consequências tardias das más decisões. Isso, porque nas empresas que o comunicador é meio, a comunicação se confunde com informação e com seus meios de transmissão, limitando sua atuação estratégica no envolvimento mental acerca da identidade da organização e seus destinos.

Para haver então uma comunicação eficaz o comunicador deve atuar como protagonista da história da organização, vinculando suas ações às da Política de Comunicação. Ao contrário, tudo que se pensa em nível de comunicação, está vinculado à operacionalização dos processos. Resgatando Nassar (2005, p. 124), “a estratégia elabora o plano da guerra, delinea o rumo proposto para as várias campanhas que a compõe e prevê as batalhas a serem travadas em cada campanha”. A direção da IES torna-se então a figura política que norteia a visão, missão e identidade organizacional, que por sua vez, dá sentido às ações, aos recursos e ao tempo, conforme suas políticas.

Em nova estrutura organizacional, identifica-se o amadurecimento da necessidade de uma Política de Comunicação por parte da direção, ao ponto que no Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2021, como referência de análise doc. 9, ela é contemplada como prioridade institucional. No documento está descrito que a Universidade Franciscana entende e trabalha a comunicação de forma estratégica, na prestação de serviços à comunidade universitária, instituindo uma relação transparente e participativa entre os setores internos, diante de interações amparadas em suportes tecnológicos.

Como eixos de produção de informações sistêmicas, a reitoria apresenta a Coordenadoria de Comunicação, “Assecom”, como principal setor operacional de comunicação, sendo responsável pelas atribuições de jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas, marketing e fotografia, tendo papel estratégico de posicionamento, gerando produtos comunicacionais já consolidados e reconhecidos como: Jornal da Unifra, *Newsletter*, *Site*, Sistema Intranet, *e-mail*.

A TV UFN integraria a Coordenadoria de Comunicação, em consonância com a linha editorial da Universidade, atuando há mais de uma década na produção de programas que abordam notícias, esportes, debates e entrevistas. A Instituição gerencia a Rádio UFN, *webradio* voltada a produções comunitárias e acadêmicas. Além de murais físicos em locais de circulação dos prédios da Universidade para dar visibilidade ao cotidiano das práticas acadêmicas dos cursos, divulgar palestras, jornadas, ciclos de debates, fóruns, exposições, entre outros.

Apresenta também a Rede de informações da Comissão Própria de Avaliação, CPA, tendo como objetivo socializar os resultados dos dados coletados pelas avaliações internas. Além da divulgação oficial do relatório, para que toda a comunidade universitária tenha acesso via intranet estabelece, também, um processo dinâmico com todos os cursos para que haja discussão entre os docentes, discentes e técnico-administrativos acerca dos dados informados.

Além disso, apresenta as Práticas Culturais dentro da estrutura de comunicação, sendo responsável pelas ações de apresentação do Coral, Grupo de Teatro, Sala de Exposições, assim como ações de relacionamento com o público interno e externo. Este conjunto de ações e canais de comunicação são visibilizados, também, pelo uso da intranet, de documentos oficiais, das redes sociais e do portal, que possibilita área de professores, área de alunos, *chat*, *sites* sociais, biblioteca virtual, guia acadêmico, entre outros.

Mesmo sem detalhar a linha editorial e o que torna a comunicação um setor estratégico para IES por meio dos seus setores, ações e produtos, na Política de Comunicação da UFN, representada como Doc. 8, são apresentados os objetivos como: o fortalecimento da integração entre IES e seus públicos; a administração da imagem institucional diante dos segmentos da sociedade; a

divulgação de informações de interesse do público-alvo da Instituição; tais como suas práticas, políticas e objetivos; a divulgação do conhecimento gerado na IES; o ato de ouvir as demandas e sugestões da comunidade universitária e da sociedade; assim como, o relacionamento com os órgãos de imprensa e a interlocução com a sociedade.

Observa-se, ao contextualizar os objetivos diante dos suportes operacionais de mensagem, que a UFN apresenta a estrutura da comunicação diante da perspectiva de produção de conteúdo, aquém das potencialidades de uma Política de Comunicação que deve expressar estrategicamente a abrangência dos conteúdos estabelecidos pelo olhar da missão e visão institucional, amparado, nesse caso, pela promoção do conhecimento, visto que o objeto de estudo é uma Universidade. Mesmo apresentando uma estrutura prática da comunicação, se acredita que o Plano deva definir além dos responsáveis pela operacionalização, prazos, processos, conteúdos e ferramentas de comunicação e de relacionamento, visando determinar o alcance das ações de comunicação de médio e curto prazo.

Entende-se, ao resgatar Nassar (2005), que os atos da política têm bom ou mau curso na sociedade, na organização, no grupo e no próprio indivíduo, conforme a qualidade de quem empreende a ação, conforme determinação da administração. Diante de uma engajar-se nessa política, a participação diante de um ambiente democrático promove um movimento de cooperação e comprometimento em relação à imagem institucional. O contrário, a política de comunicação se apresenta como o controle da estrutura, das pessoas, das metas, pelo uso da punição ou coerção.

Os homens são seres construídos pelo diálogo, pela fala e pelo pensamento. É graças a esses seres de comunicação que a sociedade se estrutura. A comunicação então fortalece a democracia e os relacionamento da empresa diante da instituição e seu universo social. Mais do que projetar recompensas materiais de bens e serviços os quais são adquiridos com o salário, a IES deve ir além do utilitário, projetando símbolos normativos de engajamento, prestígio e afeto nos ambientes de trabalho.

A comunicação então deve efetivar-se como ferramenta de gestão, indo além da resolução de problemas pontuais de relacionamento estratégico. Ela torna-se fundamental para o êxito do negócio, para preservação e potencialização de sua imagem diante dos públicos-alvo. Fundamentalmente ela é capaz de articular a missão e a visão institucional, alinhada à “leitura de vida” de cada indivíduo diante de sua constituição de valores, estruturado nas informações e afetações de sentido os quais o fundem quanto ser atuante na sociedade.

Diante de uma perspectiva de marketing, é falar com o seu público como, e o que ele quer ouvir. É apresentar o potencial de uma universidade diante do maior valor institucional, que é a diversidade, diante das mais variadas mídias de comunicação, conforme o nicho de interesse de cada estudante. Desvelando a Universidade como um celeiro produtivo para que ele possa despertar as suas potencialidades, por meio do conhecimento.

Na lógica de “Cauda Longa”, Anderson (2006) demonstra que diversificados sistemas de mídia produzem conteúdos para uma massa heterogênea de consumidores, como sites, blog, redes sociais, entre outros, impactando e abrindo novos nichos de mercado e de interesse. Segundo Anderson, produtos de pouca demanda podem alcançar uma fatia de mercado que rivaliza ou até excede os produtos de alta demanda, se o produtor ou canal de distribuição for eficaz o suficiente. O desafio então é distribuir preferência, gerando, no caso, o consumo do conhecimento vendido pela Universidade, segmentando a comunicação para atender uma maior totalidade de demanda.

Nesse sentido, a palavra de ordem é a “Democratização”. Em nível de produção de conteúdo, antes mediada apenas pela mídia tradicional, a comunicação hoje é feita sem barreiras por plataformas livres como o Facebook, cabendo a comunicação institucional o papel de mediar esses fluxos, internos e externos, distribuindo as informações, mediando conflitos e interesses diante de um discurso que promova a participação do maior número de pessoas ao ambiente universitário, com base no valor do pertencimento àquela comunidade, gerando constante e renovado valor a este ambiente, de forma equilibrada com os interesses da direção da Universidade, em consonância com suas prerrogativas.

Ao chegar neste ponto de análise, é possível identificar por meio dos documentos e reflexões teóricas, que a Universidade Franciscana vem buscando um modelo ideal de estrutura de comunicação nos últimos 10 anos. Mesmo a IES observando ainda o papel da atividade diante de uma perspectiva mais operacional, pela produção de conteúdos jornalísticos e peças publicitárias, ela sinaliza a intenção de incorporar a comunicação para controle dos fluxos de informação, ao afirmar a existência de um Coordenadoria de Comunicação pelo PDI 2016-2021, atribuindo também à prática comunicacional a responsabilidade pelo zelo de sua imagem.

Ao considerar a estrutura apresentada de comunicação pela IES, considera-se que ela está apresentada por setores conforme as necessidades e prioridades da Universidade. Quanto a um modelo específico de comunicação, cada instituição deve determinar a sua estrutura diante de aspectos de sinergia de recursos humanos, financeiros e de relacionamento com todos os públicos da instituição, não havendo assim um modelo de comunicação ideal, concreto, para todas as empresas. Este vai variar conforme o engendramento dessas perspectivas, geralmente diante de uma comunicação integrada que assume a responsabilidade de relação com a imprensa, comunicação interna e externa, eventos, marketing, relações institucionais e responsabilidade social.

Gaspareto (2005) explica que dos modelos centralizados e autossuficientes de comunicação dos anos 80, com suporte de agência de publicidade, às estruturas minimizadas na década seguinte, com massificação dos serviços terceirizados, hoje não existe fórmula pronta de comunicação. “A melhor estrutura se desenvolve segundo a necessidade da corporação, em seu processo dinâmico de crescimento sofisticação” Gaspareto (2005, p 130).

As observações em nível de comunicação organizacional levam a concluir que o diploma acadêmico não basta para os desafios corporativos, cada vez mais complexos. “A experiência profissional tornou-se fundamental para pavimentar os novos caminhos, dado que a formação profissional não acompanhou a velocidade das transformações e demandas empresariais na área de comunicação corporativa” Gaspareto (2005, p 131). Sendo, ainda segundo o autor, um sintoma cada vez mais recorrente é a alta direção

incorporar profissionais qualificados em seus processos, com visão ampla de desenvolvimento social, para a tomada de decisões.

Promover a participação e o espírito de solidariedade, tornam-se então elementos fundamentais os quais a comunicação deve trabalhar estrategicamente para zelar pela reputação da Universidade, diante de um público cada vez mais exigente da perspectiva de responsabilidade social, dos indivíduos e das empresas em sociedade. Assim, os resultados tornam-se mais consistente com a identidade e os valores da empresa. O comportamento social no ambiente acadêmico, repercute diretamente como tradução de sua imagem, acionando uma cadeia produtiva, em que os representantes desse universo passam a enxergá-la pelas potencialidades das ideias.

Mais do que prestar suporte técnico, a comunicação integrada, representada por um setor, deve controlar os fluxos, deve expressar por meio da produção de conteúdo das assessorias de imprensa, publicidade e propaganda, marketing, relacionamento institucional e da TV universitária, uma mesma projeção de identidade ligada à visão e missão institucional, em consonância com os objetivos de desenvolvimento da Universidade Franciscana.

Esses devem refletir a vitalidade de conexão que uma universidade naturalmente proporciona, alinhada à promoção da participação institucional, e do respeito às diversidades, gerando assim, uma imagem cidadã e de responsabilidade social, em que os membros da comunidade comecem a atuar, de fato, em ações que geram engajamento alinhadas à realidade vivenciada por estudantes, professores e funcionários que se tornam protagonistas da organização e de suas vidas. Gerando assim, de fato, uma cultura universitária em que o saber é o elemento central que une as relações, tendo o conhecimento como principal combustível de uma engrenagem vital que procura se renovar para atender ao seu público-alvo, que são as novas gerações.

A comunicação então torna-se essencial para o êxito negócio, da preservação da imagem, do relacionamento com público, das tendências e necessidades do mercado, além do lançamento de novos produtos. Quando se fala em educação, naturalmente o que se vende é algo subjetivo, é a transformação e as possibilidades do despertar de novos estímulos mentais que

se despertam em um ambiente universitário. O mercado do conhecimento não pode ser considerado de varejo, e sim, ele deve ser projeto no âmago dos indivíduos, como algo que fundamenta o homem diante do conhecimento científico, cultural e profissional que se estabelece pelas conexões de um ambiente universitário.

Espera-se com isso, que a comunicação, diante de uma estrutura estabelecida por fluxos os quais impactam e afetam as relações de sentido constantemente, seja o elo estratégico que conecta os mais diversos públicos internos e externos, tornando a missão institucional renovada na interpretação daqueles que enxergam a UFN um espaço para a realização de vida.

## **5. Como conclusão: o encaminhamento da relação de comunicação e protagonismo social**

No capítulo que ora se inicia, apresentar-se-á a estrutura de comunicação que está instalada hoje na UFN com reflexões teóricas acerca do seu funcionamento. Na sequência virão propostas para a comunicação que, acredita-se, poderá produzir a possível relação comunicacional onde produza-se o protagonismo dos sujeitos envolvidos com a IES. Como último item, far-se-á o fecho provisório do trabalho: a conclusão.

### **5.1 Por uma comunicação protagonista**

A partir de Pinilla (2000), aliado ao que se observa nas práticas socioculturais, pode-se afirmar que a comunicação institucional por meio de estruturas próprias cresce de forma expressiva entre as empresas, principalmente destinada à construção da imagem e relacionamento com os públicos externos, por meio da mídia tradicional: rádio, TV e jornal. Por outro lado, aumentam as preocupações com as relações que se estabelecem pelas plataformas virtuais de relacionamento e informação, consolidadas no século XXI. Diante dessa “sociedade do conhecimento” que se conecta em rede, o papel das assessorias de comunicação tem uma relevância cada vez mais decisiva para instituição, em sociedade.

Hoje a assessorias possuem a incumbência de estruturar a comunicação de forma centralizada e geral, ocupando uma posição de relações informativas

e de relações institucionais. De uma maneira geral, as assessorias tornam-se a relações públicas da instituição, para o público interno e externo, aprimorando de forma estratégica a transferência de conhecimento pela comunicação. Elas devem ser observadas como uma ferramenta de gestão, se convertendo em fio condutor da mudança nas organizações. “A comunicação está chamada a atuar como uma alavanca para a ação e o equilíbrio entre interno e externo” (PINILLA, 2000, p. 10).

A comunicação torna-se a cada dia crucial em uma organização, porque permite fomentar a participação no seio das organizações. Alamansa (2010) propõe uma reflexão diante da atual sociedade.

As vivências da maioria dos indivíduos não são só fruto de observação pessoal e direta; são também oriundas dos canais especializados na transmissão de informação. É por eles que podemos definir nossa existência como uma vivência mediatizada, no sentido de que nossa impressão do entorno, a imagem que dele nós fazemos, tem muito a ver com o que nos chega através dos meios de comunicação. Alguns meios, cuja a informação por eles é divulgada, em muitas ocasiões, é enviada pela assessoria de comunicação. (ALAMANSA 2010, p. 14)

Apesar dessa importância da comunicação no cotidiano das pessoas, as atividades de assessoria de comunicação são relativamente novas, datam do início do Século XXI. Se anteriormente o trabalho era produzir notícias para os meios de comunicação, hoje as assessorias de comunicação controlam e executam o fluxo de comunicação das empresas. Ligadas à alta direção, analisam e difundem as ações comunicacionais, além de vincular a essa estrutura a produção com cunho jornalístico e publicitário.

Ramírez (1995. p. 27) oferece uma completa definição de assessoria. “São fontes ativas, organizadas, aonde habita a informação. Atuam no interno e externo transmitindo uma imagem positiva, influenciando a opinião pública”. Elas administram as mídias pelo jornalismo interno pelos murais, boletins, newsletters, páginas da instituição e redes sociais. Externamente, trabalham com press-releases, entrevistas, gestão de crise e de publicidade, eliminando o que é negativo, projetando conexões em sociedade por meio da apresentação do trabalho e da responsabilidade social, empresarial e científica da empresa.

Como já mostrou-se, na Universidade Franciscana a Assecom, é o setor institucional responsável por mediar e produzir informações sobre a IES, os cursos e os trabalhos acadêmicos, e pelo atendimento junto à comunidade. Cuida, também, da imagem e posicionamento institucional e da identidade de



mídia, realizando atividades de jornalismo, publicidade e marketing digital. Destaca-se a produção de conteúdo para o site, redes sociais, jornais impressos, campanhas publicitárias e apoio para eventos acadêmicos. A Assecom tem o papel de operacionalizar os processos de comunicação conforme a demanda acadêmica, fundamentalmente diante de atividades de jornalismo e publicidade. Mesmo tendo em suas atribuições o estabelecimento da relação de transparência entre a gestão institucional e a comunidade externa e interna, não participa dos processos de decisão junto à reitoria em ações que objetivam articular comunidade local e regional com a universidade, voltadas ao fortalecimento de imagem e à responsabilidade social.

Do mesmo modo, por não ser a única responsável pela divulgação do conhecimento interno e externo, pouco atua previamente conectada com os demais produtores de conteúdo institucional, como a TV UFN, Editora, Relações Públicas (atua no setor de eventos), e com as agências experimentais de notícias e de publicidade dos Cursos de Jornalismo e Publicidade e Propaganda da UFN. Sendo a Assecom também responsável na prática pelo o estabelecimento de contatos com os órgãos externos de imprensa (mídia espontânea) e departamento comercial (mídia paga).

Ao produzir conteúdo jornalístico e campanhas publicitárias, a Assecom atende a todo o processo de divulgação do evento, atividade ou posicionamento institucional. Por exemplo, no setor são criados desde o crachá do evento, sua identidade visual e slogan de posicionamento, passando pela divulgação no site e redes sociais, envio de informações à imprensa externa e a cobertura jornalística da atividade. Assim, a Assecom participa no antes, durante e depois das atividades acadêmicas, dando suporte técnico para todos os cursos de graduação, pós-graduação, residências e a reitoria. Além disso, a Assecom tem a função conceitual de mediação de fluxos de comunicação e informação, de forma dinâmica e autêntica assistida em cada plataforma de mídia e construção de discurso, visando ampliar o grau de motivação no ambiente institucional, tendo em vista uma visão educativa em sua atividade comunicativa.

A equipe da Assessoria de Comunicação, principal setor operacional de produção de conteúdo da UFN, é composta por cinco profissionais, entre eles três publicitários, que assumem funções distintas. O Diretor de Arte é responsável por produzir as peças digitais e impressas de toda demanda gráfica

de comunicação, a qual inclui a divulgação da IES diante do caráter educativo. O Social Mídia é responsável por comunicar por meio das plataformas digitais como redes sociais (*Facebook, Youtube, Twitter e Instagram*), visando o relacionamento com os estudantes, nosso público-alvo, e a comunidade acadêmica e digital. Ajuda ainda na manutenção e nas rotinas de aprimoramento do site e demandas de marketing digital, diante da construção de mensagens as quais promovam o conhecimento, principal “produto” da instituição. O terceiro publicitário é responsável por fotografar, tratar, catalogar e criar peças as quais possuem a fotografia como elemento de comunicação, levando em conta a base criativa criada em grupo pelos membros da Assecom.

A equipe ainda conta com dois jornalistas. O primeiro, responde a toda demanda de cobertura jornalística da instituição, escrevendo para as plataformas digitais e físicas, com o Jornal impresso da UFN. Participa ainda de toda a cobertura de atividades acadêmicas, diante da promoção da IES pela sua credibilidade, responsabilidade social, inovação e transformação por meio do conhecimento.

O segundo jornalista, atua também como diretor da Assecom. Além de produzir conteúdo estratégico jornalístico projetando uma imagem de excelência de ensino e criatividade, o profissional gerencia, questiona, interpreta e hierarquiza a informação distribuindo conteúdos e sugerindo perspectivas aos demais setores de comunicação, como a Rádio, TV, Editora e agências experimentais de jornalismo e publicidade ligadas aos cursos de comunicação. Além de mediar os fluxos de comunicação, ele elabora o planejamento de mídia das campanhas, diante da distribuição de investimentos destinados à comunicação e propaganda. O jornalista ainda é responsável pelo trabalho de assessoria de imprensa, que é o atendimento ao público externo e o relacionamento com os demais veículos de comunicação, em especial do Estado do Rio Grande do Sul. Em síntese, ele é responsável por implementar o que é definido pelas diretrizes institucionais pela reitoria, em prática comunicacional com a criação e a projeção de unidades de discurso.

O destaque dessa estrutura é funcionar de forma independente, sem agência terceirizada de publicidade e de jornalismo a representar à instituição. A comunicação da direção ocorre de forma rápida com a equipe diante das necessidades da reitoria, visto que o setor responde as determinações

diretamente do gabinete da reitora. É possível considerar também que a Assessoria confunde sua atuação com uma diretoria de comunicação. Mesmo sendo questões terminológicas, à estrutura de uma “Dircom” (contextualizando o capítulo anterior como coordenadoria de comunicação) faz referência ao profissional que coordena os processos de comunicação interna e externamente, alinhando os trabalhos dos setores conforme os objetivos. Mas convém destacar, o Dircon é a figura de uma pessoa, enquanto assessoria de comunicação é um departamento.

O profissional diretor ou coordenador de comunicação torna-se oficialmente o porta-voz habitual da empresa diante dos seus diferentes públicos, internos e externos. Ele trabalha também com diferentes prestadores de serviço de comunicação como gráficas, editores, ilustradores etc. Define-se então a responsabilidade dessa pessoa pela construção e implementação da política de comunicação (objetivos), estabelecendo um plano estratégico de comunicação necessário para cada caso. Que ele crie, coordene, analise, desenvolva, difunda e controle a emissão e os fluxos das informações interna e externamente, assumindo a responsabilidade final da imagem corporativa da organização.

Wesrphalen e Pinuel, apud, Alamansa (2010) definem o perfil deste profissional:

Deve ser o responsável da comunicação publicitária e não publicitária. Sua atribuições e responsabilidades variam segundo cada caso. Ele se encarrega das relações com a imprensa e assume total ou parcialmente as responsabilidades: comunicação institucional, comunicação interna, comunicação financeira, comunicação visual e audiovisual, edições, estudos e projetos de comunicação, relações públicas, organização de acontecimentos e manifestações externas da empresa, supervisão de produto e de *business* publicitário. Em geral é o departamento encarregado da política e da gestão de operações da comunicação, normalmente vinculado a direção da empresa (2010, p.20).

Sendo a Assecom o principal setor de mediação dos fluxos de comunicação interna, externa, assessoria de imprensa e publicidade, o diretor de comunicação atua coordenador do trabalho desenvolvido pela Assecom, e deverá zelar para que todas as mensagens emitidas (internas e externas) sejam coerentes, sem contradições, atuando como “guardiões” da marca.

Álvares e Caballero (1997), apud Alamansa (2010, p. 29), sintetizam as funções do Dircom.

- O diretor de comunicação terá de coordenar tudo aquilo que contribui para criar uma imagem unificada da entidade. *Os autores a chamam de função normativa.*
- Deve ser o interlocutor da entidade juntos aos distintos públicos. *Os autores chamam de porta-voz.*
- Deve estar em contato permanente com outros departamentos da entidade para coordenar as estratégias políticas comunicacionais. *Os autores chamam de função de interligação e prospecção.*
- Deve ser o encarregado de detectar, nos públicos, a imagem da entidade e utilizar os instrumentos necessários para alcançar objetivos definidos. *Função de observatório.*
- Deve introduzir e revisar os valores corporativos, orientando as atividades internas e externas, para integrá-las à imagem da organização. *Os autores chamam de função cultural e função formativa.*

Pode se dizer, ao longo do tempo, que as funções de assessoria de imprensa foram ampliadas com as perspectivas da congregação de serviços por meio de uma assessoria de comunicação. Se na década de 80 discutia-se que a função de assessor de imprensa e comunicação interna era de Relações Públicas ou de Jornalistas, hoje a debate ampliou a perspectiva diante de uma comunicação integrada que deve atuar diante de estruturas normativas criadas para atender os interesses institucionais, mesclando o trabalho de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Marketing, demais áreas afins, diante da necessidade estratégica de cada empresa.

Para que se tenha êxito e unidade de comunicação, a perspectiva de integração dos serviços prestados vem a garantir que a mensagem da empresa seja a mesma, independente da mídia escolhida – publicitária ou jornalística – de comunicação interna ou externa. Em linhas gerais, a Comunicação Integrada empresarial é baseada no conjunto de esforços, ações e estratégias que os profissionais de jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas podem gerar de valor à potencialização da marca. De uma forma sinérgica, a comunicação por esse tripé busca traduzir o olhar acadêmico da UFN diante de

uma concepção mercadológica e de relacionamento com a sociedade de forma eficiente e harmônica, minimizando aspectos negativos e potencializando conexões positivas diante de território fértil e criativo que uma universidade proporciona.

A Universidade Franciscana trabalha com êxito esta perspectiva diante da equipe integrada que compõe a Assecom, como relatado anteriormente. No entanto, há um profissional contratado de Relações Públicas na UFN, mas ele atua no setor de eventos e formaturas, fora de um eixo estratégico de concepção de desenvolvimento institucional. Essa determinação da reitoria se deve à visão de atuação do RP, que, por vezes, tem dificuldade de observar a comunicação diante de uma visão estratégica e integrada na UFN, tornando suas rotinas de trabalho mais ligadas às demandas institucionais acadêmicas, atuando naquilo que lhe é solicitado como atendimento em formaturas e eventos internos.

Conforme Bueno (2011, p. 4), uma empresa moderna não depende apenas de seus profissionais de comunicação para a tarefa fundamental de relacionamento com os públicos, mas implementa uma “autêntica cultura de comunicação”, mobilizando e capacitando todos os funcionários para desempenharem a função de comunicar.

A Comunicação Integrada consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo (Bueno, 2011, p.3).

A partir das considerações de Bueno (2011), para que a IES possa dialogar com seu público-alvo e comunidade acadêmica de forma colaborativa e não de forma verticalizada, o diretor de comunicação então deve ser o responsável pelo andamento do trabalho, observando a coerência das informações a serem divulgadas. Diante do grupo, este profissional deve coordenar o desenvolvimento dessa comunicação integrada, selecionando os canais de divulgação mais adequados, mensurando e administrando todos o processo. Este profissional deve estimular também que o grupo de comunicação e demais membros da IES possam, constantemente, observar-se em grupo diante do olhar multidisciplinar de seus saberes, aplicando, no seu dia a dia positivas práticas de comunicação, diante do esforço de projeção da marca UFN.

### 5.1.2 Os formatos de comunicação

Diante das reflexões presentes nesse trabalho, é que a comunicação institucional da Universidade Franciscana seja de fato universalista, afinal, todos os setores, todos os ambientes, todos os alunos, funcionários e professores constroem o todo institucional, e por assim dizer, a imagem da Universidade. O que se deve respeitar, é a atuação deles diante de suas atribuições específicas; pedagógicas no caso das agências e laboratórios ligados aos cursos, ou corporativas, no caso da Assecom, Editora, TV UFN e o setor de Relacionamento. Mas, todos devem estar conectados por uma mensagem maior, alinhada à visão de desenvolvimento institucional, tornando o ambiente da universidade o celeiro para interpretação, aprimoramento e transformação de realidades por meio do conhecimento. Kunsch (2002) diz que é possível que profissionais tenham, cada um, sua função e mesmo assim trabalhem para o todo.

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as posições de tarefa. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um. (Kunsch 2002, p. 115)

Diante de um consenso entre os autores de comunicação, que aponta a inexistência de um modelo de estrutura fixa para comunicação institucional, Álvarez e Caballero, apud, Alamansa (2010, p. 99) explicam que não há regras fechadas para definir a estrutura das equipes de comunicação. Estas devem se adequar em tamanho e serviços à amplitude e disposição da organização.

Como uma estrutura mais completa de Comunicação Integrada, Kunsch (2002) propõe um modelo de comunicação dividido em três grupos: a Comunicação Institucional, a Mercadológica e a Interna.

A Comunicação institucional trabalha com a apresentação da empresa e sua divulgação e a perpetuação de seus valores. Atuam profissionais de relações públicas e jornalismo em especial funcionando como uma assessoria de imprensa. Ela é responsável pela construção de uma identidade institucional forte e positiva da empresa. Projeta o lado público, constrói uma personalidade

de crédito organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade.

A Comunicação Mercadológica é guiada pelos valores de trocas comerciais, ou seja, atua na divulgação por meio da pesquisa e produção de conteúdo em publicidade e marketing. Nessa ideia, o fio condutor das atividades deve vir da área do marketing o qual deve estabelecer parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras. As ferramentas que compõem o *mix* da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing. “Devido à relevância que o marketing alcançou nos últimos tempos, é quase impossível não pensar nas organizações sem pensar no composto mercadológico”. (Kunsch 2002, p.45).

Já a Comunicação Interna ou Corporativa é voltada para a relação com os funcionários, com esforço constante para que eles recebam informações relevantes sobre a organização. Abrindo canais de opiniões e sugestões, instigando a participação do público interno em objetivos comuns à comunicação dirigidos para a comunidade acadêmica. É o setor responsável por viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus funcionários, usando ferramentas de comunicação institucional e mercadológica, quando se resolve trabalhar com o Endomarketing, por exemplo.

A Comunicação Interna é desenvolvida em paralelo aos fluxos comunicacionais, na medida que as políticas de marketing e comunicação são estabelecidas, em que para obter êxito é necessário a participação do público interno. “Ampliar o horizonte da *comunicação interna* à dimensão do conhecimento compartilhado e das relações humanas, constitui uma abertura e, sobretudo, uma resposta à demanda e às necessidades que têm as novas organizações e pessoas que as constroem”. Kunsch (2002.p 49)

A Comunicação Interna deve projetar a sensação de comunidade, de pertencimento e engajamento de forma transparente, em que as ações são pensadas, planejadas sistematicamente de forma conjunta. Ela é a responsável por projetar a cultura institucional, diante da renovação necessária para que se possa manter a qualidade de ensino, a sistematização do conhecimento e a

harmonia dos ambientes, alinhado à visão da UFN diante dos seus valores e organização.

No gráfico abaixo, está ilustrado o funcionamento completo das especificidades técnicas e políticas da Comunicação Interna, diante da estrutura anteriormente explicada.



Fonte: UFN, novo organograma, 2010

Diante do exposto, a fórmula de sucesso de uma Comunicação Integrada passa pela por uma análise, diante de um indicador qualitativo e/ou quantitativo do que se chegar, somando esforços de cada profissional da comunicação, na manutenção dos fluxos informativos e na renovação de seus produtos conforme as demandas sociais e econômicas. Por exemplo, se a prioridade da instituição é atingir um objetivo específico de aprimorar a identidade da marca por meio da apresentação de trabalhos que ilustram o que os cursos de graduação e pós-graduação fazem em comunidade acadêmica para à sociedade, a atuação estratégica tem como ambiente a apuração jornalística em primeiro nível, articulando os trabalhos de marketing e publicidade para potencializar a imagem

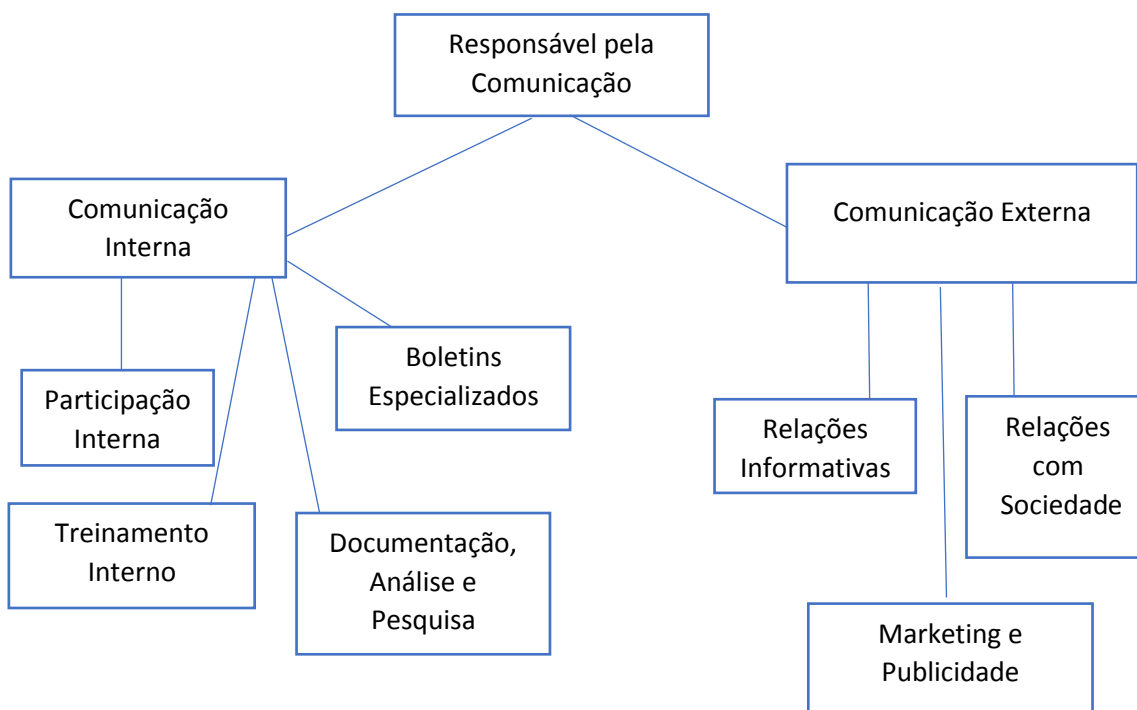


da instituição diante de um conceito de responsabilidade social, como exemplo qualitativo.

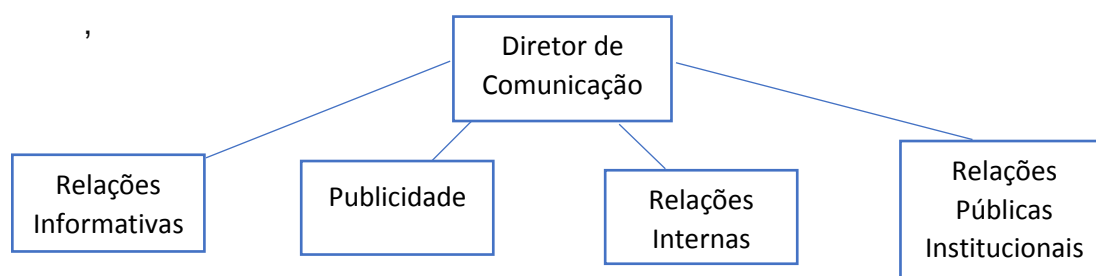
Quando o marketing é prioridade é quando a IES determina como meta quantitativa: aumentar o número de inscritos na graduação em 20% nos próximos dois anos e diminuir 10% os custos operacionais da Universidade. A partir desse ponto é desafio da Comunicação Integrada posicionar-se atendendo as orientações do marketing como estratégicas em primeiro nível para atingir objetivos. A Universidade, por sua vez, deve fidelizar a imagem aliada a condições promocionais e flexibilidade de pagamento, por exemplo, além eventos, pesquisas e relações com outras empresas visando diminuir custos, aumentando a capacidade produtiva. Para isso, o jornalismo em articulação com a publicidade deve trabalhar para reforçar, em segundo nível, a comunicação interna diante de uma ideia positiva de redução de gastos para sustentabilidade, e externa, de uma Universidade ágil que se recicla, aumenta em qualidade, responsabilizando-se com questões coletivas, atraindo alunos por sua robustez e impacto social diante de um cenário de inserção social.

Essas articulações que podem privilegiar o jornalismo ou o marketing e a publicidade são desdobráveis por cada momento e necessidade institucional, podendo ser aplicadas juntas, se necessário. O posicionamento de imagem ou a meta de captação de alunos e redução de gastos podem ser organizados em dois grandes eixos estratégicos que são a Comunicação Interna e a Externa. Ramirez (1995) explica que o diretor da comunicação deve realizar reuniões diárias com a comunicação interna e externa de forma coordenar o processo. O responsável pela comunicação interna é que coordena a participação interna, as relações com os setores, boletins, pesquisa de clima etc. O responsável pela comunicação externa deve coordenar as relações informativas com os meios de comunicação, as relações com a sociedade, o marketing e a publicidade.

O autor aponta uma estrutura diante de um organograma para expressar tal organização. Ramírez (1995, p. 54).



Já Álvarez e Caballero, apud, Alamansa (2010) entendem que a direção da comunicação deve subordinar-se às relações informativas, a publicidade, as relações internas e as relações institucionais de uma forma interligada, como demonstra o organograma. Alamansa (2010, p.40):



Ao considerar um modelo de comunicação mais complexo, articulado apresentado por Kunsch (2002.p 49), que perpassa a Comunicação Instituição, Mercadológica e Interna, passando por Ramirez (1995) e Álvarez e Caballero, apud, Alamansa (2010) que demonstram a importância de uma comunicação interna, alinhado à experiência diária do autor diante da atuação como jornalista e responsável atualmente pela Assessoria de Comunicação da UFN há nove

anos, tornou-se possível delinear uma sugestão de organograma para melhor gerenciar a comunicação da UFN.

Esta análise leva em conta, fundamentalmente, a participação dos membros da comunicação e da própria direção, que deve enxergar a Comunicação Integrada como uma ferramenta ativa e estratégica para o desenvolvimento institucional, em nível de fortalecimento de marca, engajamento, transparência e uma maior horizontalidade nas relações, tendo como plano de fundo à captação e retenção de alunos, o relacionamento com os acadêmicos e egressos e a promoção da autoestima da comunidade acadêmica, diante de uma construção conjunta da identidade da Universidade.

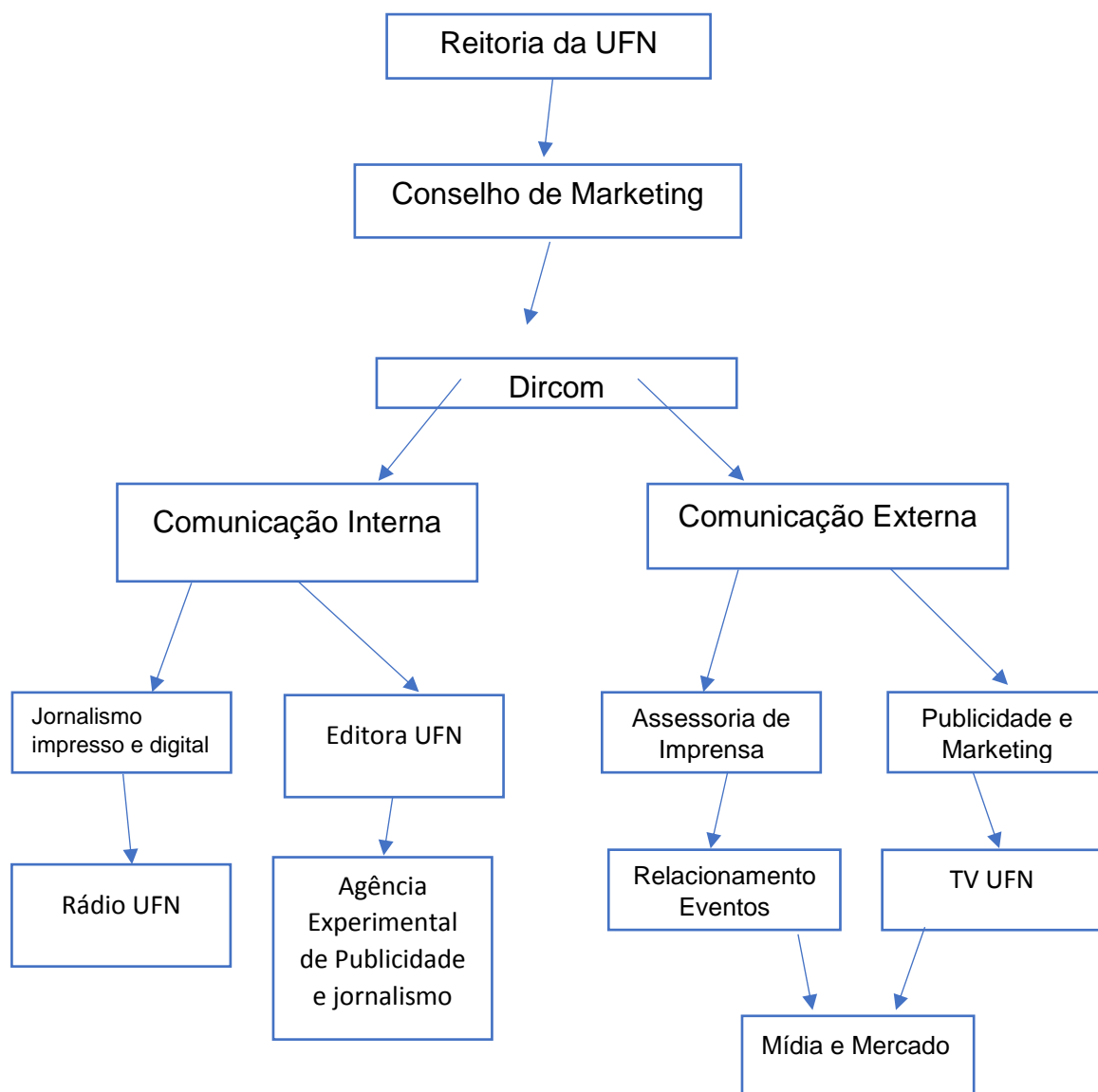
Diante desse esforço, o objetivo comum é garantir bons resultados para a organização. Como sinônimo de qualidade interna, os projetos pedagógicos, índice geral dos cursos e a qualidade da infraestrutura da IES tornam-se reflexo de satisfação e engajamento perante a comunidade acadêmica. Já diante do olhar externo, sugere-se que a instituição seja guiada por perspectivas da Comunicação Mercadológica, citada anteriormente no modelo de Kunsch (2002), atuando por um fio condutor do marketing o qual deve fornecer subsídios necessários para a comunicação integrada criar e organizar a comunicação atendendo perspectivas de criação de cursos, diante das estratégias de vendas e promoção da UFN.

Ao considerar esta posição no quadro de organização institucional, sugere-se a criação de um “Conselho de Marketing” que fique entre o Dircom e a reitoria. Este Conselho teria como função a pesquisa e a sugestão de conteúdo para Comunicação Interna e Externa, com a articulação de ferramentas da publicidade, jornalismo, marketing e relacionamentos. Este grupo multidisciplinar deve fornecer informações sobre o mercado, a fim de alinhar públicos-alvo entre os produtos ofertados pela IES e às necessidades sociais, pedagógicas e de expansão e qualificação dos cursos. A percepção de vendas deve contemplar também este grupo, diante da promoção e do relacionamento com a comunidade, por meio de ações e eventos que possam ser criados para o fortalecimento da imagem e captação de alunos.

O Conselho deve ser composto por algum membro da reitoria, o Dircom, o marketing ligado à comunicação integrada, funcionários técnico-administrativos e professores dos mais diversos cursos da instituição, os quais

devem atuar diante de um caráter consultivo, sempre que necessário. Esse grupo será responsável por analisar e demandar necessidades da UFN diante de interpretações de mercado, imagem e clima organizacional, de suporte intelectual, técnico e financeiro diante da realidade de mercado, da sustentabilidade institucional e do discurso que se deve adotar na perspectiva de construção de imagem.

Outro importante objetivo institucional do “Conselho de Marketing” é dar subsídio de informações para que a Comunicação Integrada possa atuar congregando o público interno e externo. Para tanto, o autor sugere, considerando modelos e perspectivas de atuação em comunicação organizacional, que a estrutura de comunicação seja distribuída em duas categorias: Comunicação Interna e Externa, conforme organograma abaixo.



Nesse ambiente, todos os profissionais devem dispor de suas habilidades e competências para o efetivo resultado do que se quer atingir, em que todos os membros trabalham por um mesmo objetivo. Diante da articulação das perspectivas, além de aprimorar a comunicação (interna e externa) da empresa os profissionais começam a trabalhar fora de suas “caixinhas”, se colocando em posição de atingir o objetivo de forma integrada. Nesse contexto, cada membro da equipe é responsável por ser gestor de conteúdos integrados, observando as potencialidades de cada ambiente para a construção e promoção do maior produto da UFN que é o conhecimento.

A integração das agências de jornalismo, publicidade e, agora, a inserção da Inside Jr, agência dos cursos de administração, destinada à consultoria para setores internos e externos da instituição e para empresas de Santa Maria, pode ajudar no processo de obtenção de dados por meio de pesquisas específicas de interesse de cursos, de clima institucional, de imagem e até mesmo de público-alvo, alinhado a promoção dos cursos e da universidade enquanto instituição acolhedora, que faz parte da ambientação diária desse estudante, o qual projeta na UFN um extensão do seu lar.

Outro ponto de destaque em relação a Comunicação Interna, trata-se do alinhamento das agências de jornalismo e publicidade ligadas aos cursos de Comunicação Social da UFN ao um eixo mais participativo. Compreende-se que por meio da apropriação de informações das rotinas acadêmicas, os alunos possam exercer suas futuras atividades profissionais tendo como fonte a ambientação em comunidade universitária, por meio da prática social de comunicação, como aprendizado para o aluno.

Espera-se com isso, que o acadêmico possa participar mais ativamente na universidade, como protagonista de sua construção de conhecimento. Também, ao se apropriar dos movimentos, debates e reflexões de pautas propostas além do calendário acadêmico de eventos, há a projeção da construção de autonomia do aluno, que caminha na estrada do conhecimento não só pela matriz curricular, mas, também, pelos interesses multidisciplinares que moldam o profissional, alinhado às presentes e futuras relações de trabalho, as quais se dão cada vez mais de forma múltipla e integrada.

## **5.2. Como conclusão: protagonismo social e relação com a comunicação**

O que se deve considerar ao se apropriar teoricamente de autores como Santos (2012) e Bauman (2012) é que cultura é algo para ser construído, conduzido, fluído, perpassando na direção dos valores e das necessidades dos grupos sociais. Torna-se perceptível a figura de pessoas e grupos os quais conduzem a cultura conforme os seus interesses e necessidades. O impacto dessa ambientação é tão significativo que vai além do próprio consciente. Algo que é incorporado pelo indivíduo, que ambienta sua forma de viver e de conviver em comunidade.

Mas o eixo da cultura que deve ser compreendido como oportunidade maior em um ambiente universitário é a oportunidade de formar protagonistas com senso coletivo, os quais observam no reconhecimento da diversidade o maior valor de uma sociedade. Surge então a dimensão política do sujeito. Não necessariamente daquele da televisão, com legenda partidária. Mas aquele que busca a compreensão das necessidades coletivas, capazes de produzir sentido ao grupo, promovendo o despertar ideológico que existe dentro de cada um.

Diante de todo o processo de análise, a Universidade Franciscana estabelece claramente a função do conhecimento amparado nas perspectivas culturais e da ciência. Enquanto ambiente universitária, há grande movimento sinérgico dos estudantes na busca pela formação humana e profissional. Em paralelo, a direção da IES, representada pela reitoria, tateia em um universo de relações que mistura a verticalidade confessional da Ordem Franciscana, com a necessidade de transformação oriunda das novas relações sociais, que valorizam a diversidade como capital social. Nesse contexto híbrido, a cultura da IES deve renovar-se segundo as necessidades institucionais e, mais do que nunca, conforme o interesse da comunidade acadêmica, em especial de seus estudantes.

O valor da cultura para a UFN está na possibilidade de se vislumbrar novos estímulos mentais e intelectuais os quais são capazes de projetar um ambiente mais participativo, mobilizando grupos a identificar-se com os aspectos ideológicos já identificados pela organização, os quais adquirem novas roupagens conforme as necessidades dos integrantes do grupo e a realidade

sociocultural e política ali refletida. Construindo assim uma cadeia produtiva amparada na interpretação e na relação (ação) de pertencimento com (na) universidade. Em que o indivíduo consegue se enxergar como protagonista dentro da organização, tendo iniciativa para propor melhorias, ações e pautas de interesse coletivo.

A direção sabe da importância dessa mediação de campos para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, entende que os alunos e demais membros representam, de fato, a imagem da instituição. Mas para promover sua filosofia institucional, princípios e valores ela precisa compreender a necessidade de estimular e fundir novas lideranças. Essas se conectam com a IES por meio de um sistema de obrigações recíprocas Tugendhat (2003), os quais indicam a capacidade do homem de aprender normas e procedimentos amparados na reciprocidade da moral. Esse também pode ser encarado como um sistema político de relacionamento. Traçando um paralelo com o político estadista interpretado por Arendt (2002), o maior valor da instituição, no caso, sendo esta composta por indivíduos, está na compreensão de um maior número de realidades.

Em um ambiente universitário, de lutas e contradições, o ensino torna-se o eixo central da condição de abertura de perspectivas, a manutenção e renovação da cultura institucional, a qual leva em conta à historicidade dos fatos, às raízes ideológica, as novas concepções ambientadas por matrizes multiculturais. O desafio do ser político, que cabe a cada indivíduo que está presente na comunidade universitária, é compreender e atuar para que seja reconhecida a diferença entre as pessoas, exigindo e promovendo meios os quais todos se observem de forma igualitária. Só assim é exercida a verdadeira cidadania. Nesse olhar não se trata de cargos e ações necessárias para gestão etc. É o olhar do diálogo. Colocar-se no lugar do outro, promovendo-o para que assuma a palavra, o seu protagonismo, se reconhecendo dentro da própria instituição, criando uma cultura estratégica organizacional de valorização das múltiplas identidades, potencializando os mais variados atores, pois eles são os bens mais preciosos de uma universidade.

Os Princípios Educativos presentes nos Planos de Desenvolvimento Institucional, analisados neste trabalho, projetam um elevado espírito de

integração diante da promoção da cultura da paz e da sustentabilidade. Mas, para a prática desse discurso, é necessário que haja a aceitação da pluralidade cultural como um projeto político de celebração ou reconhecimento das diferenças, visando à unificação de um mesmo discurso amparado nos valores institucionais os quais mantêm os membros unidos em comunidade.

Santos (2010) deixa claro que a experiência social é muito mais ampla e variada do que a tradição científica ou filosófica ocidental. É chegado ao momento de se criar um modelo diferente de racionalidade, que congregue mais a diversidade cultural e de perspectivas, visando o combate ao desperdício das experiências sociais. Cabe então à instituição estimular práticas socioculturais as quais potencializem a criatividade e autonomia de pensar de cada membro. Fazendo com que as experiências em meio acadêmico possam ser vivenciadas de forma plena, inerentes às finalidades educativas, sendo um ambiente propício para o embasamento de convicções, possibilitando o diálogo diante de ideias afins ou divergentes, elevando o nível de entendimento entre seus membros, o respeito entre eles e o trabalho colaborativo.

Nesse ponto, em especial, é que a comunicação deve atuar de forma mais estratégica, e não somente de forma operacional. Foi possível concluir, por meio da análise dos documentos e do desenvolvimento técnico dos setores operacionais de comunicação, tendo também por base o PDI vigente até 2021, desenvolvido pela reitoria, que a direção da UFN não tem uma noção clara do potencial da comunicação diante da construção da imagem institucional. Menos ainda, diante das perspectivas das vantagens da criação de uma cultura participativa. Não sendo interesse da IES, até então, a utilização da comunicação como instrumento de prática social capaz de promover o engajamento institucional.

Ainda foi possível identificar que, na atualidade, a comunicação permeia todos os campos de atuação da Universidade Franciscana, de forma fragmentada, amparada nas demandas de cada (do seu) setor, de forma isolada. Nesse sentido, as políticas de comunicação precisam ser construídas de forma conjunta com os membros desses ambientes de comunicação. É necessário, que as lideranças da comunicação e marketing participem na construção das decisões futuras da IES, porque são eles os melhores mediadores de



informações com seus públicos-alvo, capazes de fornecer perspectivas e dados para a reitoria, os quais auxiliariam nos processos de decisão, caso ela queira considerar, de fato, o interesse público pelo produto da UFN que é o conhecimento.

À reitoria, por sua vez, sugere-se que interprete a atividade comunicativa como um instrumento de transformação institucional positiva, capaz de unir pessoas e ambientes pela conexão de informações e discursos. Que ela observe a prática social como sua aliada diante da criação de uma cultura participativa institucional, que além de promover o engajamento com a imagem da IES, dá melhores condições de análise para direção diante das decisões administrativas que norteiam o futuro da instituição, em uma sociedade moderna amparada pela diversidade, e pela ampla possibilidade de pensar, agir e criar em sociedade, logo, na UFN.

Bauman (1999) compreende que é necessário se criar a oportunidade para que as pessoas se manifestem, tanto por parte de quem é líder, quanto por quem é liderado. É necessário que se misturem. Compartilhem sua realidade de uma forma livre, amparada no respeito às diversidades. Em que o bem maior se estabelece na conexão das diferenças. A chance de mudar então depende da *Ágora*. Espaço onde os problemas particulares se encontram de modo significativo. Sendo a interpretação deste local, “nem público, nem privado”, mas, mais precisamente, segundo Bauman, público e privado ao mesmo tempo, em que problemas particulares, institucionais e sociais se encontram de modo significativo.

Ao trazer a ambiência grega da *Ágora* para a era moderna, nada parece mais adequado a esta ambientação do que a própria relação de comunicação estabelecida dentro de uma universidade. Ainda conforme o autor, não se deve pensar, nesse caso analisando sob a ótica da instituição de ensino, que a *Ágora* será um problema organizacional. Com a incorporação de uma cultura acadêmica mais participativa, o modelo de *Ágora* em questão transcende a extração de prazeres narcísicos ou uma ideia de busca de exibição pública, mas servirá para procurar coletivamente alavancas poderosas capazes de tirar os indivíduos de sua miséria particular, visto que a riqueza está no coletivo.

A projeção imagética desta Ágora vai além de uma ambiência de comunicação ou de expressão das formas filosóficas, de comportamento, de arte, de manifestação cultural que se expressa como um recorte fiel de uma dimensão de realidade social. Ela abre espaço para a real participação dos membros da comunidade acadêmica em pautas de interesse coletivo. Mais, e daí principalmente, a instituição abre a oportunidade do reconhecimento da diferença, projetando que todos se olhem como iguais.

Desse modo, as ideias podem nascer e tomar forma como bem público, em que os valores pessoais aos serem compartilhados absorvem o olhar social, do coletivo, da justiça. Assim, ao se colocarem no local do outro se estabelece uma nova relação de confiança, pela mediação dos atores sociais, lideranças acadêmicas e das direções da UFN. Bauman (1999) eleva essa estratégia de percepção (gestão) em categoria de arte. Como a arte da política, em que a democracia serve desmontar os limites à liberdade dos cidadãos; mas também representa a arte da autolimitação. Em que os indivíduos se capacitam para traçar, individual e coletivamente, seus próprios limites individuais e coletivos.

Mas para se construir este cenário é preciso atacar a insegurança da fonte, repensando e questionando antigo saberes, os quais indicam a substituição do bem público, pela satisfação individual. A desigualdade social deve causar desconforto e o meio acadêmico deve responder a esse suplício social, sempre que possível. Ideias que não são cultivadas no coletivo já não fazem sentido. A educação se apresenta novamente com sua força libertadora.

Ao traçar o olhar para campo da comunicação, o valor da cultura universitária está na possibilidade de se vislumbrar novos estímulos mentais e intelectuais os quais são capazes de projetar um ambiente mais participativo, mobilizando grupos a identificar-se com os aspectos ideológicos já identificados pela organização, os quais adquirem novas roupagens conforme as necessidades dos integrantes do grupo e a realidade sociocultural e política ali refletida. Projetando assim, por meio das mídias comunicacionais, uma cadeia produtiva amparada na interpretação e na relação (ação) de pertencimento com (na) universidade. Em que o indivíduo consiga se enxergar como protagonista dentro da organização, tendo iniciativa para propor melhorias, ações e pautas de interesse coletivo.

Contando com a comunicação como aliada nesse processo, sugere-se que as práticas acadêmicas sejam ambientadas no exercício da autogestão, aprimorando a percepção de política como mediadora de campos de interesse comum. Ao invés de naturalizar a hierarquia, uma relação mais mútua com os diversos públicos da Universidade pode gerar interações virtuosas entre os grupos sociais, os quais não necessariamente interagem em uma estrutura verticalizada de organização, conforme Misoczky (2011). Essa troca de experiência diária é capaz de construir novas perspectivas no convívio com diferentes perspectivas sociais e culturais, no momento em que os indivíduos se aproximam uns dos outros, num processo de humanização onde todos saem ganhando e aprendendo, vencendo o abismo existente entre os indivíduos e a sociedade.

Acredita-se que os desdobramentos, reflexos, desta participação devem partir das bases diante da proposta de uma pedagogia libertadora, em que os indivíduos buscam por meio da humanização das relações sua autonomia do pensar e agir, visando dar a sua contribuição com transparência e comprometimento para combater as fragilidades identificadas por eles. A liberdade do pensar e agir para o coletivo deve então ser uma conquista de fato e não algo dado, doado, permitido por alguém superior.

Finalizando em Freire (1987) a condição de ser inconcluso atribuído ao homem é algo a ser encarado como uma oportunidade de o indivíduo reinventar-se em grupo, propondo novos limites os quais devem ser amparados em um bem comum. Os motores das ações libertadoras tornam-se o engajamento e a luta, que nesse caso se entende por diálogo e respeito às diversidades. Espera-se com isso que a participação expressada no ambiente acadêmico, com o apoio da comunicação, desvele novas realidades de forma progressiva, inserindo mais pessoas a esse movimento, as quais devem atuar de forma crítica e construtiva. A questão propriamente dita é que não deve explicar às massas, mas deve-se dialogar com elas sobre as ações. Com isso, espera-se também cumprir com a perspectiva de Freire (1987, p.56) que deixa claro: “Somente os oprimidos, libertando-se, podem libertar os opressores. Estes, enquanto classe que oprime, nem libertam, nem se libertam”.

## Referências Bibliográficas

ALAMANSA, Martinez, Ana. **Assessorias de Comunicação**. Tradução Andréia Athaydes. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**: Do Mercado de Massa Para o Mercado de Nicho. Elsevier Campus, 2006.

ARENDDT, Hannah. **A Dignidade da Política**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial - A construção da identidade, imagem e reputação**. Paul A. Argenti; tradução Paulo Roberto de Miguel. – 6 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BAUMAN, Zygmunt. **A Cultura como Práxis**. Copyright da edição em língua portuguesa. Jorge Zahar Editor Ltda.2012.

BAUMAN, Zygmunt – **A Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Jorge Zahar Editor: Rio de Janeiro. Tradução autorizada da edição inglesa publicada em 2000 por Polity Press, de Oxford, Inglaterra Copyright (c) 2000, Zygmunt Bauman Copyright (c) 2001 da edição em língua portuguesa: Jorge Zahar Editor Ltda. Rio de Janeiro, RJ.

BAUMAN, Zygmunt. **Em Busca da Política**. Copyright da edição em língua portuguesa. Jorge Zahar Editor Ltda. 1999.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BAQUERO, Marcello. **Pesquisas Quantitativas nas Ciências Sociais**. Porto Alegre-RS: Ed. URRGS, 2009.

BIRMAM, Joel. **A servidão; a psicanálise e a crítica da modernidade**. In: Arquivos do Mal-estar e da resistência. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. (p. 17-57).

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A era da Informação: economia, sociedade e cultura. Vol 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ELIAS, Norberto. **Os seres humanos como indivíduos e como sociedade**, e suas auto-imagens inspiradas no desejo e no medo. In: A sociedade dos indivíduos. Rio de Janeiro: Zahar, 1994. P. 63-79.

FAUSTO NETO, Antonio. **O Jornalismo e os limites da representação**. (...) O artigo limita-se a veicular comentários (...) – Larry Rother. Unisinos 2005.

FAUSTO NETO, Antonio. **A circulação além das bordas**. In: \_\_\_\_; VALDETTARO, Sandra. (Org.). Mediatización, sociedad y sentido: diálogos entre Brasil e Argentina. 1. ed. Rosário: Departamento de Ciencias de la Comunicación - UNR, 2010. v. 1. 215 p.

FAUSTO NETO, Antonio. **Midiatização, prática social, prática de sentido**. Paper. Bogotá: Seminário Mediatização, 2006.

FREUD, SIGMUND. **O Mal-estar na Cultura**. Coleção L&PM Pocket. Edição: 2012

GASPARETTO, Renato Júnior. **A Gestão da Comunicação Integrada**. Comunicação Empresarial. São Paulo: ABERJE, 2005.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**, 17<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

LUHMAN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação**. São Paulo: Paulus, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 32 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MISOCZKY, Maria Ceci. **Práticas Organizacionais em Escolas de Movimentos Sociais**. Porto Alegre: Dacasa Editora, 2011.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Empresarial: estratégias de organizações vencedoras**. São Paulo: Aberje, 2005.

PERELMAN, Chaïm. **Tratado de argumentação: a nova retórica**. Chaïm Perelman, Lucie Olbrechts – Tyeca; tradução Maria Ermantina de Almeida

Prado Galvão. Revisão e tradução Eduardo Brandão. 2º ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PINILLA GUTIERREZ, Me. (2000): **Um Chamado para Superar a Desarticulação da Comunicação**. Faculdade de Comunicação Social Autónoma de Bucaramanga, Colômbia, p 8-10.

PRIMO, A. **O aspecto relacional das interações na web 2.0**. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. Anais, 2006.

RAMIREZ, T. Assessorias de Comunicação, Bosch Comunicación, Barcelona, 1995.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da Comunicação**. Questão Comunicacional e Formas de Sociabilidade. Lisboa: Presença, 1990.

RUBLESCKI, Anelise. **A notícia líquida na nova ecologia midiática**. X Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo. SBPJor. *Anais...* Curitiba-PR, novembro 2012. SPBPJor: São Paulo. CDRom

SANTOS, Luiz. **O Que é Cultura**, São Paulo: Brasiliense. Coleção primeiros passos, 110. Petrópolis - RJ: Vozes, 2012.

SANTOS, BOAVENTURA DE SOUSA. **A gramática do tempo**: para uma nova cultura política. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, BOAVENTURA DE SOUSA. **Introdução para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, pp. 25-68, 2003.

SHIRKY, Clay. **A Cultura da Participação**. Criatividade e Generosidade no Mundo Conectado. Tradução Celina Portocarrero – Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SIMÃO, Elizabeth. **Comunicação Empresarial**: estratégia de organizações vencedoras. Organizador Paulo Nassar. São Paulo: ABERJE, 2005. Coleção Inteligência; v.1.

TUGENDHAT, Ernst. **O Problema da moral**. Porto Alegre: Editora PUCRS, 2003.

VERÓN, Eliseo. **Conversacion sobre el futuro de la comunicación**. 2002. (www.ubanet.com.ar). Apud Fausto 2006.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

### **Bibliografia Documental Complementar**

Doc 1. Plano de Desenvolvimento Institucional Diretrizes Político-Pedagógicas UFN, 2003-2007.

Doc 2. Plano de Desenvolvimento Institucional UFN, 2007-2013

Doc 3. Estruturação da TV Universitária, 2008.

Doc 4. Criação dos Conselhos de Comunicação, 2008.

Doc 5. Estruturação da Coordenadoria de Comunicação Social, 2008.

Doc 6. Nova Organização Institucional, 2010.

Doc 7. Texto Preliminar Reitoria UFN – Políticas de Comunicação, 2012.

Doc 8. Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2015, 2012.

Doc 9. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2021, 2016.

Extras:

Relatório Anual ao MEC 2016 dos setores e atividades da UFN.

Apresentação do PDI a Comunidade Acadêmica, gabinete da reitoria (2016-2021).