

ERIKA SUZUKI

**Evolução da comunicação na UnB
1985-2015**

BRASÍLIA
2015

ERIKA SUZUKI

**Evolução da comunicação na UnB
1985-2015**

BRASÍLIA
2015

Aos gestores

Agradecimentos especiais
ao amigo Fernando Molina
pela ajuda inestimável

APRESENTAÇÃO

Gestores de todos os tempos contam o que encontraram e o que construíram nos diferentes momentos da história da comunicação da Universidade de Brasília. Principalmente por meio deles, é reconstituída uma trajetória de percalços e avanços em que é possível perceber as transformações da comunicação nas organizações brasileiras nos últimos 30 anos.

A história começa com Hélio Doyle, um solitário profissional responsável pelos poucos processos de comunicação, em geral centralizados no atendimento à imprensa, até chegar a uma equipe com profissionais de diversas habilitações engajada em integrar as atividades e dar as respostas que a instituição necessita.

Tive o prazer de orientar Erika Suzuki na tarefa de resgatar a história da comunicação da UnB para um trabalho de conclusão de curso de pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações realizado no UniCEUB. Ela pesquisou em livros e documentos, entrevistou as principais fontes e viveu o dia a dia da comunicação na UnB para contar a evolução, mostrar o estágio atual, analisar os resultados e sugerir alternativas para que a área possa ajudar a aperfeiçoar os processos de interação e relacionamento com a sociedade.

Além de ter feito um trabalho acadêmico que mereceu nota máxima, ela agora oferece um pequeno livro com uma grande contribuição para quem atua em universidades ou no setor público. Ou para qualquer interessado em aprender mais sobre comunicação. Obrigado, Erika.

Jorge Duarte

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	10
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES	15
GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA UNB (1985-2015)	19
Sobre a UnB, sua criação e organização	19
A comunicação na UnB hoje	25
Evolução da Comunicação na UnB (1985-2015)	33
Equipe	35
Estrutura física e atividades	38
Tecnologia	41
Instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação	45
Política e planejamento estratégico	51
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	61
ENTREVISTAS	63
Hélio Doyle	63
Chico Sant'Anna	69
Rodrigo Caetano	81
Ana Lúcia Moura	90
Fernando Molina	92

INTRODUÇÃO

Resultado de quase dois anos de pesquisa¹, o livro *Evolução da comunicação na UnB (1985-2015)* pode ser útil aos interessados nas assessorias de comunicação das universidades federais brasileiras. Aos que chegam à Universidade de Brasília com a nobre missão de gerir a comunicação, ele pode, em boa medida, ajudar a guiá-los.

Isso porque reúne parte significativa da história tanto da instituição quanto da comunicação a partir da narrativa de cinco gestores. Traz também a essência do generoso e sofisticado projeto de criação da UnB – o colaborativismo por trás de todo ato de criação – e revela desafios de se fazer comunicação em órgãos públicos de ensino e pesquisa.

Apesar de conceitos, teorias e técnicas estarem sujeitos à obsolescência – afinal, vivemos num dinâmico mundo em rede –, a história será sempre a história. Estudos e levantamentos sobre a área continuam sendo feitos. Propostas para a comunicação na UnB vêm e vão. Isso tudo é interessante e ganha mais sentido quando dialoga com o passado. Daí a relevância destas memórias e o convite para seguir escrevendo-as.

As próximas páginas são dedicadas a gestões em sintonia com as modernas ideias de Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro. Esta *conversa* com antigos gestores pode inspirar quem desafiado a fazer comunicação nos dias de hoje.

Como ex-aluna da UnB, é uma honra poder contribuir, chancelada por nomes que admiro, como Jorge Duarte, referência em Comunicação Pública no Brasil, orientador da pesquisa que dá origem a este livro, e Fernando Molina, ex-gestor e amigo, a quem devo horas intermináveis de boas conversas sobre a vida e a forma como nos comunicamos, dentro e fora da universidade.

Cabe dizer que este livro nasce da percepção de que há uma lacuna de conhecimento na área. Nesse sentido, esta publicação espera contribuir para o avanço dos estudos em comunicação organizacional.

Conhecer a realidade universitária pode ajudar futuros gestores a pensar soluções adequadas para esse tipo específico de organização dentro do conceito de comunicação estratégica integrada, contribuindo para o alcance de resultados mensuráveis.

Na UnB, é preciso ter sempre em mente a palavra inovação. Parece impensável para um gestor de comunicação ignorar o projeto de criação de uma

¹ O livro é adaptação de monografia elaborada no curso de especialização em Gestão da Comunicação nas Organizações do Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento (2014-15).

universidade pensada para ser o farol de uma nova civilização. É fundamental ter Anísio Teixeira e Darcy vivos na memória. Estamos falando não só de gestão em comunicação, mas também de educação para o desenvolvimento de um país.

A eficácia da comunicação depende do equilíbrio entre política, planejamento, planos e projetos, entre o estratégico, o tático e o operacional. Mas sem o conhecimento da realidade em que operamos, os resultados jamais vão atingir a dimensão esperada.

Por isso, buscando conhecer essa realidade e registrá-la, disponibilizando-a para consulta, é analisada a evolução da comunicação na Universidade de Brasília com base em cinco categorias: 1) equipe; 2) estrutura física e atividades; 3) tecnologia; 4) instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação e 5) política de comunicação e planejamento estratégico. Ao mostrar parte do que já foi feito, este resgate histórico espera contribuir para o planejamento de futuras ações.

A pesquisa é um estudo de caso baseado no depoimento de cinco gestores que atuaram entre 1985 e 2015 na UnB. São eles: Hélio Doyle (1985-86), Chico Sant'Anna (1991-92), Rodrigo Caetano (2002-08), Ana Lúcia Moura (2012) e Fernando Molina (2014-15). Para realizá-lo, foi utilizado o método qualitativo, em especial o exame de documentos e a entrevista em profundidade na modalidade semi-aberta². Com exceção da última entrevista, as gravações³ transcritas em documento Word, foram cedidas pela Secretaria de Comunicação da UnB (Secom). Não tenho dúvida de que, com o passar do tempo, seriam perdidas...

A proposta inicial, aliás, era realizar uma série de entrevistas com diversos atores – história oral⁴. Em conversa com o gestor Fernando Molina, soube-se que esse trabalho havia sido iniciado em 2013 e no mesmo ano interrompido.

A fim de se obter mais informações sobre a série, uma das jornalistas que participou deste projeto foi consultada. Responsável por entrevistar o ex-assessor de comunicação Hélio Doyle, ela conta que a ideia, executada a pedido do chefe da Secom

² "A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle" (DUARTE, 2005, p. 66).

³ Para este trabalho, entrevistas com cinco ex-gestores se mostraram suficientes para esboçar panorama geral da comunicação na UnB. Duarte (2005) diz que um relato consistente pode ser obtido com poucos entrevistados, desde que significativos para o tema. "Nos estudos qualitativos são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo. Deste modo, e no limite, uma única entrevista pode ser mais adequada para esclarecer determinada questão do que um censo nacional. Por isso, é importante considerar que uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente pode contribuir para ajudar a responder a questão de pesquisa" (DUARTE, 2005, p. 68).

⁴ A história oral pode ser outra forma de estudo do tema.

e professor da FAC⁵, Fernando Paulino, era exatamente resgatar a história da comunicação na UnB.

Na verdade, o Paulino me deu a atribuição de resgatar a história da Secom. Eu fiz uma entrevista com o Hélio Doyle, primeiro secretário de comunicação pós-ditadura, nomeado pelo então reitor Cristovam Buarque. A entrevista foi gravada no estúdio da UnB TV. Tenho um DVD com ela, [...]. Pedi uma relação dos secretários de comunicação pro DGP e me deram isso em papel. Não sei onde está... O projeto foi deixado de lado. Como sempre, havia muitas inconsistências na documentação, (...). Aí é bom entrevistar os antigos como a Shirley. É um trabalho do cão.

Além do estatuto e regimento geral da entidade, os documentos analisados para este estudo consistem, basicamente, em informações disponíveis no site oficial da UnB, como o UnB em números⁶ e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-17.

O livro *A universidade interrompida: Brasília 1964-1965* do engenheiro Roberto Salmeron, primeiro coordenador-geral dos Institutos Centrais de Ciências⁷, foi a fonte de grande parte dos dados históricos.

Com o objetivo de discutir o papel dos gestores e a atividade de planejamento e gestão em comunicação, a literatura revista se concentra em aspectos gerenciais. Utiliza-se Kunsch ao falar de universidades por causa de seu estudo publicado em 1992. Mas caberia investigar novos conceitos e teorias para a área na busca de soluções condizentes com o nosso tempo. No contexto da comunicação em rede, a função da Secretaria de Comunicação da UnB pode ser repensada com o objetivo de promover integração, inovação e avanços em gestão.

O retrato atual da comunicação na UnB é extraído também de observação participante. Desde 2014, faço parte da equipe de comunicação. Esta 1ª edição chega com dados da pesquisa atualizados. A UnB adotou novo sistema de comunicação administrativa, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em substituição ao UnB Doc, lançou sites em software livre e contratou novos servidores, por exemplo.

Por fim, vale observar que a análise mostra avanços na estrutura de comunicação da UnB nos últimos 30 anos, afirmando a importância da comunicação para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Contudo, restam desafios a

⁵ Faculdade de Comunicação.

⁶ Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/dados_institucional.php> Acesso em: 22 Ago. 2015.

⁷ Os institutos centrais de ciências faziam parte da nova estrutura proposta para as universidades na década de 60. Esses órgãos serviam a todas as faculdades sem estarem vinculados a nenhuma em específico. Neles o aluno adquiria conhecimentos básicos indispensáveis antes de seguirem para os cursos superiores profissionais. O objetivo era estimular a pesquisa e a geração de conhecimento no país (SALGADO, 1957 apud SALMERON, 2007).

serem superados, como valorização das atividades de gestão e seus agentes e desenvolvimento de uma política de comunicação que atravesse gestões.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Constituídas por pessoas e recursos (materiais e imateriais), organizações são, segundo Paulo Nassar (2009), sistemas sociais e históricos que se comunicam e se relacionam entre si, com inúmeros públicos, redes de públicos e a sociedade em geral com o objetivo de cumprir ideários comuns e formais. Definição de Parsons (apud KUNSCH, 1992) destaca que o cumprimento de metas específicas diferencia as organizações de outros agrupamentos e sistemas sociais.

Ainda de acordo com Nassar (2009), organizações são empresas (lucrativas) e instituições (não lucrativas) criadas para atender as mais diversas necessidades humanas por meio da produção de bens e da prestação de serviços. Essa rede de entidades faz parte da sociedade contemporânea⁸.

Nassar aponta, ademais, a existência de uma grande diversidade de organizações, cada uma delas dotada de cultura, identidade, missão, visão, crenças, valores, tecnologias, estrutura e comunicação diferentes. Indústrias, lojas comerciais, escolas, igrejas, hospitais etc são exemplos de organizações.

Já comunicação, para além da transmissão e recepção de mensagens, pode ser definida como ato ou processo vital aos sistemas sociais. “A comunicação [...] é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas” (FERRARI, 2009, p. 78).

Communicatione significa, em latim, participar, pôr em comum ou ação comum. Portanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e, normalmente, conscientes (seres humanos), tornar alguma coisa comum entre esses seres, seja essa coisa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, etc (SOUSA, 2006, p. 22).

No contexto das organizações, a comunicação é um processo constituído pelo estar junto social e pelo expressar da intersubjetividade humana, esse *estar junto* e essa *expressão intersubjetiva* sendo responsáveis pela construção do pensar, do conhecimento, das relações humanas e sociais e dos mundos simbólico e imaginário (SOUSA, 2009).

Não à toa, autores como Jorge Duarte e Graça Monteiro afirmam que a comunicação “é o oxigênio que dá vida às organizações. Está presente em todos os

⁸ Fortalecimento do diálogo e da co-participação são aspectos presentes na sociedade contemporânea. Diferente do modelo tradicional, que é, entre outras características, vertical descendente, massivo, baseado no discurso de autoridade e na lógica da disseminação (DUARTE; MONTEIRO, 2009), a comunicação atual pode ser descrita como orgânica, em rede, colaborativa e customizada.

setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo” (2009, p. 334). Para Kunsch, trata-se de “um processo contínuo e permanente, próprio do estar-vivo” (1992, p. 86). “No momento em que não houver essa circulação de informações, a exemplo da corrente sanguínea no corpo humano, a organização desaparece, porque a interdependência de seus membros está na base de todo o conjunto” (KUNSCH, 1992, p. 86).

Enquanto a organização é um sistema, formado por partes e elementos interdependentes, a comunicação é um processo complexo⁹, um jeito de fazer ou uma série de ações continuadas, sendo vista cada vez mais como recurso estratégico, integrante das políticas, do planejamento e das ações das organizações com vistas ao alcance de resultados.

É por meio da comunicação que ela [a organização] estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR, 2009, p. 64).

Vários autores, aliás, observam que a comunicação é um dos principais meios de se estabelecer relações com os diferentes públicos e destacam a importância do processo de comunicação na construção de sentido e significado para os integrantes da organização e para as redes de relacionamento de que fazem parte.

A organização é um sistema aberto, que, permanentemente, troca material, energia e informação com o meio ambiente, afetando-o e sendo afetada por ele. Ao mesmo tempo, possui seus próprios subsistemas, também em permanente interação. E em um sistema nada ocorre fora da rede de relações, assim como não existem ações absolutamente desconectadas. Esta concepção dá suporte à interpretação de que toda a organização precisa ter como meta uma comunicação eficiente. Leva a noção, também, de que a concepção de comunicação deve ser vista como integrativa (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 356).

Nesse sentido, Nassar (2009, p. 73) une as teorias das organizações e da comunicação para explicar o que vem a ser o atual campo de conhecimento da comunicação organizacional¹⁰:

⁹ Alguns aspectos do complexo processo de comunicação nas organizações são analisáveis, segundo Nassar (2009), tais como as redes formais (expressões oficiais) e informais (boatos e grupos de afinidade), os níveis em que acontece (intrapessoal, interpessoal, organizacional – interdepartamental, interunidades e ambiental – e tecnológico) e os fluxos de informação existentes (descendente, ascendente, lateral, transversal e circular).

¹⁰ Elizabeth Corrêa (2009, p. 105) diz que a função da comunicação organizacional é, essencialmente, estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a

[...] um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas.

Exatamente por estar na base de qualquer processo de relacionamento entre emissores e receptores, sejam organizações, departamentos, pessoas etc, a comunicação, segundo Maurício Tavares (2007), já não pode ser vista como gasto e sim como investimento.

Nota-se, portanto, que o processo natural de comunicação que acontece no âmbito das organizações pode vir a ser conduzido de modo a ajudar empresas e instituições a atingir resultados. Daí a importância de compreendê-lo e de alinhá-lo aos objetivos e às estratégias organizacionais. A atividade de gestor da comunicação advém, por isso, da necessidade de se ter profissionais preparados para, a partir de uma visão o mais ampla possível do processo comunicativo, administrar os recursos de que dispõe e explorar as condições de que, porventura, desfrute para alcançar determinados objetivos organizacionais.

Cabe destacar que os gestores são chamados a agir com mais sensibilidade, inteligência, criatividade, ética e responsabilidade socioambiental frente aos desafios do mundo atual, tendo de ser capazes de ler a realidade e responder adequadamente às situações que se apresentam com propostas e soluções inovadoras.

Experiências de gestão que valorizam a co-responsabilidade e a aprendizagem constante, como a japonesa¹¹ e a *learning organization*¹², são alguns exemplos dessa busca pela inovação. Sidinéia Freitas (2009, p. 152) observa que “sem deixar de ter competitividade, a cultura democrática, a redução da alienação e da dor, o reconhecimento dos interesses dos envolvidos, a utilização de todo o potencial das pessoas devem se incorporar ao saber-fazer dos gestores do século 21”.

Partindo da observação da realidade quando o assunto é gestão da comunicação, Duarte e Monteiro (2009) apontam os desafios e as possibilidades nessa

empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos. “Nesse sentido, todas as possibilidades de relacionamento com esses públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens”.

¹¹ Entre as características do modelo japonês é possível citar a valorização das pessoas, o tratamento igualitário (mesmos benefícios para todos os trabalhadores) e a gestão participativa em que todas as decisões são tomadas em conjunto pela equipe (CHIAVENATO, 2002).

¹² Organizações em constante aprendizagem são aquelas que aprendem à medida que seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. Criado por Chris Argyris, professor de Harvard, o conceito se baseia na ideia de *double-loop learning* em que as próprias normas empresariais que causaram os erros são corrigidas (SENGE, 1990 apud RODRIGUES, 2005).

área e ressaltam que, apesar do consenso de que o bom uso da comunicação pode qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas na relação com o público e agregar valor à organização, poucas são as organizações que conseguem realmente entender como a comunicação funciona e usar essa força motriz para vitalizá-las¹³.

Entre as barreiras mais comuns para que a comunicação flua satisfatoriamente, os autores (2009) citam o uso da informação como instrumento de poder, a falta de interesse real em ouvir, a ausência de adequação e de uso estratégico de múltiplos canais, as mensagens não adaptadas aos públicos, o entendimento equivocado dos gestores de que fazer comunicação é igual a disseminar informação, os guetos de especialistas em que cada um faz sua parte sem pensar no todo e a inexistência de informação relevante.

Além disso, dizem eles, “faltam políticas, diretrizes e estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334).

O que existe, em muitos casos, é uma estrutura parcial de comunicação, com serviços fragmentados e sem uma política mais definida. Ora, não basta simplesmente haver alguma comunicação nas organizações. É preciso vê-la de maneira mais abrangente e planejá-la globalmente, numa perspectiva de comunicação integrada (KUNSCH, 1992, p. 87).

Wilson Bueno (2011) considera que muitos desses problemas resultam de um amadorismo latente na área. O aumento do número de assessorias não é acompanhado pela melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos, havendo muitos equívocos conceituais, e parte disso se deve a uma formação acadêmica inadequada que insiste na fragmentação dos olhares e das competências, dando espaço para disputas corporativistas ao invés de incentivar uma atuação integrada.

Tavares (2007), por sua vez, aponta que, apesar de as empresas e instituições demandarem cada vez mais profissionais capazes de planejar, gerir e alcançar resultados, os cursos de comunicação em geral não estão conseguindo formá-los em número suficiente. RPs, publicitários e jornalistas que vão atuar nas assessorias precisam desenvolver noções e competências adequadas à realidade da comunicação

¹³ Como bem aponta Kunsch (2009), visão ampla e abrangente da comunicação nas organizações é o primeiro passo para potencializar ações. A autora muito apropriadamente lembra que “A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações” (2009, p. 112). Em seguida, ela faz certas recomendações aos gestores na hora de planejar e propor planos de ação. Entre elas, destaca-se o domínio de conceitos e métodos de planejamento e gestão, do mix de comunicação organizacional integrada (institucional, interna e mercadológica), dos meios (face a face, impressos, eletrônicos, digitais etc) e das ferramentas (RP, publicidade, jornalismo etc) de comunicação.

organizacional que demanda um novo *ethos* profissional. Se gestores, precisam ainda desenvolver habilidades gerenciais – *soft skills*¹⁴ – ampliar a visão sobre o negócio e sobre comunicação estratégica integrada¹⁵, além de se atualizarem constantemente sobre métodos de gestão e planejamento. Trata-se, afinal, de outro jeito de olhar e atuar.

Para superar as barreiras mencionadas anteriormente, Duarte e Monteiro (2009) sugerem que a comunicação passe a ser um desafio de toda a organização, envolvendo dos dirigentes aos estagiários. Segundo eles, esse objetivo somente pode ser alcançado se gestores e suas equipes atuarem não apenas como difusores de informação, mas como *comunicadores sobre comunicação*, orientando e estimulando todos os integrantes da organização a desenvolverem habilidades comunicativas e a se tornarem comunicadores competentes.

Elaborar políticas, criar mecanismos de educação para a comunicação e estabelecer espaços de interação, diálogo e partilha de informação são ações que, por sinal, podem entrar na pauta dos novos gestores em busca de eficácia, eficiência e efetividade de todo o processo, tendo em vista o alcance dos objetivos gerais de cada organização e o pleno cumprimento de sua função social.

¹⁴ Em contraposição às *hard skills*, competências técnicas ensinadas nas escolas, as *soft skills* são atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa que interferem na forma de se relacionar com o outro. Entre elas, é possível citar autoconfiança, assertividade, flexibilidade e capacidade de motivar a equipe (in Jornal O Globo, 16 de Abr. 2014).

¹⁵ Trata-se de integrar ações de comunicação interna, institucional e de marketing com vistas a resultados mensuráveis.

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

Segundo Eduardo Wanderley (1985, p. 11 apud KUNSCH, 1992, p. 18), universidade¹⁶ é:

[...] um lugar, mas não só ela, privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber; mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades são o ensino, a pesquisa e a extensão. Ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situa-se na esfera da superestrutura, dentro da sociedade civil, mantendo vínculos com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social.

Em termos organizacionais, ela é formal e complexa, fazendo parte do sistema social global (KUNSCH, 1992). Formal porque planejada, estabelecida e regida por normas e estatutos que preveem estrutura e processos internos, objetivos determinados e finalidades próprias. Complexa porque parte de uma rede de interações que envolvem ideologias, sistemas políticos, instituições e a própria realidade cultural, vindo a ser mais que uma “formadora de pessoas e ideias a serviço de” (TRAGTENBERG, 1982, p. 71 apud KUNSCH, 1992, p. 19), como se “empresa destinada a produzir certo *output*” fosse (GIANNOTTI, 1987, p. 19 e 20 apud KUNSCH, 1992, p. 19).

Arthur Giannotti (1987, p. 19 e 20 apud KUNSCH, 1992, p. 19) acrescenta que a universidade é uma forma de sociabilidade e de exposição de um país ao mundo.

Quanto à tipologia, apesar de inexistir classificação ideal (KUNSCH, 1992), as universidades podem ser categorizadas de acordo com tamanho (pequena, média, grande), alcance ou volume de negócios (municipal, estadual, federal) e tipo de propriedade (privada ou pública).

Outros critérios são tipo de controle, beneficiários e função exercida. Para Etzioni (1974 apud KUNSCH, 1992), elas são normativas. Blau e Scott (1979 apud KUNSCH, 1992) a classificam como de serviços. Já Katz e Kahn (1978 apud KUNSCH, 1992) a chamam de adaptativas e de manutenção. Isso porque, como sintetizado por

¹⁶ Em 1991, havia 95 universidades no Brasil, 36 delas federais, 16 estaduais, 3 municipais e 40 particulares (apud KUNSCH, 1992). Hoje, são 195, de acordo com o Inep/MEC, das quais 63 federais, segundo dados da Andifes (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior). A USP surge em 1934 da reunião de vários cursos isolados, sendo a primeira universidade a integrar ensino, pesquisa e extensão no Brasil por meio da criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. A UnB veio a ser projetada já em moldes modernos e implantada em 1962 no DF.

Kunsch (1992), elas prestam serviços à sociedade, ajudam a manter valores e normas necessárias à integração social e são capazes de transformar a realidade em que se inserem através da geração de novos conhecimentos.

Em um mundo disruptivo, em que as transformações tecnológicas, sociais e econômicas acontecem cada dia mais rapidamente, “a universidade deve ser o lugar ideal para o debate pluralista no campo das novas ideias e nas formas de enxergar o mundo moderno” (KUNSCH, 1992, p. 27).

Entre os desafios, modernidade, excelência e autonomia¹⁷, bem como abertura e diálogo com a sociedade.

Ela não pode continuar encastelada na ilha do saber pelo saber. Tem de acompanhar os dilemas e as aventuras do mundo contemporâneo. É preciso, pois, que a universidade se engaje nos problemas do seu país e no contexto internacional, dando atenção às necessidades prioritárias e aos anseios da sociedade moderna (KUNSCH, 1992, p. 27).

Kunsch (1992) acredita que o papel citado só pode ser cumprido se houver, primeiramente, mudanças e melhorias internas na própria universidade, entre as quais, ela destaca: a) simplificação da burocracia para tornar as estruturas mais ágeis; b) investimento em recursos humanos para que o corpo administrativo contribua com a eficácia do trabalho docente e discente e c) democratização e difusão da produção científica.

Segundo ela, o serviço de comunicação seria utilizado para ajudar a organização a atingir seus objetivos estratégicos, com destaque para a difusão da produção científica. A autora sugere, inclusive, um modelo geral de comunicação integrada para as universidades e ensina a implantá-lo em seu livro *Universidade e educação para a edificação da sociedade*¹⁸, seguindo as seguintes etapas do processo de planejamento: pesquisa, briefing, diagnóstico e proposta.

O primeiro passo, portanto, seria conhecer visão, missão, valores e objetivos gerais da instituição, sua estrutura e saúde financeira por meio do planejamento estratégico geral. Em seguida, é preciso fazer um estudo do processo de comunicação em termos de fluxos, níveis e redes formais ou informais, verificar filosofia e política de comunicação – se é clara e de amplo conhecimento de todos – e analisar a estrutura de comunicação vigente (nome do setor, organograma, atividades realizadas, políticas,

¹⁷ Autonomia universitária pode ser definida como liberdade de pensamento, livre produção de conhecimento e capacidade de auto-organização e autogestão, tendo em vista o cumprimento do papel reservado à universidade de farol da sociedade. Isso significa que a universidade deve funcionar baseada em normas por ela fixadas, sem ingerências externas. Esse distanciamento crítico é condição indispensável para a vida científica, intelectual e artística de que depende o próprio desenvolvimento social e cultural dos povos, segundo Salmeron (2007).

¹⁸ Referência até os dias de hoje, o livro traz estudo realizado pela autora no início da década de 90 sobre comunicação nas universidades públicas brasileiras.

objetivos, funções, instrumentos, principais produtos etc). Em seguida, listar pontos fortes e fracos identificados, analisar a influência do ambiente externo e realizar auditoria de opinião junto ao que Kunsch chama de públicos líderes.

A segunda etapa é o briefing, resumo organizado e completo de todos os dados coletados. A terceira é o diagnóstico, momento em que se identificam necessidades e problemas a partir das informações contidas no briefing, sendo possível determinar o posicionamento da comunicação e indicar como ela deve ser no futuro.

A última fase é a elaboração do plano de comunicação integrada que compreende estabelecimento de uma política global de comunicação, identificação e caracterização dos públicos prioritários, determinação dos objetivos gerais e específicos, definição das estratégias gerais e formulação do ideário comunicacional (KUNSCH, 1992).

O projeto inclui o organograma da estrutura proposta com a descrição das funções e atividades a serem desenvolvidas pelas diversas subáreas (relações públicas, imprensa, publicações, assessoria de comunicação científica, propaganda ou outras). Além disso, ele deverá relacionar os fatores condicionantes, os custos previstos e programas alternativos (KUNSCH, 1992, p. 116).

Por fim, recomenda-se que seja elaborado um documento contendo os principais pontos do plano para aprovação das instâncias universitárias e, posteriormente, realizado “um amplo trabalho de divulgação do sistema como um todo junto à comunidade acadêmica e à sociedade em geral, armando-se para tanto uma estratégia capaz de envolver e motivar todos os públicos” (KUNSCH, 1992, p. 116).

Quanto ao modelo, Kunsch prevê cinco subáreas na estrutura de comunicação integrada: 1) Relações Públicas, 2) Assessoria de Imprensa, 3) Publicações, 4) Propaganda e 5) Comunicação Científica.

Os RPs seriam responsáveis pela organização de eventos e visitas, planos de comunicação interna, administração de banco de dados com informação sobre públicos específicos, gestão de marca, campanhas institucionais, pesquisas de opinião, entre outros.

Os assessores de imprensa pela atualização de mailing-list de órgãos de imprensa, redação e divulgação de press releases, notas e comunicados oficiais, planejamento e acompanhamento de entrevistas individuais e coletivas, clipping de notícias, elaboração de dossiês para a reitoria e diretorias de unidades acadêmicas, contatos com a imprensa, coordenação de artigos técnicos e científicos solicitados pelos veículos de comunicação, preparação de press kit e de informação para rádio, TV, cinema etc, promoção de palestras e cursos voltados para a comunidade acadêmica sobre relacionamento com a mídia.

A área de publicações cuidaria da produção de todo o material institucional impresso da universidade, como folhetos, boletins, revistas e jornais. Em tempo de

internet, incluiria sites, redes sociais e administração de conteúdo de portais, por exemplo. Enquanto publicitários criariam peças para divulgar eventos no âmbito das diversas unidades acadêmicas, vídeos, cartazes, outdoors etc.

Finalmente, a comunicação científica coordenaria as atividades ligadas à difusão do trabalho de pesquisa. Seria, segundo Kunsch, algo um pouco mais ambicioso que uma agência que produz e distribui matérias jornalísticas sobre ciência para a mídia, porque envolve contato com pesquisadores das diferentes unidades, documentação, sistematização e divulgação de teses e pesquisas produzidas na universidade.

Não se concebem mais medidas isoladas, paliativas e transitórias nesse campo. É preciso que se criem condições efetivas para algo sistematizado nesse sentido, como um centro, uma agência ou um departamento que se dedique especificamente a essa atividade (KUNSCH, 1992, p. 123).

Como se vê, ao gestor de comunicação cabe uma série de tarefas que vão da elaboração de uma política de comunicação para a universidade como um todo, passando pelo planejamento estratégico de comunicação integrada associado ao PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), à implantação e gerenciamento de planos de comunicação no âmbito da universidade.

A ele cabe também saber calcular custos e avaliar resultados, desenvolver indicadores de qualidade para produtos e serviços e criar o hábito nas instituições de se trabalhar com base em pesquisas (auditoria de opinião, por ex.) e análises (benchmarking, por ex.).

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA UNB (1985-2015)

Sobre a UnB, sua criação e organização

Nascida das ideias e do trabalho de intelectuais, como Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro e Oscar Niemeyer, a Universidade de Brasília – Instituição de Ensino Superior (IES) pública e gratuita – foi criada no início dos anos 60¹⁹ com o objetivo de instaurar um novo modelo de universidade no Brasil, voltado para a inovação e a geração de conhecimento. Hoje, a UnB é uma das 63 universidades federais mantidas com recursos da União, estando entre as dez melhores da América Latina e as cinco do país²⁰.

Ainda em expansão²¹, existem, na UnB, mais de cem cursos de graduação distribuídos em quatro campi (Plano Piloto, Gama, Planaltina e Ceilândia) nos turnos diurno e noturno – nove deles a distância, com polos presenciais em mais de trinta cidades brasileiras –, 86 cursos de mestrado e 66 de doutorado. Trinta e sete mil alunos de graduação e 8 mil de pós-graduação (mestrado, doutorado e residência médica), 2,7 mil professores e 3 mil técnicos estudam e trabalham diariamente no local. Em 2014, mais de R\$ 1,5 bi foi destinado a ensino, pesquisa e extensão²².

Em termos administrativos, a UnB pauta-se pelos princípios de gestão democrática, descentralização e racionalidade organizacional²³, estando estruturada em 14 conselhos superiores, reitoria, unidades acadêmicas (14 faculdades, 12 institutos e 55 departamentos por área de conhecimento), 6 órgãos complementares (biblioteca, centro de informática, editora, fazenda, TV e arquivo central), 17 centros para o desenvolvimento de atividades artísticas, científicas e culturais, 327 laboratórios, áreas de convivência e lazer, alojamento e restaurante universitários, entre outros.

¹⁹ A UnB foi criada na forma de Fundação Pública pela lei 3.998 de 1961 e inaugurada em 1962.

²⁰ Dados da pesquisa britânica Quacquarelli Symonds (2015). Com a missão de formar cidadãos éticos e conscientes do seu papel transformador na sociedade, bem como de produzir conhecimento de qualidade, a UnB valoriza a inovação, a liberdade intelectual, as diferenças culturais e o ensino associado à pesquisa e à extensão, vendo-se, no futuro, entre as melhores universidades do Brasil e do mundo. De acordo com o PDI 2014-17, melhorias dos processos de gestão estão entre os objetivos gerais e específicos dos atuais dirigentes da instituição.

²¹ O campus principal fica na Asa Norte do Plano Piloto de Brasília e se chama Darcy Ribeiro em homenagem ao seu fundador e primeiro reitor. Com a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) em 2007, a UnB dobrou de tamanho. Hoje possui mais três campi no DF (Planaltina, Gama e Ceilândia) e mais de trinta polos de EaD espalhados pelo Brasil.

²² PDI 2014-17. Neste ano, com o corte do orçamento, universidades e institutos federais receberam apenas 1/12 dos recursos a eles destinados.

²³ No organograma da UnB é possível entender como está estruturada a universidade e como se relacionam as diversas unidades administrativas e acadêmicas.

A chamada Administração Superior é formada por cinco órgãos, com funções deliberativas, normativas, consultivas e executivas. São eles, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Administração, Conselho Comunitário e Reitoria, composta de 7 Decanatos, 28 Diretorias, Procuradoria Jurídica, Auditoria, Ouvidoria, 6 Assessorias e Secretarias, Gabinete e Prefeitura.

O projeto da UnB se confunde com a própria história de Brasília, dentro de um plano de desenvolvimento nacional que previa a adaptação da sociedade brasileira ao cenário urbano-industrial em curso. Fazia parte de um sistema de ensino superior no qual seria um novo modelo. Em *A universidade interrompida: Brasília 1964-1965*, o engenheiro Roberto Salmeron (2007, p. 34) fala da concepção da universidade no contexto da nova capital:

Lúcio Costa não concebeu Brasília como cidade que teria unicamente *status* de sede do governo e centro administrativo, quis dar-lhe a ambição de se tornar um núcleo importante de irradiação cultural no país, à imagem de importantes metrópoles existentes no mundo. E foi levado naturalmente a pensar que uma universidade, aberta a espíritos criadores, seria elemento estimulante dessa ambição, impedindo a estagnação intelectual. Incluiu-a, portanto, em seu Plano Piloto. Via longe.

O campus de 257 hectares foi construído na Asa Norte próximo ao lago Paranoá, como parte de vasto conjunto cultural.

Ao longo da esplanada – o *Mall* dos ingleses –, extenso gramado destinado a pedestres, a paradas e desfiles, foram dispostos os ministérios e autarquias. Os das Relações Exteriores e Justiça ocupando os cantos inferiores, contíguos ao edifício do Congresso e com enquadramento condigno, os ministérios militares constituindo praça autônoma, e os demais ordenados em sequência – todos com área privativa de estacionamento – sendo o último o da Educação, a fim de ficar vizinho do *setor cultural*, tratado à maneira de parque para melhor ambientação dos museus, da biblioteca, do planetário, das academias, dos institutos, etc., setor este também contíguo a ampla área destinada à cidade universitária com o respectivo Hospital das Clínicas, e onde também se prevê a instalação do Observatório (COSTA, 1957 apud SALMERON, 2007, p. 35 e 36).

Visionários, o educador Anísio Teixeira e o antropólogo Darcy Ribeiro buscavam criar um modelo de ensino diferente do de 1930 com *pesquisadores profissionais* imbuídos de *espírito criador* e em sintonia com as necessidades e os anseios do Brasil. Para isso, seria criada carreira específica e estrutura acadêmica ágil, moderna e integrada capaz de estimular a inovação e a geração de conhecimento.

Darcy Ribeiro, em *A universidade necessária e A universidade da utopia*, propõe uma estrutura tripartida e integrada (projeto da Universidade de Brasília), composta de institutos centrais (ciências básicas, ciências biológicas, ciências humanas, letras e artes), faculdades profissionais (ciências agrárias, ciências da saúde, tecnologia, educação, ciências jurídico-administrativas, arquitetura e desenho e comunicação) e órgãos complementares (editora, museu, biblioteca, teledifusão e estádio) (KUNTSCH, 1992, p. 36).

Sobre tais ideias, Salmeron (2007, p. 90) diz que “a carreira docente na Universidade de Brasília devia ser baseada na produção e na criatividade, com tempo integral e dedicação exclusiva obrigatórios. Isso pode parecer trivial hoje, mas na década de 1960 não era”.

A UnB foi, portanto, a primeira instituição no Brasil estruturada em institutos centrais de ciências e faculdades. O modelo já existia na Europa e nos Estados Unidos com variações. Nele, a formação básica acontecia nos dois primeiros anos e, a depender da carreira escolhida, o estudante se profissionalizava nos anos seguintes, podendo seguir o caminho da pesquisa. Ela era, por isso, diferente de outras universidades que surgiram da junção de várias escolas. Separadas, estanques, havia pouca articulação das disciplinas no modelo antigo.

Esse tipo de organização apresentava, portanto, duas vantagens: economia administrativa e integração universitária. Segundo Salmeron (2007), tal estrutura permitia aos alunos, logo no início do curso, ter contato com grandes artistas, cientistas e pensadores, criando ambiente propício à inovação e indo além da formação profissional tradicional. O aluno com talento para a pesquisa era estimulado a enveredar pelo caminho da ciência pura ou aplicada, indispensáveis ao desenvolvimento do país.

Esse modelo foi apresentado pelo ministro da Educação e Cultura Clóvis Salgado na exposição de motivos enviada ao congresso pelo presidente JK junto com o PL de criação da UnB, em 21 de abril de 1960, dia da inauguração de Brasília.

Os Institutos Centrais ora projetados serão o campo de formação desse pessoal indispensável à nossa segurança e prosperidade. Os estudantes que neles ingressarem não sairão, necessariamente, para os cursos profissionais. Os bem-dotados sentir-se-ão atraídos pela pesquisa científica. Haverá dispositivos próprios para fixá-los no corpo da instituição, de modo a que prossigam os estudos e venham a tornar-se especialistas em setores fundamentais (CLÓVIS, 1960 apud SALMERON, 2007, p. 62).

Ainda sobre o novo modelo, Salmeron (2007, p. 89) destaca que “a motivação essencial era de que os institutos centrais e também as faculdades deveriam ser lugares de atividades criadoras, não somente de ensino”.

A necessidade de faculdades para a formação profissional é óbvia, elas sempre existiram. Os institutos centrais foram criados não simplesmente para se evitar a constituição de vários departamentos da mesma disciplina nas diferentes escolas da universidade, mas para que especialistas suficientemente numerosos pudessem trabalhar juntos, constituindo grupos fortes dedicados às letras, às artes ou às ciências, formando ambiente estimulante para a criação intelectual (SALMERON, 2007, p. 89).

Acrescenta ainda:

A concentração de especialistas favorece a discussão, o trabalho em colaboração e a troca de informações, sem o que o progresso é difícil, às vezes impossível. É também a garantia de que as aulas serão ministradas por profissionais ativos, capazes de manter o ensino dinâmico, adaptando-o constantemente aos progressos ocorridos no mundo (SALMERON, 2007, p. 89).

Apesar de o modelo orgânico inicial nunca ter sido completamente implantado²⁴, o espírito de inovação, presente desde sua criação, permanece, pois resultado da evolução das ideias que despontaram sobre ensino, pesquisa e universidades entre os anos 1930 a 1960 no país. Kunsch lembra o surgimento tardio da universidade no Brasil. “Nossa cultura não interessava aos lusitanos [...] Assim, o que havia até 1930 eram as escolas profissionais isoladas” (KUNSCH, 1992, p. 29). Anísio Teixeira, por sua vez, questiona como seria possível elaborar a cultura nacional apenas com escolas de direito, medicina e engenharia (apud KUNSCH, 1992).

Antes da criação da UnB, a educação brasileira viveu algumas experiências que merecem destaque, aponta Kunsch (1992), como a fundação da USP, em 1934, a tentativa de criação da UDF no Rio de Janeiro, de 1935 a 1938, e o desenvolvimento de centros independentes de pesquisa, como o Impa (Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada). A tentativa “mais audaciosa e inovadora” tendo sido a implantação da UnB em 1961 (GOERGEN, 1979, p. 47 apud KUNSCH, 1992, p. 31).

O projeto da Universidade de Brasília foi, sem dúvida, a iniciativa mais importante da história da universidade no Brasil. Nasceu identificada com a cultura nacional e com a realidade brasileira. Trata-se de uma tentativa

²⁴ O básico de dois anos não se concretizou. Contudo, flexibilidade curricular (créditos optativos e módulos livres) permite que alunos tenham contato com áreas do conhecimento não diretamente ligadas a do curso de origem. “[...] até hoje nos deparamos com uma universidade conglomerada de unidades que caminham com o olhar voltado apenas para sua área e sua carreira. [...] Trabalhos comuns a mais professores é algo que está surgindo aos poucos [...] operacionalizar uma integração entre as diversas unidades, objetivando um melhor desempenho em todos os campos, uma racionalização de recursos humanos, técnicos e de infraestrutura física, constitui um desafio” (KUNSCH, 1992, p. 36).

de substituir o modelo, até então vigente, por algo completamente novo [...] (KUNSCH, 1992, p. 31).

Segundo Alencar (1982, p. 277 apud KUNSCH, 1992, p. 31), Darcy presta lealdade a excelência científica e cultural, “procurando corrigir a farsa dos graus e títulos”, bem como ao povo brasileiro e à luta por sua independência e emancipação, expressando o compromisso da universidade com a busca de soluções para os problemas nacionais.

É preciso destacar também a influência do educador Anísio Teixeira, que criou a estrutura da UnB a convite de JK, já incumbido de organizar o ensino na nova capital. Líder do movimento *Escola Nova*, em defesa do ensino público e gratuito, Anísio Teixeira é responsável pelos estudos preliminares e pelo anteprojeto da UnB que veio a ser o que é com a colaboração de Darcy Ribeiro, que conduziu a implantação do projeto com a ajuda de uma equipe de intelectuais.

O fato de a Universidade de Brasília ter sido criada numa folha em branco, ou seja, não advir da reforma de estruturas pré-existentes, também contribuiu para tornar a experiência única.

A UnB – sigla para designar a Universidade de Brasília – começou a funcionar em 1962. Ela foi concebida e construída com a participação otimista de muitos intelectuais, numa tentativa de introduzir mudanças nas estruturas universitárias. Tivemos o privilégio de iniciar a experiência nova em terreno virgem: as letras, as artes, a arquitetura, as ciências humanas, as ciências naturais e exatas eram implantadas ao mesmo tempo, lado a lado (SALMERON, 2007, p. 24).

Em seu relato, o engenheiro destaca o prazer de todos “em participar daquela obra com esforço coletivo e entusiasmo que contagiava” (SALMERON, 2007, p. 24). “A universidade tornava-se logo assunto fundamental da vida para todos os que nela se empenhavam, os docentes trabalhando em geral sete dias por semana, os estudantes lotando bibliotecas e salas de estudos até altas horas da noite, inclusive aos sábados e domingos” (2007, p. 25).

Kunsch cita Darcy para relatar o fim do “projeto pioneiro dessa universidade realmente brasileira”.

A experiência inovadora de Brasília durou apenas quatro anos: de 1961 a 1965. Com a queda do presidente Goulart, a preocupação do governo que o sucedeu e de seus representantes de controlar uma universidade que não compreendiam provocou a demissão de todos os professores capacitados a implantá-la. Assim foi destruído o projeto mais ambicioso da intelectualidade brasileira, que aguarda sua restauração (RIBEIRO, 1982, p. 133 apud KUNSCH, 1992, p. 31).

Como mostra Salmeron (2007), os anos de 1964 e 1965 foram marcados pela expulsão arbitrária de professores, prisões e demissões em massa. A UnB tinha 305 professores em 1965. Destes, 16 foram expulsos e 223 pediram demissão. Em 1968, auge da ditadura, o campus foi invadido por tropas do exército e PMs sob o pretexto de que era preciso "restaurar a ordem e a disciplina" (SALMERON, 2007, p. 184). A normalidade democrática vai sendo restaurada a partir do final da década de 70, em 1985 ocorrendo as primeiras eleições para reitor.

Cabe notar que a universidade se desenvolveu, consolidou departamentos, realizou pesquisas e criou tecnologias, apesar de não ter sido implantada conforme o projeto original (KUNSCH, 1992). “[...] infelizmente, a esperada transformação da universidade no seu conjunto orgânico não aconteceu” (KUNSCH, 1992, p. 35), permanecendo a estrutura de escolas isoladas e cursos com currículos rígidos e contínuos sem possibilidade de transferência e colaboração entre si (TEIXEIRA, 1989, p. 142 apud KUNSCH, 1992, p. 35). A própria departamentalização, “característica da estrutura organizacional da universidade de hoje” (KUNSCH, 1992, p. 36), não fazia parte do projeto que previa uma estrutura mais leve e fluida com *polidiálogos* entre diferentes áreas de saber.

A crise da universidade consiste em que a sociedade é moderna e ela é uma instituição medieval. Veja-se a organização departamental da universidade brasileira, que santifica a divisão taylorista do trabalho intelectual, criando muros e não pontes entre as várias especialidades. Os departamentos se reduzem a “panelinhas” burocráticas inglórias, que lutam pela automanutenção de seus titulares nos cargos (TRAGTENBERG, 1982, p. 72 apud KUNSCH, 1992, p. 37).

Ao destacar a importância da integração e da criatividade na geração de novos conhecimentos, Kunsch cita Buarque (1989, p. 17 a 39 apud KUNSCH, 1992, p. 37). Ele fala sobre a *universidade prisioneira*, amarrada a um conceito, ao mercado, a categorias científicas, à hierarquia de títulos, áreas e funções, ao medo, à idade, à aversão à dúvida, ao pavor do real, ao isolamento da linguagem, ao apego à rotina, à perda da sedução e do humor etc.

O que mais emperra e impede o crescimento e a eficácia de todo o trabalho desenvolvido na universidade é a sua burocracia e o demasiado culto à graduação de títulos, funções, áreas etc. Seu caráter hierarquizado, rígido, que mais se parece com o de repartições públicas, limita as ações criativas dos seus agentes. Perde-se muito tempo com a burocracia, em detrimento de atividades-fins (KUNSCH, 1992, p. 37).

Apesar de melhorias substanciais no salário dos professores e vertiginoso crescimento e expansão das universidades nos últimos governos – o número de federais quase dobrou de 1995 a 2015, saltando de 36 para 63, com muitos campi

sendo ampliados –, a educação ainda requer investimentos e reformas substanciais para ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade, com inclusão social. Projeto de lei apresentado pela Andifes²⁵ propõe, inclusive, a revisão da atual estrutura das universidades – divididas em faculdades, institutos e departamentos –, haja vista tanto a inter/multidisciplinaridade e transversalidade dos cursos quanto as redes internacionais de pesquisa e de conhecimento, indo ao encontro, de certa forma, do que foi imaginado, de modo vanguardista, por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro na década de 60²⁶.

No entanto, falta de fontes estáveis de recursos, burocracia, perda de talentos são problemas enfrentados pelas instituições públicas de ensino superior brasileiras. Assembleias e greves de servidores acontecem todos os anos na UnB, estudantes invadem a reitoria por melhor assistência, pesquisadores reclamam da morosidade nas compras necessárias para realização de pesquisas que esbarram invariavelmente em leis licitatórias e intervenções dos órgãos de controle, sem falar de problemas de manutenção de toda ordem, ineficiência no atendimento e falhas de gestão. Mesmo assim, ela evolui, se renova e obtém resultados, formando profissionais qualificados, realizando pesquisas de ponta e participando ativamente de seu tempo.

Como se vê, princípios previstos no projeto original, como excelência acadêmica, inovação e compromisso social²⁷, seguem vivos entre a comunidade acadêmica. Resta saber se a UnB continuará superando desafios e cumprindo o seu papel de espaço irradiador de cultura e saber para a realização de um projeto civilizatório maior, como sonhado pelos fundadores.

A comunicação na UnB hoje

A partir de revisão do planejamento estratégico realizado pela administração anterior, a Universidade de Brasília desenvolveu o seu PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) em 2014. O documento deve nortear as ações dos gestores até 2017.

O estudo indicou ser necessário melhorar os processos de gestão da universidade, que afetam a qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

²⁵ Reforma universitária: Proposta da Andifes para a reestruturação da educação superior no Brasil. 2004. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/categoria/documentos/reforma-universitaria/>> Acesso em: 27 Ago. 2015.

²⁶ Cursos organizados por áreas de saber com currículos flexíveis e projetos de pesquisa integrada.

²⁷ Em 1996, a UnB criou o PAS (Programa de Avaliação Seriada) como alternativa ao vestibular, o estudante vindo a ser avaliado ao final de cada etapa do ensino médio. E, em 2003, de forma pioneira, instituiu a política de cotas, como parte de um conjunto de ações afirmativas no combate ao racismo e à exclusão social.

Nesse contexto, apesar da forte imagem institucional e do valor da marca UnB, ineficiência, falta de integração e fragilidade na comunicação são percebidas como fraqueza interna, como se vê na análise Swot²⁸ da instituição.

Análise Swot da UnB

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> 01- Imagem Institucional 02- Corpo docente, técnicos e discentes qualificados 03- Localização geográfica privilegiada junto ao centro do poder e ao centro do país 04- Patrimônio Imobiliário 05- Inovação no ingresso e políticas de inclusão em estrutura multicampi 06- Grande capacidade de gerar projetos inovadores 07- Programas de Pós-Graduação e Pesquisa 08- EaD - TICs na educação 09- Cursos de graduação com excelência 10- Gestão democrática e oportunidades de discussão 	<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01- Ineficiência dos processos administrativos e organizacionais (inclusive compras) 02- Ineficiência das políticas, normas e procedimentos em TI e comunicação 03- Falta de integração em sistemas de informação e comunicação 04- Fragilidade da comunicação interna e externa (comunitária, institucional e com a sociedade) 05- Fragilidade de políticas de gestão de pessoas 06- Inadequação qualitativa e quantitativa da infraestrutura física e tecnológica para o novo contexto sociocultural 07- Inexistência de cultura de planejamento 08- Incapacidade de execução de obras no tempo planejado 09- Fragilidade na gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário 10- Insegurança patrimonial (física), intelectual (patentes, royalties etc) e pública 11- Fragilidade na governança (transparência, planejamento, engajamento e prestação de contas)
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> 01- Legislação favorável à transmissão do conhecimento e à cultura e inovação em 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> 01- Restrição de recursos em função da conjuntura econômica e do baixo

²⁸ Ferramenta de gestão e planejamento estratégico usada para avaliar a competitividade organizacional em relação ao ambiente (análise de cenários), identificando pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) no âmbito interno e oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), no externo (KUNSCH, 1992).

processos e produtos para uso público e privado, viabilizados pela Lei de Inovação	crescimento do país
02- Fomento à melhoria das licenciaturas e programas de iniciação à docência – Pibid	02- Insegurança jurídica e excesso de legislação, e inadequação da mesma
03- Adesão aos programas de ingresso de alunos e expansão de políticas de assistência estudantil no ensino superior	03- Perda de servidores
04- Internacionalização, interculturalidade e mobilidade na educação superior	04- Instabilidade dos recursos financeiros locais para ciência, inovação e tecnologia e redução do financiamento governamental (federal e local)
05- Universidade	05- Greves frequentes
06- Acordo e autorização de novas vagas e liberação de vagas de servidores	06- Inadequação da infraestrutura local oferecida pelo GDF (transporte e segurança)
07- Industrialização do Centro-Oeste	07- Indefinição do período de transição HUB / Ebserh que gera dispêndio financeiro à UnB
08- Mudança no perfil do aluno	08- Redução na captação dos recursos próprios em função da criação da OS Cebraspe
09- Avanços tecnológicos e tecnologia aplicada ao ensino, pesquisa e extensão com a expansão da EaD e fomento à inovação pedagógica	
10- Proximidade geográfica com o poder decisório	
11- Marca UnB	

Fonte: UnB – PDI 2014-17

A partir da matriz Swot foram estabelecidos os seguintes objetivos de comunicação:

- 01- Estabelecer política de comunicação e informação integradas (Secom, Rádio, TV, por exemplo)
- 02- Mapear e aprimorar as redes de comunicação
- 03- Desenvolver sistemas que apoiem a comunicação (ou aquisição)
- 04- Fortalecer as mídias da UnB: produção de conteúdos, organização, publicação e uso – repositórios de áudio, vídeo e textos
- 05- Implementar a UnB TV em sinal aberto e Rádio UnB
- 06- Implementar o arquivo de memória institucional
- 07- Implementar uma intranet na UnB
- 08- Aprimorar a rede de telefonia
- 09- Padronizar o uso da identidade visual e marca UnB em todos os sítios e documentos institucionais
- 10- Universalizar o acesso à rede sem fio
- 11- Desenvolver a literacia/letramento digital – alfabetização informacional na comunidade (uso de fontes de informação, citação, combate ao plágio etc)

Nesse sentido, a Secretaria de Comunicação da UnB (Secom) têm buscado realizar, desde 2013, um trabalho alinhado aos objetivos estratégicos da universidade e, em alguma medida, de aproximação com outros setores responsáveis por atividades de

informação e comunicação, como CPD (Informática), FAC, Decanatos de Ensino, Pesquisa e Extensão, CPCE (UnB TV), Editora, Ouvidoria (SIC), Cerimonial, Arquivo Central e Biblioteca.

Hoje, na Secom, 12 comunicadores – em breve 17²⁹ –, entre jornalistas, programadores visuais, fotógrafos, RPs e produtores culturais, fazem quase que somente comunicação institucional, em detrimento de uma gestão integrada de todos os núcleos responsáveis por atividades na área. O último gestor, Fernando Molina (2015), fala sobre a atual função da Secretaria e suas ações:

Zelar pela imagem da UnB com foco na divulgação de matérias que dêem visibilidade a trabalhos de pesquisa e serviços, quando vai acontecer um evento, até quando vão as inscrições, 1ª, 2ª chamada do vestibular, como é o sistema de cotas etc. Outra atividade da Secom é atender demandas da imprensa. A imprensa ou quer resolver um problema da universidade ou busca um especialista para falar sobre determinado assunto. É uma demanda expressiva, tem uma média de 20 atendimentos por dia.

Ele cita a campanha de Boas-Vindas realizada em parceria com alunos da FAC em 2015, uma das poucas ações de comunicação interna realizadas pela Secom.

O que se tentou agora e já está em sua terceira edição é via comunicação organizacional, exatamente porque temos uma demanda interna, e para tratar da comunicação interna, de assuntos internos da universidade com a qual a Secom não lida, a Secom cuida de colocar a imagem da universidade pra fora [...] (MOLINA, 2015).

No contexto institucional, o principal canal de comunicação utilizado é o portal. A Secom também apoia o prêmio Parceiros da Imprensa. Em outubro, professores que se destacam no atendimento aos jornalistas são premiados como forma de se aprimorar o relacionamento com a mídia.

Em breve, será publicado manual de redação e procedimentos. Espera-se que o documento seja uma primeira referência para o restante da universidade no que diz respeito a práticas de comunicação ou o início de uma política para a área.

Os próximos passos para adequar meios e mensagens estão sendo dados. Acaba de ser finalizada pesquisa de opinião que pode indicar novos caminhos para o boletim UnB Hoje, o meio mais antigo em circulação na universidade.

O portal está sendo revisto com o mesmo fim. A intenção é que disponha de saídas adequadas para agenda, notícias e produção científica. Pode vir a ser também o canal de transparência dos atos da administração e de relacionamento com a

²⁹ Concurso em andamento prevê contratação de jornalistas, fotógrafo, programador visual, RP e produtores culturais em 2016. Profissionais devem ser lotados na Secom, TV, FAC, Gabinete do Reitor e no Decanato de Extensão.

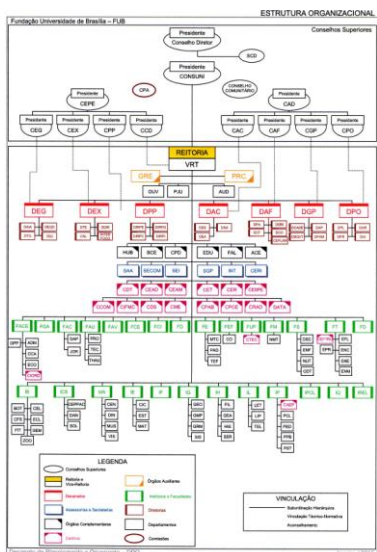
comunidade acadêmica – alunos, professores e servidores –, por meio de intranet, e com o público externo, via espaços de interação variados, como salas de imprensa, caixas de comentários e redes sociais.

Além disso, algumas peças são produzidas pela Secom, como cartazes, folhetos, folders, relatórios e guia do calouro.

Algumas informações sobre a estrutura de comunicação da universidade como um todo foram reunidas a fim de se ter uma visão um pouco mais abrangente e ao mesmo tempo detalhada da comunicação na UnB.

Estrutura de comunicação da UnB³⁰

Secom e TV no organograma da UnB³¹



Fonte: DPO UnB

³⁰ Fonte Secom e CPCE (UnB TV).

³¹ Outros setores, como CPD e FAC, realizam atividades de comunicação, como o Informe UnB e a revista Darcy de comunicação científica. O Arquivo e a Biblioteca Central cuidam, respectivamente, da memória institucional e do sistema de catalogação de toda a produção científica da universidade. Algumas ações também são realizadas pelos Decanatos de Ensino, Pesquisa e Extensão. Futura política de comunicação pode contemplar as atividades desses setores, bem como as da Ouvidoria onde funciona um núcleo de Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

Colaboradores³²

Secom

- 01- 7 jornalistas
- 02- 1 RP
- 03- 1 produtor cultural
- 04- 2 programadores visuais
- 05- 1 fotógrafo
- 06- 1 técnico de informática
- 07- 2 revisoras
- 08- 1 assistente administrativo
- 09- 1 contínuo
- 10- 1 motorista
- 11- 9 estagiários

UnB TV

- 01- 21 servidores (4 jornalistas e técnicos de diferentes especialidades)
- 02- 25 estagiários (gerenciamento do banco de imagens, produção e edição)

Política

Segue os seguintes princípios: compromisso com a veracidade das informações, zelo pela imagem da UnB, apartidarismo, respeito à diversidade de pensamento e economicidade. As ações estão ancoradas na divulgação dos serviços prestados pela universidade e projeção da ciência, da tecnologia e da inovação. O slogan da Secom é *Para servir e comunicar*³³.

³² Perda de profissionais qualificados é um dos principais problemas na UnB. Além da alta rotatividade, o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (PCCTAE) não tem atraído, por exemplo, fotógrafos, câmeras e programadores especializados. A maioria dos profissionais está lotada no campus Darcy Ribeiro. Os demais campi contam apenas com estagiários. Algumas unidades, como Cespe (Centro de Seleção e Promoção de Eventos), HUB (Hospital Universitário), CDT (Centro de Desenvolvimento Tecnológico), Dex (Decanato de Extensão), CAL (Casa da Cultura da América Latina) e IdA (Instituto de Artes) são produtores de conteúdo junto com a Secom e TV.

³³ Esse era o slogan da Secom em 2013. Vital para a tomada de decisões, a comunicação requer envolvimento de todo o corpo organizacional. “[...] é preciso integrar melhor os escalões empresariais em busca de um aumento da compreensão dos objetivos da comunicação” (TORQUATO, 2005 apud BATISTA, 2005, p. 61). Por isso, seria interessante desenvolver novo slogan que traduzisse a função educativa da comunicação.

Objetivos

Informar as comunidades interna e externa sobre a produção científica e cultural da UnB, dar visibilidade aos principais atos da administração, divulgar o papel social da universidade e promover eventos e ações para integrar estudantes, professores, técnico-administrativos e colaboradores dos quatro campi em atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Orçamento

Em 2012, o orçamento da Secom era de R\$ 2 milhões. Em 2013, o setor recebeu R\$ 120 mil.

Mix de comunicação³⁴

Principais canais³⁵

- 01- Portal e mídias sociais (Facebook, Twitter, Flickr e Youtube)
- 02- TV e Rádio³⁶
- 03- E-mail institucional
- 04- Impressos em geral (revistas, boletins, cartazes, folders etc)

Principais produtos e serviços

Comunicação Institucional

- 01- Agenda e notícias do Portal e site UnB Ciência
- 02- Revista Darcy de Comunicação Científica
- 03- Assessoria de Imprensa e Clipping
- 04- Banco de fontes e de imagens
- 05- Design e fotografia
- 06- Gestão da Marca

³⁴ A comunicação na UnB não está integrada – há pouco diálogo entre TV, Portal e Informe Rede, por exemplo, o próprio Portal reúne centenas de páginas sem o devido gerenciamento e padronização. Neste ano foi implantado o Saci (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada) na Secom com o objetivo de gerenciar e aperfeiçoar processos e fluxos de trabalho no setor. Falta estabelecer política e fazer planejamento de médio e longo prazo.

³⁵ Além dos canais de comunicação, há os conselhos superiores (órgãos colegiados), espaços de discussão que reúnem representantes de toda a comunidade acadêmica, onde há votação e deliberação de assuntos relativos à vida universitária.

³⁶ Desativado.

- 07- Relações Institucionais e Mídias Sociais (Facebook, Twitter, Flickr, Youtube)
- 08- Campanhas de Boas Vindas (1º e 2º semestres)
- 09- Aula Magna (1º e 2º semestres)
- 10- Prêmio Pesquisadores Parceiros da Imprensa (Mês de outubro)
- 11- Campanhas várias
- 12- Matérias e programas televisivos
- 13- Cerimonial

Comunicação Interna

- 14- Info UnB e Informe Rede (E-mail institucional)
- 15- Boletim UnB Hoje (PDF via portal, e-mail e displays)
- 16- Ações da DSTQV/DGP (Diretoria de Segurança do Trabalho e Qualidade de Vida / Decanato de Gestão de Pessoas)³⁷
- 17- Eventos diversos

Comunicação Administrativa

- 18- UnB Doc

Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)

Análise Swot da comunicação na UnB

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> 01- Ambiente com potencial para inovação 02- Cultura de gestão participativa e espaços de discussão 03- Estrutura de comunicação 04- Ingresso de novos servidores 05- Boa relação com a imprensa local (Pautas espontâneas) 06- Boa imagem institucional (Credibilidade) 07- Boa relação com a comunidade acadêmica em geral 08- Reconhecimento da importância da comunicação pelos dirigentes da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> 01- Equipe defasada, desfalcada e reduzida para atender as demandas 02- Falta de agentes de comunicação nos demais campi 03- Alta rotatividade de profissionais 04- Baixa motivação 05- Falta de entrosamento entre setores da universidade 06- Cultura organizacional hierarquizada (versus necessidade de interação para gerar inovação) 07- Excesso de burocracia 08- Descontinuidade de produtos e serviços 09- Falta de política clara de comunicação 10- Falta de planejamento estratégico de

³⁷ Espaços de interação e lazer.

	<p>comunicação integrada</p> <p>11- Falta de planos anuais de comunicação integrada</p> <p>12- Uso inadequado de canais</p> <p>13- Sistemas e processos defasados</p> <p>14- Falta de autonomia financeira</p> <p>15- Estrutura física deficiente</p> <p>16- Demandas chegam em cima da hora</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>01- Incentivo à cultura de gestão e planejamento pelos dirigentes</p> <p>02- Incentivo à inovação</p> <p>03- Possibilidade de criação de prêmios e concursos em gestão universitária</p> <p>04- Amadurecimento da sociedade em rede e da comunicação on-line</p> <p>05- Possibilidade de parcerias com outras unidades da universidade e organizações</p> <p>06- Possibilidade de contratação de consultoria em comunicação</p> <p>07- Interesse de parceiros de se agregarem a boa imagem da UnB</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>01- Baixos salários e perda de servidores</p> <p>02- Apadrinhamentos e falta de qualificação adequada</p> <p>03- Mercado de trabalho inexperiente e amadores atuando sem ética e profissionalismo no lugar de profissionais</p> <p>04- Morosidade para contratar serviços e/ou adquirir tecnologia</p> <p>05- Ritmo acelerado de surgimento de novas tecnologias</p> <p>06- Excesso de informação versus riqueza de conteúdo</p> <p>07- Descontinuidade de parcerias (FAC, por exemplo)</p> <p>08- Imagem negativa do setor público</p> <p>09- Recessão e instabilidade de fontes de recursos</p> <p>10- Mudança de dirigentes</p>

Fonte: Autoria própria

Vale lembrar que o trabalho busca ampliar a compreensão da comunicação na UnB ao explorar parte de sua história. Acredita-se que visão mais clara e abrangente sobre o passado, o presente e o futuro pode ajudar gestores e profissionais da área a identificar gargalos e a integrar e planejar ações.

Evolução da comunicação na UnB (1985-2015)

Com base nas entrevistas dos gestores Hélio Doyle (1985-86), Chico Sant'Anna (1991-92), Rodrigo Caetano (2002-08), Ana Lúcia Moura (2012) e Fernando Molina (2014-15) é possível afirmar que a estrutura de comunicação da UnB avançou nos últimos 30 anos.

Reitores e gestores de comunicação (1985-2015)

Período	Reitor	Ass. / Sec. de Com.
1985-89	Cristovam Buarque	1985-86 Hélio Doyle
1989	João Claudio Todorov	André Gustavo Stumpf
1989-93	Antonio Ibañez Ruiz	1991-92 Chico Sant'Anna
1993-97	João Claudio Todorov	?
1997-2005	Lauro Morhy	2002-08
2005-08	Timothy Mulholland	Rodrigo Caetano
2008	Roberto Ramos de Aguiar	
2008-12	José Geraldo de Sousa Junior	2008-10 Luiz Gonzaga Motta
		2010-12 Ana Beatriz Magno
		2012 Ana Lúcia Moura
2012-16	Ivan Camargo	2012-14 Hugo Costa
		2014-15 Fernando Molina

Fonte: Autoria própria

O saldo parece positivo se avaliada a evolução de espaço físico, tecnologia, ferramentas e atividades realizadas. E negativo ao se identificar o que parecem ser gargalos. Entre eles, a alta rotatividade dos profissionais, falta de cultura de planejamento e gestão, burocracia e estrutura física e tecnológica defasadas.

A seguir, uma breve análise evolutiva de cinco aspectos relacionados à estrutura de comunicação na UnB feita a partir da narrativa dos gestores que estiveram à frente da área no período estudado. São eles: 1) equipe; 2) espaço físico e atividades; 3) tecnologia; 4) instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação e 5) política de comunicação e planejamento estratégico.

Esta categorização se baseia naquela utilizada por Alessandro Batista em seu trabalho *O panorama das assessorias de comunicação em Palmas*, realizado em 2005, no curso de especialização em Assessoria em Comunicação da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da UFG. O objetivo, segundo ele, era apresentar “um panorama da atividade de assessoria de comunicação no mundo, no Brasil e, especificamente, em Palmas (Tocantins)” (2005).

Para sistematizar sua pesquisa, o autor utilizou, no total, dez categorias para mostrar “como as assessorias estão estruturadas em relação à pessoal; terceirização,

espaço físico, equipamentos e mobiliário; capacitação e reciclagem da equipe de colaboradores; relacionamento com a imprensa, com outras assessorias de comunicação, com a direção e com o público interno das empresas, órgãos ou instituições às quais estão vinculadas; orçamento e finanças; níveis salariais praticados; planejamento estratégico; atividades desenvolvidas; como utilizam as novas tecnologias da comunicação; que instrumentos de comunicação produzem e a participação em atividades associativas da categoria”.

Neste estudo, foram analisadas apenas cinco categorias em função das informações disponíveis nas entrevistas.

Equipe

Recomposição do quadro de servidores e terceirização

A cada quatro anos, quando mudam os gestores na universidade, há uma perda significativa de profissionais e descontinuidade de ações, produtos e serviços. Nos cinco depoimentos analisados, cada um relatando realizações e desafios gerenciais, há falas que se repetem nesse sentido.

Sobre a falta de equipe, por exemplo, Hélio Doyle relata ter tido de formá-la, em 1985, com profissionais do quadro da UnB que estavam cedidos ao MEC, pois havia dificuldade para contratar por causa de restrições orçamentárias. “Claro que havia os professores da FAC [...], mas eu não podia contar com eles também, porque havia uma carência de professores.” Ele diz:

Havia toda uma dificuldade de administrar, porque eu não entendia de serviço público. Você precisava comprar um prego, precisava de licitação... Eu não estava acostumado a isso. Tínhamos falta de pessoal, dificuldades de instalações físicas. Eu acho que foi dado o pontapé inicial: montar a assessoria de comunicação. Acho que meu trabalho se limitou a isso. Criar a assessoria, criar veículos de comunicação, que a universidade não tinha, e estabelecer um bom relacionamento com a imprensa.

Chico Sant’Anna chega a colocar o problema da falta de pessoal e a consequente perda de memória institucional nos seguintes termos:

Acho que a cada vez que entra um mandatário, um reitor, um presidente, um governador, muda-se tudo. Antes, mudava-se a cabeça e, hoje, com a falta de concurso na área de comunicação, muda-se até o repórter mais foca. E não se tem uma cultura informativa, a memória das pessoas é muito importante. [...] Se a cada dois anos, a cada quatro anos, essas pessoas são trocadas... Primeiro, o compromisso de quem entra é com o assessorado e a gente vê muito isso nos ministérios que têm 20, 30

jornalistas numa assessoria, mas o compromisso não é com a saúde, com a educação [...] é com o titular da pasta.

Sant'Anna (2013) aponta a dificuldade de se criar hábitos e rotinas informativas e de se planejar a médio e longo prazo sem um quadro de profissionais permanente e de projetos que perpassem administrações.

[...] se a cada ano a tropa do Exército mudasse, porque hoje o que acontece não é mudança do comandante, a mudança é da tropa. A tropa vai toda embora. E aí, vai toda a memória de um período. [...] Como você vai especializar um comunicador em pesquisa científica se ele não tem raízes na universidade?

Ele relata a evolução do setor e diz que, ao assumir em 1991, havia na ACS uma RP, dois redatores que faziam jornada de 5h e uma jornalista *full time*.

Começamos, então, depois de conquistar o espaço físico, a conquistar mais pessoas. [...] Não tinha como contratar. O governo federal estava demitindo e não tinha autorização para fazer concurso. Nossa estratégia foi buscar muita gente que estava sendo colocada na rua. Trouxemos excelentes profissionais. [...] fomos montando uma equipe. [...] meses depois conseguimos fazer um concurso. [...] fizemos o primeiro concurso para jornalista.

Rodrigo Caetano (2013), por sua vez, diz que, ao assumir a comunicação em 2002, dez pessoas do quadro de funcionários trabalhavam no local. “Eu me lembro que eu não tinha equipe, só tinha o pessoal que estava por aqui.” À medida que a comunicação adquire importância, a força de trabalho também aumenta. “Ao sair, a equipe estava com 40 pessoas.” Caetano, que não era do quadro de servidores, deixa a UnB em 2008 após mudança de reitor.

Quando o Armando Rollemberg, por intermédio do professor Lauro Morhy, me chamou, eu disse que iria. [...] Depois o professor Timothy assumiu e me convidou para permanecer e manter a equipe. Eu peguei dois reitores e, na saída do professor Timothy, o reitor pro-tempore me manteve no cargo até dois meses, quando abriu o processo de eleição.

Ele conta ter trazido jornalistas de fora para compor a equipe. “Para uma estrutura dar certo, o principal é ter gente do seu lado. Era gente que já tinha trabalhado comigo, que eram os chefes, os editores que eu trouxe pra cá, inclusive uma ex-chefe minha do Correio Braziliense que acreditou no projeto e veio pra cá” (CAETANO, 2013). Em seis anos, segundo o jornalista, mais de cem pessoas passaram pela Secom. “[...] teve gente que ficou do início até o fim.”

A fala de Ana Lúcia Moura também revela o problema da alta rotatividade dos profissionais. Entre os anos de 2010 e 2011, ela se ocupou do desenvolvimento do

site de divulgação científica da universidade, o UnB Ciência, a convite da gestora à época Ana Beatriz Magno (2010-12). Ambas as jornalistas não faziam parte do quadro de servidores da UnB.

Eu vim para desenvolver esse projeto. [...] essa ferramenta foi inaugurada em maio de 2011. [...] o número de pautas sempre foi mais volumoso que a equipe que a gente tinha. Com a saída da Ana Beatriz em agosto de 2012, em razão de licença maternidade, eu assumi a Secretaria de Comunicação como um todo, a convite dela e também do professor José Geraldo, então reitor dessa universidade. [...] No portal, eu desenvolvi um trabalho de orientação cotidiana da equipe de repórteres. Tanto que, durante esse período, a secretaria viveu uma altíssima rotatividade, que sempre foi de certa forma uma característica dela. [...] a gente pega o profissional que acabou de entrar no mercado.

Fernando Molina coordenou os trabalhos na Secom entre 2014 e 2015 a convite do chefe nesse período, o professor da FAC Fernando Paulino (2013-15). Percebe-se um esforço da administração da UnB sob a gestão do reitor Ivan Camargo pela regularização da mão de obra e recomposição do quadro de servidores³⁸. Entre 2010 e 2015, oito jornalistas entraram em exercício. Com o concurso realizado neste ano, a previsão é que mais dez profissionais sejam convocados no início de 2016. Além de jornalistas, o concurso prevê contratação de RP, produtores culturais e fotógrafo.

Doyle (2013) não se opõe a terceirizações. Contudo, ele defende a existência de um quadro próprio de servidores da universidade. A contratação de pessoas de fora, “do mercado”, seria feita, excepcionalmente, para dar certo dinamismo ao trabalho. “Atividade de assessoria não deve ser terceirizada, ela deve ser exercida pelos quadros próprios. É uma função importante, uma função de confiança. Uma empresa que atende a diversos clientes não tem uma relação de confiança com o órgão.”

Para Molina (2015), a terceirização pode ajudar na execução do trabalho.

[...] o órgão público é incompatível com a prática de comunicação, ainda mais nos dias de hoje, porque demanda agilidade, tecnologia, dinamismo, e ele não tem. O que os grandes órgãos fazem, como ministérios, STF, STJ, Senado? Tem seus comunicadores, mas muita coisa é terceirizada. Televisão, por exemplo, precisa consertar uma câmera, você não tem como fazer uma licitação, pegar três preços, levar 30 ou 50 dias, na melhor das hipóteses, pra consertar uma câmera. Vou ficar com o programa fora do ar 30 dias porque falta câmera?

³⁸ Caberia um mapeamento dos profissionais de comunicação atuantes na UnB por especialidade e função. No total, 40 pessoas trabalham na Secom (19) e TV (21) que contam, hoje, com nove e 25 estagiários, respectivamente. Nenhum servidor da área está lotado nos outros três campi da universidade. Sabe-se também que há profissionais de nível médio e com outras formações exercendo atividades de comunicação.

Ele critica o ambiente público de modo geral que, segundo ele, “favorece a inércia, o envelhecimento, o encaixotamento de procedimentos” (2015).

O ritmo é lento, até uma coisa se manifestar de fato, o mundo já deu voltas e voltas e voltas. A pessoa tem uma perspectiva, pessoalmente ela tem uma garantia, ao mesmo tempo é muito bacana isso, mas infelizmente provoca uma acomodação. Óbvio que isso não é generalizado e que as pessoas não tenham compromisso, não sejam sérias. Mas é um componente muito visível em tudo. É um viés real.

Cabe notar que cada um dos gerentes citados – todos eles jornalistas – esteve à frente da Secretaria de Comunicação da UnB em uma década diferente. Doyle nos anos 80, Sant’Anna anos 90, Caetano anos 2000 e Moura anos 2010. Exceção para o último gestor entrevistado, Molina, que coordenou as atividades na Secom de 2014 a meados de 2015. Doyle e Sant’Anna parecem ter sido servidores concursados na UnB, os demais assumiram o cargo a convite.

Identifica-se no discurso do último gestor queixas relacionadas ao desfalque da equipe – “não temos programadores” (MOLINA, 2015) –, à burocracia e à estabilidade no serviço público. Na visão dele, lentidão e acomodação são aspectos reais que comprometem a eficiência na prestação dos serviços de comunicação. Ao falar de terceirização, no entanto, ele parece se referir mais especificamente aos serviços técnicos que envolvem uso de equipamentos à atividade de gestão propriamente dita.

Nenhum faz menção ao processo seletivo para contratação, ao plano de carreira dos servidores ou a aspectos relacionados à cultura organizacional, que podem influenciar na atração e fixação de profissionais qualificados.

Estrutura física e atividades

De um jornalista na sala do reitor a uma secretaria de comunicação da universidade

Interessante notar a conquista de espaço, também em termos físicos, da comunicação na UnB. Na gestão do reitor José Carlos de Almeida Azevedo, no período militar, existia o Serviço de Relações Públicas e Imprensa (SRPI). “Era uma sala bastante acanhada na Reitoria com pouquíssima gente” (DOYLE, 2013). Nela trabalhavam uma jornalista, uma secretária, um contínuo e um motorista. Os textos eram redigidos, datilografados pela secretária e o motorista saía com o contínuo para levá-los às redações de jornais, televisões etc. “O assessor do reitor não ficava em tempo integral, tinha outras atividades na área de imprensa” (DOYLE, 2013).

Com a eleição do novo reitor Cristovam Buarque, foi criada a Assessoria de Comunicação Social (ACS) com as subáreas de Relações Públicas, Imprensa e

Publicações. “A área de Publicidade estava afeta ao Decanato de Administração. [...] Mudamos para uma sala maior, o que foi ótimo, já que também tínhamos uma vista do lago Paranoá” (DOYLE, 2013).

Chico Sant’Anna (2013) conta que, ao assumir o cargo de assessor, a ACS não fazia parte do organograma da universidade. “Os desafios passaram desde a parte física, não havia espaço físico, havia uma pequena sala [...] Mas com um pouquinho de espírito do MST, fomos ocupando tanto o pedaço da Reitoria como um pedaço do Decanato de Finanças.” Ele explica:

Na prática, na estrutura formal da universidade, existia o cargo de assessor de comunicação do reitor. Não existia a figura, na minha época, do que se chamava centro de custo ou coordenação, assessoria de comunicação. Então esse foi um dos desafios que tivemos: foi transformar o que teoricamente nos organogramas era uma mesinha de um assessor numa antessala numa estrutura de comunicação.

Quanto a subáreas, é possível inferir que Sant’Anna manteve a estrutura criada na gestão Doyle. As atividades foram se desenvolvendo, se aperfeiçoando, e dado início a um processo de informatização da ACS, como será visto adiante.

Rodrigo Caetano (2013) fala sobre mudanças no espaço físico em 2002 e a adaptação da ACS à lógica de uma redação de jornal com a criação de quatro *editorias*: Atendimento à Imprensa, Pauta, Produção e Agência de Notícias. Cada uma delas era formada por duas a três pessoas.

Em abril do mesmo ano, eu já tinha apresentado um projeto ao professor Lauro. A primeira coisa que eu pedi foi uma reforma na estrutura física, porque a assessoria era dividida em três salas. Uma gigantesca para o chefe, uma sala de reprografia e outra onde ficava o pessoal. Eu falei que comunicação se dá sem paredes, de maneira integrada. Então, a primeira coisa que pedi era pra quebrar todas as paredes e transformar em redação.

A editoria de Pauta era responsável por garimpar notícias no campus e fazer a ponte entre pesquisadores e mídia. “Tinha um ranço muito grande dos professores de falar: ‘eu não falo com a imprensa, porque eu falo uma coisa e sai outra, eu dou 40 minutos do meu tempo e eles usam apenas 15 segundos da minha fala que é meio óbvia’” (CAETANO, 2013). Enquanto a editoria chamada Produção fazia o factual, “mais com releases, informando coisas mais curtas, está acontecendo a semana de extensão, vai ter show na universidade etc” (CAETANO, 2013).

Chefe da Secom em 2012, Ana Lúcia Moura (2013) descreve a estrutura de comunicação como tendo “três núcleos fundamentais”. Seriam eles, Comunicação Institucional, Revista Darcy e Portal. O primeiro núcleo, segundo ela, reunia

Atendimento à Imprensa, o subsetor que ela chama de *Produção de Atividades* e o UnB Hoje, “que é quase uma agenda da universidade”.

De acordo com Moura, a Darcy tinha produção própria e “compartilhava com os demais profissionais a sua expertise”. Já a fotografia era vista pela gestora como ponto comum dos três núcleos. O setor que fazia com que “todos esses meios dialogassem”. “As áreas só existem se dialogarem entre si” (MOURA, 2013).

Ela não fala sobre o espaço físico nesse período – se aumentou ou diminuiu, se inseriu ou retirou paredes e divisórias. É possível inferir, portanto, poucas mudanças na estrutura física desde a gestão Caetano. Sabe-se, contudo, por meio de relatos de servidores, que o setor chegou a ter cerca de 50 pessoas trabalhando “espremidas” na mesma sala onde funciona a atual Secretaria de Comunicação.

Essa informação não consta nos depoimentos analisados nesta pesquisa, mas, provavelmente, o nome do setor mudou de ACS para Secom nas gestões de Rodrigo Caetano ou Ana Beatriz Magno quando houve um robustecimento tanto da equipe quanto da estrutura.

Com estrutura mais enxuta, existem, hoje, basicamente, três subáreas na Secom. São elas, Assessoria de Imprensa, Relações Institucionais e Portal “que implica em textos e imagens, as imagens implicam em fotografias e gráficos” (MOLINA, 2015).

Segundo Molina (2015), as Relações Institucionais “cuidam de eventos, eventos internacionais, UnB Futuro, efemérides, de algumas crises e, neste momento, está estruturando o media training”.

Ela [a estrutura] já foi mais encolhida ou mais expandida. Nessa estrutura, ela já deve existir há dez anos, no mínimo. Nessas posições, você tinha mais gente e mais produtos, como a Darcy, um ou outro impresso que se editou ao longo da história. Os produtos clássicos há uns dez anos são os mesmos e são o portal, as redes sociais, leia-se Facebook, Twitter, Flickr e o UnB Hoje, também impresso.

Não mais com vista para o lago Paranoá, mas para ampla área verde entre o prédio da Reitoria e o ICC, a Secom fica ao lado da vice-reitoria, próximo ao gabinete do reitor. O espaço físico está dividido em quatro ambientes: recepção, sala de reuniões, sala do gestor e espaço integrado onde são desenvolvidas as atividades de comunicação. Possui telefones fixos e computadores em quase todas as estações de trabalho, um televisor, duas câmeras fotográficas e impressoras colorida e preto e branco.

Imprecisões a parte, como se pode notar ao comparar as falas dos entrevistados, conclui-se que houve uma expansão gradual do espaço físico³⁹ e sua

³⁹ Assim como no caso das equipes de trabalho, caberia mapeamento dos espaços onde são desenvolvidas atividades de comunicação, como Secom, CPCE (UnB TV), Rádio, Cerimonial, CPD, Ouvidoria etc, e levantamento das instalações, mobiliário e equipamentos.

transformação em ambiente mais integrado com o passar do tempo e a complexificação das atividades. Outro aspecto notável é que todos os cinco gestores entrevistados eram jornalistas e mimetizam – alguns mais outros menos – a cultura das redações. A RP que coordena as atividades de assessoria de imprensa, por exemplo, é chamada de *editora* até hoje.

Desde a criação da ACS, quase todas as atividades desenvolvidas estão voltadas para comunicação institucional, pouco tendo sido realizado em termos de comunicação interna e administrativa nos últimos 30 anos. A maioria das ações envolve atendimento à imprensa, jornalismo, fotografia, eventos e, hoje, internet.

Tecnologia

Da máquina de escrever ao Saci (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada)

Como se vê nas entrevistas, o desenvolvimento da informática e o surgimento da internet marcam a evolução da comunicação na UnB. Doyle (2013) diz, por exemplo, que, em 1985, “não havia computador, não havia internet. As informações não circulavam com a desenvoltura que se tem hoje. A gente começou o banco de professores, também sem computador”. Ao falar da evolução dos meios – do impresso ao digital –, ele observa a diversidade de instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação existentes hoje.

Sant’Anna lembra a compra dos primeiros computadores.

[...] paulatinamente, fomos nos transformando tecnologicamente. [...] não tinha computador. A internet estava começando. [...] uma das nossas brigas foi conseguir o primeiro 386 [...] Tinha uma margarida, onde cada peça tinha uma letra, para você mudar o tamanho da letra tinha que parar aquele processo, trocar a margarida. [...] imagine o trabalho que era para fazer um boletimzinho diário, mesmo um ofício para ser reproduzido em xerox. A máquina de xerox soltava fumaça para tudo quanto é lugar, a tal ponto que nós a colocamos no meio do corredor para não contaminar mais o espaço físico.

Ele fala da digitalização de serviços, como o clipping. “A briga que eu tive com o CPD para que esse clipping fosse digitalizado e disponibilizado na rede. Eu acho que eu era ali um visionário, porque o pessoal do CPD dizia ‘Não, isso é impossível, porque [...] vai colocar imagem, travar o sistema...’”

O grande salto tecnológico, ao que tudo indica, foi dado nos anos 2000, marcado pela rápida evolução da internet e de soluções informatizadas de gestão de dados, como lembra Caetano (2013), gestor entre 2002 e 2008 na UnB.

O cenário de 2002 em relação à internet era muito interessante. [...] as pessoas queriam consumir informação de maneira veloz e rápida [...] e o

jornalismo impresso estava migrando para a internet. [...] A internet era um divisor de águas nessa nova era de comunicação digital que se intensificou bastante ao longo da década.

O jornalista lembra que novos instrumentos informatizados foram adotados, como o portal, o banco de pautas e de fontes, o mailing-list e o clipping eletrônico.

Ele conta que releases eram enviados por e-mail para as redações de jornal e cita o desenvolvimento do mailing-list e do banco de fontes. “Quando cheguei aqui as fontes estavam no papel. Teve que transformar todo o arquivo. [...] depois de seis anos, já tinha assim: professor que fala melhor para televisão sobre o comportamento das abelhas no inverno” (CAETANO, 2013).

Desde 1980 na UnB, a RP Shirley Gonçalves (2015) conta que o banco de fontes recebeu esse nome na gestão Sant’Anna, mas foi criado junto com a então ACS.

Ele começou a ser feito em fichários comuns de papel e aos poucos foi sendo passado para um programa de texto no computador para facilitar as buscas. Na época do Rodrigo [Caetano], em 2005, uma estagiária desenvolveu o sistema que usamos até hoje. O banco tem mais de 3 mil pesquisadores cadastrados e só pode ser acessado da Secom.

O e-mail também agilizou a comunicação com os professores. “[...] saía uma matéria e o professor saiu, imediatamente o editor manda um e-mail ao professor dizendo ‘olha, professor, aqueles 40 minutos do senhor saiu aqui e ali’” (CAETANO, 2013).

Da pauta ao clipping, processos foram gradualmente sendo informatizados.

Eu fiz um trabalho de pesquisa gigante nas outras universidades, em outros portais importantes de outras empresas, e sabia que deveria mudar para ser mais atraente visualmente e começar a organizar as informações para que as pessoas conseguissem se achar, saindo daquele texto chato ou burocrático para algo mais interessante e descomplicado. Criamos uma linha do tempo para a universidade com ilustrações e documentos. Foi um trabalho com a biblioteca para digitalizar. [...] Foi criado dentro do site um banco de pautas. [...] o nosso clipping que antes era na mão, passou a ser eletrônico com uma empresa contratada.

Apesar de não detalhá-las, Caetano aponta três mudanças estruturais no portal da universidade entre 2002 e 2008 com o objetivo de tornar a comunicação mais dinâmica e atingir o maior público possível. O portal era visto como um canal direto de interação com o público, que demandava cada vez mais informações e notícias relevantes e atualizadas.

A informática trouxe melhorias de gestão ao tornar possível o uso de indicadores baseados em números de acesso e perfil dos usuários, por exemplo. “A

gente teve que mostrar que era acessado, quando eu quis montar algumas páginas em inglês e espanhol” (CAETANO, 2013).

Também foi criada uma página padrão replicável em software livre. “[...] se o instituto não tinha recursos para montar o portal dele, a gente criou uma ferramenta de um portal geral que qualquer pessoa com sistema de gerenciamento de conteúdo poderia fazer [...] eu fazia reunião com todos os diretores de institutos, com os webdesigners, fazia workshop, era todo um processo lento e gradual” (CAETANO, 2013).

Sobre a velocidade e a interatividade trazidas com a internet, Caetano diz que “[...] aquela internet da caixinha de comentários, isso surgiu depois [...] Tinha canais, contatos, e-mails [...] A gente recebia meio que uma esculhambação de pessoas [...], mas também sugestões de pauta, dicas de pesquisa [...]”. Segundo o jornalista, o boletim diário impresso UnB Hoje começou, inclusive, a ser enviado por e-mail nesse período.

Na gestão Ana Lúcia Moura, muitos desses sistemas e processos informatizados já estavam montados. A própria jornalista havia desenvolvido o portal de ciência da universidade em 2011 (UnB Ciência). O portal estava consolidado enquanto meio de disseminação de informação e os bancos de fontes e imagens estavam em funcionamento.

E-mails e redes sociais, como Facebook, Twitter e Flickr, fazem parte da rotina atual da Secom, assim como o uso de softwares, tais como navegadores, Word, Excel, PowerPoint, Photoshop, InDesign e ferramentas do Google⁴⁰.

Em 2015, o desafio parece ser a atualização, o aperfeiçoamento e a integração dos sistemas e processos que já se mostram defasados. Para ilustrar o problema, Molina (2015) fala do portal criado há doze anos, instrumento que segue praticamente inalterado, e da falta de ferramental tecnológico que permita recuperar dados importantes.

Tinha cinco programadores lá dentro [na Secom], hoje não tem nenhum. Usa-se muito a lógica do fechamento, como se fosse uma edição de revista eletrônica. Chega certa hora do dia e se publicam as matérias. A internet não funciona muito assim, não nesse tipo de publicação on-line. Isso é uma coisa que pode mudar. E aí os papéis, os processos, quem faz o quê, quando, como. Muito disso é condicionado pelo ferramental disponível. Se você perguntar qual foi o assunto mais procurado pela imprensa na universidade, não tem como responder. Mas teremos em breve. Você vai saber qual veículo, qual jornalista.

⁴⁰ Ferramenta do Google que auxilia na elaboração e distribuição de questionários via internet foi usada recentemente para identificar perfil e preferência dos leitores do portal e do boletim UnB Hoje.

Com o objetivo de rever fluxos e processos de comunicação, a Secom adotou o Saci (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada) em 2015. “O que se faz é gerir informação, então aquele telefone que antes estava anotado no seu caderno e não estava sendo usado, que se perdia, passa a poder ser acessado por qualquer um. Se ficar na mão de cada um, trava” (MOLINA, 2015).

O sistema integra todas as atividades e cria possibilidades de se recuperar informações de qualquer área por qualquer membro da equipe. Além disso, ele permite mais facilmente a geração de relatórios de gestão que podem ser úteis para o aperfeiçoamento das atividades.

A perda de dados relevantes é um problema que pode ser verificado ao longo do tempo. Recuperar informação, como a citada abaixo por Rodrigo Caetano (2013), capaz de gerar um trabalho de inteligência de comunicação importante para o órgão, parece exigir novos sistemas.

Eu tinha todos os relatórios na minha casa de quantas pautas eram produzidas por mês, quantas matérias saíam, quais eram as matérias, quais eram os institutos que davam mais entrevistas, quais eram os professores que davam mais entrevistas, quais eram os jornalistas que mais ligavam. Aquilo era um processo de informação que estava sendo gerado e que iria me resultar em estratégia. Ou seja, estou saindo pouco em determinado veículo, então eu preciso fazer uma agenda com esse veículo, ir lá conversar, saber o que está acontecendo e de que forma.

A revisão do portal e a criação de uma rede de comunicação na UnB foram apostas do último gestor. “Quando a gente mudar o portal, a gente vai criar mais canais de saída. [...] Não vai ter mais aquela lógica, `hoje, às seis horas da tarde, no final do dia, eu, heroicamente, vou fechar o portal`. A gente vai estar o tempo todo publicando coisas. [...] Você pode até ter a função do editor meio diluída, a do pauteiro diluída” (MOLINA, 2015). Com as novas tecnologias da informação e comunicação, “Todo mundo pode comunicar” (MOLINA, 2015).

A estratégia parece retomar a ideia da página padrão replicável pensada inicialmente por Caetano, como conta Molina (2015):

A gente pegou um fragmento dessa estrutura, ao ter respostas para aquele problema, posso resolver toda a estrutura, e os problemas são multiníveis: tecnologia, política de segurança, editorial, de processamento gráfico. Queremos fazer das nossas respostas a essas questões um referencial para o resto daquele organograma complexo [da universidade]. A gente vai apresentar esse referencial.

Finalmente, ele ressalta o papel da governança⁴¹ e da política em todo o processo de renovação do portal e de integração de sistemas. “São muitas decisões em vários níveis e setores, a mais importante delas é quem decide. Se vai fazer amarelo ou azul, se vai usar o Saci ou não, vou adotar esse procedimento ou aquele, instalar esse sistema ou aquele. Quem decide? Quem vai explicar pra Fulano de Tal que a página dele funcionaria assim e assado?”

Instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação

De um boletim impresso ao mix de comunicação

Dois boletins impressos, displays, um fichário com nomes, especialidade de estudo e contatos de pesquisadores, telefone e máquina de escrever eram praticamente todos os instrumentos de comunicação com que contavam alguns poucos jornalistas e uma RP no início do que veio a ser a atual Secretaria de Comunicação da UnB.

Como observa Hélio Doyle, primeiro assessor de comunicação da universidade e criador da ACS (Assessoria de Comunicação):

O trabalho de assessoria de comunicação ficou mais complexo. [...] Hoje, você precisa trabalhar o dia inteiro por causa da internet, do site, do Facebook, do Twitter. É um trabalho constante. [...] Os instrumentos que ela vai usar hoje são diversificados: impresso, televisão, vídeo, áudio, internet. Hoje há mais ferramentas do que havia quando fui assessor aqui.

Com o objetivo de dar transparência a tudo o que acontecia na UnB, ele lembra os dois primeiros veículos criados, um deles ainda hoje em circulação.

Quando o Boletim da UnB já estava consolidado, nós criamos o UnB Hoje. Pedimos para que fossem fabricados displays, colocados em diversos pontos da UnB. O UnB Hoje era uma folha em que dávamos as notícias do dia. O mesmo contínuo que ia até os jornais circulava pelo campus colocando a folha nos suportes. E todo dia a gente trocava aquela folha. Foi o segundo veículo que tivemos.

Sobre o conteúdo e o objetivo específico de cada um deles, ele acrescenta:

⁴¹ Cabe notar percepção mais holística do último gestor em relação aos desafios da comunicação ao buscar sistemas que propõem integrar todas as ações na área e oferecer visão integrada dos processos. Como no caso das equipes de trabalho, instalações físicas e equipamentos, parece importante fazer levantamento de todos os sistemas utilizados pela comunicação – institucional, administrativa/interna, científica e SIC – com o objetivo de integrá-los. Na Secom, os principais sistemas são o gerenciador de conteúdos da agenda e das notícias do portal, o banco de fontes e o Saci (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada).

Eram dois órgãos distintos. O UnB Hoje era uma coisa mais imediata. Para usar a linguagem de hoje, seria a internet. Claro que não tínhamos condições de atualizar ao longo do dia, mas atualizávamos a cada dia. O Boletim da UnB era semanal e tinha mais um sentido de transparência, de publicar os atos do reitor. Lembrando que, na época, não havia computador, não havia internet. As informações não circulavam com a desenvoltura que se tem hoje.

Doyle (2013) fala também da criação do banco de fontes, um dos principais instrumentos da Secom até hoje, que, ao longo dos anos, se estruturou e, neste milênio, passou a ser um sistema informatizado.

A gente começou a criar o banco de professores, também sem computador. Começamos a identificar, nas diversas faculdades, institutos e departamentos, os docentes com suas áreas de interesse, estudo e pesquisa, para que quando os jornalistas nos procurassem querendo saber sobre um assunto específico, nós soubéssemos exatamente onde encontrar informação. O serviço existe até hoje, mas, na época, era feito de uma maneira mais precária. Era mais difícil a comunicação com os professores, os institutos e as faculdades.

Na gestão Chico Sant'Anna, no início da década de 90, o banco de professores recebeu o nome de banco de fontes, conforme relato de antiga servidora. Aos poucos, os dados foram migrando do papel para o computador. Os veículos impressos criados em 1985 foram mantidos. Ações e instrumentos buscavam intensificar as relações com a imprensa, a comunidade acadêmica e a sociedade em geral a fim de dar maior visibilidade ao que era feito na universidade.

É possível dizer que o objetivo era mudar a imagem da UnB de um centro de agitação política para um centro de produção científica de excelência.

Nesse sentido, é nesse período que se inicia um trabalho de media training mais consistente. “[...] o nosso objetivo qual era? Era pluralizar as vozes que falavam em nome da UnB, levar a produção científica feita aqui para fora, para a sociedade que financia o ensino e as pesquisas. E convencer os profissionais, os pesquisadores, era uma coisa um pouco difícil” (SANT'ANNA, 2013).

Ele recorda, inclusive, uma coletiva organizada para divulgação dos resultados de uma pesquisa com a soja e a distribuição de um anuário científico produzido pelo DPP nas redações dos jornais. “A tionina era uma substância vista como capaz de ser utilizada no combate ao câncer e pela primeira vez era isolada na soja. O Brasil entrava no hall dos grandes núcleos de pesquisa com aquela descoberta...”

Sobre o anuário: “Era uma coisa desse tamanho assim, acho que dava duas listas telefônicas de São Paulo juntas. Primeira coisa que fiz, quero, pelo menos, 60 desses exemplares para mandar para cada chefe de redação. E saíram matérias

lindíssimas. [...] a gente tem que garimpar o ouro e os pesquisadores precisam ser mais abertos a essa garimpagem.”

Sant'Anna (2013) lembra da participação da UnB na Eco 92.

A minha gestão coincidiu com a Eco 92. O Instituto de Sismologia da UnB fazia um trabalho de monitoramento de tremores nas barragens da Eletronorte e, por isso, ganhou um stand na área nobre, dos chefes de Estado. Transformamos esse stand num stand da UnB. Produzimos toda uma gama de material sobre o que se fazia em termos de produção ambiental e de produção científica na área do meio ambiente. E criamos o 1º catálogo das fontes ambientais da UnB.

Outra ação importante, segundo ele, foi o desenvolvimento de uma campanha voltada para o vestibular, que reuniu estudantes da FAC e a TV, com o objetivo de mostrar opções de carreiras aos estudantes. A universidade oferecia mais de 30 cursos de graduação e a escolha dos candidatos se concentrava em meia dúzia deles. “Produzimos vídeos educativos, cartilhas, jornal tablóide e visitamos cada uma das escolas de Brasília de manhã, à tarde e à noite. Falamos com umas 1,5 mil turmas de terceiro ano e cursinhos. Levamos isso para Anápolis e Goiânia.” O gestor afirma que, no primeiro vestibular depois da campanha, os cursos menos tradicionais receberam 25% das inscrições.

Nota-se uma busca por maior sistematização e modernização dos processos. Os primeiros esforços para se digitalizar o clipping e distribuí-lo em rede se deram nesse momento, por exemplo, bem como a compra dos primeiros computadores e a catalogação do arquivo fotográfico.

Também houve uma aproximação da TV, momento em que se tentou criar um banco de vídeos⁴² universitários. “A ideia era que fosse uma coisa sem ônus. Mas o projeto não foi muito pra frente, porque algumas universidades começaram a discutir a questão de receber direitos autorais.”

Resultado de parceria com a FAC e primeira tentativa de comunicação interna na UnB, outra ação que merece destaque é o jornal mural.

Eu já tive a oportunidade de ser estudante, servidor e professor na UnB. O que eu sinto é a falta de comunicação interna. [...] tentamos colocar painéis eletrônicos [...] para garantir informação permanente a todos os servidores e alunos. O único meio que tinha era o UnB Hoje. [...] Criamos com a ajuda dos alunos de redação jornalística [...] um jornal mural, chamava-se UnB Mural. Era uma folha standard de jornal semanal, onde dávamos toda a programação dos eventos, o cardápio do bandeirão,

⁴² Seria interessante fazer um levantamento de todos os instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação existentes na UnB para elaboração de um mix de comunicação verdadeiramente integrada. Política de comunicação, contudo, precede o planejamento estratégico e os planos de ação para a área.

pesquisas, defesas de teses, foi uma forma também de integrar a comunidade universitária, os alunos, com a estrutura administrativa. Isso era uma coisa que a gente sentia muito, os alunos só iam para o prédio da Reitoria para invadir. Havia um distanciamento muito grande...

Sant'Anna também fala sobre a necessidade de aproximação com ex-alunos e com a comunidade brasiliense. "Acho que a UnB tem que compreender que a missão dela não acabou na hora em que entregou o diploma para o aluno e o aluno tem que entender que a relação dele não acabou na hora em que recebeu o diploma." Elogia a Semana Universitária – oportunidade para mostrar o que tem sido produzido – e os campi construídos em Ceilândia, Planaltina e Gama como forma de aproximação da sociedade. Mas ainda acha que faltam canais de relacionamento com esses públicos.

A gestão também criou produtos com a marca UnB, como blusões, toalhas de banho, canecas e canetas, "um pouco ao estilo do que as universidades americanas fazem" (SANT'ANNA, 2013) para ajudar a patrocinar os atletas nos jogos universitários e a projetar a imagem da universidade.

Rodrigo Caetano (2013), por sua vez, diz ter criado no quarto ou quinto ano de sua gestão, uma área de endomarketing que lançou um projeto chamado UnB e Você "de forma muito tardia".

A comunicação interna era um grande desafio e honestamente durante o período que estive o passo dado foi muito pequeno diante da necessidade. [...] Acho que faltou esse salto, de segmentação de público. O que o professor queria saber não era a mesma coisa que aluno. [...] tínhamos que ter uma folheteria institucional [...] Ai, sim, precisaria de gente e mais recursos. Com o que eu tinha, consegui caminhar um pouco, mas o desafio vai ficar para qualquer pessoa que passar pela comunicação.

Entre os principais instrumentos criados e/ou utilizados entre os anos de 2002 e 2008, é possível citar o portal da universidade e o boletim UnB Hoje, visto como parte dos esforços de comunicação interna. Clipping, mailing-list, banco de fontes, de imagens e de pautas passaram a ser sistemas informatizados.

Em 2007, foi criado o Prêmio Parceiros da Imprensa para homenagear os professores que mais davam entrevistas para a mídia.

Tinha aquela resistência de professor dar entrevista, então comecei internamente a divulgar os professores e institutos que davam mais entrevistas. Eu tinha um mapa estratégico de onde eu precisava atuar para ter mais pauta. Segundo, reforçar essa agenda com determinados professores que publicavam artigos científicos. E o terceiro momento que foi o prêmio baseado na experiência da Andi, que era o prêmio jornalistas amigos da criança, eu criei o professores amigos da imprensa na UnB. Era um almoço com o reitor, entregava-se uma placa, enfim, devolvia para eles quantos atendimentos a gente fazia por mês.

Caetano diz que o objetivo da comunicação naquele momento era “nacionalizar o nome da UnB” e “estreitar relações com o jornalismo local”.

Entrevistas coletivas também foram realizadas para lidar com crises e assuntos polêmicos, como a aprovação das cotas raciais na UnB.

No depoimento de Ana Lúcia Moura, verifica-se a criação de outros instrumentos de comunicação on-line e impresso voltados, prioritariamente, para a difusão científica da universidade: o site UnB Ciência e a revista Darcy.

Percebe-se que o portal e outras ferramentas de apoio estão consolidados nesse período. No entanto, pouco parece ter sido feito para a melhoria da comunicação interna que permaneceu limitada a uma agenda de eventos veiculada pelo UnB Hoje, o antigo boletim de notícias da UnB. Talvez, seja possível dizer que, com a proeminência da internet, o UnB Hoje foi se descaracterizando e perdendo alcance, sendo, gradativamente, substituído pelo canal de notícias do portal.

Por fim, na gestão Molina, com a redução da equipe de trabalho, verifica-se corte de instrumentos, produtos, serviços e canais de comunicação. Esforços para revisar, atualizar e integrar ações, instrumentos, produtos, serviços e canais são notáveis.

A revista Darcy passou a ser produzida pela FAC, o site UnB Ciência permaneceu desativado, o boletim UnB Hoje passou a ser publicado duas vezes por semana. O banco de pautas já não vinha sendo utilizado há alguns anos. Por outro lado, segundo o gestor, “produtos clássicos” foram mantidos: agenda e notícias do portal, redes sociais – Facebook, Twitter e Flickr – e o UnB Hoje impresso e digital (e-mail).

Instrumentos como o banco de fontes e de imagens, o gerenciador de conteúdo do portal e o serviço de clipping eletrônico realizado por uma empresa contratada continuaram sendo utilizados. A Secretaria de Comunicação também manteve a campanha de recepção aos calouros, conhecida como Boas-Vindas, a Aula Magna e o evento Parceiros da Imprensa. Ocasionalmente, produz peças, como folders e cartazes. Entre as atividades regulares estão fotografias e infográficos.

Cabe destacar que, nesta gestão, é iniciada uma pesquisa de avaliação do UnB Hoje. A percepção é de que o instrumento misto – pois pode ser acessado por vários tipos de públicos dentro e fora da instituição – não está funcionando.

O canal ‘Bombril’, de mil e uma utilidades, como, por exemplo, uma revista institucional que pretende satisfazer a todos os públicos ao mesmo tempo, já não tem mais espaço no reino da comunicação segmentada. Para cada público, um canal – um conteúdo específico, um formato específico, uma linguagem específica: esta é a nova receita. (BUENO, 2003, p. 28 apud BATISTA, 2005, p. 51)

Neste ano, foi adotado um novo instrumento, o Sistema de Apoio à Comunicação Integrada (Saci), como forma de gerenciar e aperfeiçoar fluxos e processos no setor.

O foco de atuação esteve concentrado no desenvolvimento de um novo portal, na revisão de procedimentos e na criação de uma rede de comunicadores na UnB. Molina (2015) justifica a adoção desses instrumentos:

O que tem de ser repensado é qual a função de uma inteligência de comunicação numa organização como a UnB onde a notícia não é mais o grande lance, o jornalismo não é mais o grande lance, nem a comunicação mediada, 'vou pegar um fato ou um acontecimento e reportar para uma audiência maior'. Cada setor pode publicar seus conteúdos, nada impede.

E acrescenta:

A solução é criar a rede, criar canais de comunicação entre esses núcleos todos e estabelecer uma governança, que aí é delicado, mas é um processo de médio e longo prazo [...] estabelecer pontes, contatos com pessoas, que vão assimilar procedimentos. Esses procedimentos vão ser acompanhados e revisados sistematicamente. Você tem ferramental tecnológico e um programa, uma intenção de fazer isso.

O gestor acredita que o portal “pode mudar radicalmente muitas coisas para melhor” (MOLINA, 2015). As informações teriam mais canais de saída e seriam mais facilmente gerenciadas e recuperadas. Além disso, haveria uma melhoria da identidade UnB com a padronização de páginas, entre outros benefícios.

Por fim, cabe apontar uma mudança de paradigma nas assessorias de comunicação ao longo do tempo e uma diversificação de instrumentos, produtos, serviços e canais. Como lembra Batista (2005, p. 48 e 49) ao citar Duarte (2003, p. 236):

Muito além da mera exposição na mídia a comunicação deve incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade. As tarefas e os desafios ampliam-se, exigindo maior capacidade de criar e administrar diferentes instrumentos de comunicação. [...] esse processo de comunicação deve ser planejado, atingindo objetivos específicos e evitando redundância de instrumentos. O emissor deve estar claro, bem como os receptores definidos; o conteúdo da mensagem deve estar completo, na medida e linguagem condizente ao receptor; os meios adequados. A não observância desse processo pode acarretar em comunicações ineficazes.

Política de comunicação e planejamento estratégico

Da disseminação centralizada de informação à comunicação holística

Ao longo dos últimos 30 anos, percebe-se que houve uma mudança de paradigma na comunicação. Da criação da ACS ao momento atual na Secom, as atividades e instrumentos se diversificaram e o foco da comunicação tem se deslocado da difusão de informações via imprensa para o relacionamento com diferentes stakeholders. O conteúdo publicado na internet pela própria assessoria é capaz de *furar* os jornais.

Para Doyle (2013), por exemplo, a função primordial de uma assessoria de comunicação em uma universidade “é difundir o conhecimento gerado”. “Por isso eu considero a revista Darcy uma iniciativa muito importante. O que a universidade está fazendo para a sociedade, para o mundo?” (DOYLE, 20013). Outra função “fundamental”, segundo ele, é “dar transparência às ações e decisões da universidade”.

[...] acho que, basicamente, a assessoria é um intermediário entre a fonte e o jornalista. A assessoria não pode se considerar o final da linha. Quando ela se vê assim, ela é um muro entre o jornalista e a fonte. Quem fala com o jornalista é a fonte: é o reitor, são os decanos, os diretores de faculdades. A assessoria tem de ajudá-los a falar com o jornalista. Muitas vezes, a gente vê em uma assessoria de comunicação hoje que se criou um obstáculo. A assessoria é um impedimento a que o jornalista chegue no assessorado, que é a fonte real (DOYLE, 2013).

Para Sant’Anna, além da divulgação científica e da transparência pública, a assessoria também tem a função de cuidar da imagem da universidade e do relacionamento com os diferentes públicos – alunos, ex-alunos, professores, servidores, imprensa, parceiros, comunidade local e sociedade em geral – o que denota visão sistêmica dos processos de comunicação. Em sua gestão, é possível perceber que a assessoria entende a sua função estratégica ao criar campanhas voltadas para o alcance de resultados específicos.

Ele relata, por exemplo, os resultados de uma campanha realizada com o propósito de aumentar a procura por cursos menos tradicionais e divulgar a isenção da taxa de inscrição para estudantes de baixa renda. Segundo ele, a procura por novos cursos aumentou 25% após a ação e os pedidos de isenção passaram de cem a 2,5 mil.

Nosso papel era socializar a universidade [...] a comunicação social não pode agir sozinha. Ela tem que ser uma ferramenta de planejamento estratégico, para envolver o Decanato de Graduação, Extensão e Pesquisa.

Existem indicativos de que a comunicação como instrumento estratégico de gestão já era reconhecida pela administração, como revela a fala de Doyle (2013):

A primeira coisa que o Cristovam me pediu foi que eu criasse um veículo. [...] O objetivo era, embora a palavra não fosse tão usada, a transparência. [...] A UnB era notícia. Continua sendo até hoje [...] Então, a demanda foi crescendo, a assessoria foi crescendo, mas sempre com soluções internas, porque a UnB não podia contratar.

O discurso de Ana Lúcia Moura (2013) sobre o UnB Ciência, a edição das notícias do portal e o gerenciamento da Secom como um todo também denota percepção de que as ações estavam alinhadas a diretrizes previamente estabelecidas.

Passei a dirigir essas duas ferramentas [site UnB Ciência e notícias do portal]. Foi uma experiência mais intensa, tendo em vista que o portal é uma ferramenta indispensável nessa política de comunicação desenvolvida. Ou seja, o direito à informação, a comunicação pública [...]

O mesmo pode ser observado na fala de Rodrigo Caetano (2013) ao utilizar termos e expressões que evidenciam o viés do planejamento na busca por resultados.

Acho que tudo é uma questão de organizar para você se relacionar, pensar sua estratégia e estruturar [...] Ouço dizer que comunicação é algo intangível. Olha, eu acho que é possível medir o impacto. Claro que as metodologias são variadas, mas é possível gerar dados para criar indicadores e persegui-los. Quando assumi o portal, lembro de 40 a 50 mil acessos. Quando sai, estava com mais de 2 milhões.

Ele continua:

[...] a comunicação só é estratégica se ela está junto para tomar decisão. Ela não só comunica, ela participa. [...] Por isso eu defendo o planejamento, porque se eu não sei o que quero ser e ter como produto final eu estou perdido, gastando energia, atirando pra todo lado. Se eu tenho uma questão importante que vai começar em julho, então eu tenho que trabalhar em janeiro, fevereiro [...] Eu sempre fui atrás de resultado. O meu processo de comunicação organizacional tem muito a ver com resultado [...] é ter um diagnóstico correto [...] fazer a execução e medir.

Cabe notar mudança do paradigma *um para muitos* para o *muitos para muitos*. Caetano (2013) explorou as novas possibilidades advindas com os novos meios digitais ao criar a Agência UnB, por exemplo.

Na minha época, a gente foi acompanhar a SBPC e eu botei a equipe de comunicação num corsa verde que eu tinha e a gente foi pra Goiânia. Eu nunca tinha pego uma estrada na vida [...] E a gente fez mais de 42

matérias em uma semana. Eu escrevia, editava, tinha um fotógrafo, uma editora de produção, porque a gente queria reportar o que estava acontecendo durante a SBPC. A gente foi em todas. Os reitores se convenceram em apostar em coberturas especiais. As nossas matérias eram reproduzidas pelo Correio Braziliense, pelo Jornal de Brasília, pela Folha de S. Paulo... Publicava-se no site e disparava.

Com as novas tecnologias digitais, “[...] qualquer unidade que produz informação e tenha um público com o qual conversar, com o qual interagir” (MOLINA, 2015) pode publicar conteúdo. O mundo em rede faz a assessoria repensar sua função, incorporar o papel educativo-orientador e reforçar o de gestor dos processos de comunicação na organização, como observa Molina (2015):

A comunicação mudou de cara com as tecnologias, todo mundo tem um Facebook, um Twitter, um WhatsApp. Você se comunica com uma audiência, com um grupo o tempo todo. O problema é a técnica que você usa e o conteúdo, mas todo mundo faz isso. O que tem de ser repensado é qual a função de uma inteligência de comunicação numa organização como a UnB onde a notícia não é mais o grande lance, o jornalismo não é mais o grande lance, a comunicação mediada, tem aqui um fato, um acontecimento, eu vou pegar aquela coisa e vou mediar e vou reportar para uma audiência maior, cada setor pode publicar seus conteúdos, nada impede.

Nesse contexto, Molina (2013) observa o processo de relacionamento com os diferentes públicos. “Quem vai cuidar dessa interação? Não é um jornalista.”

Esse processo de comunicação da unidade com o seu público, tradicionalmente falando, vai cair na mão do RP, hoje, modernamente falando, comunicação organizacional, onde a notícia é uma peça. Mas a lógica é a instituição estar se comunicando com os seus públicos. Quem são eles? Os estudantes, os professores, os servidores, os fornecedores, as instituições de pesquisa, a imprensa, curiosos em geral e possíveis estudantes de graduação e pós-graduação (MOLINA, 2015).

Ele fala sobre soluções em rede para um mundo em rede e o papel da assessoria como gestor da comunicação na organização.

A solução é criar a rede, criar canais de comunicação entre esses núcleos todos e estabelecer uma governança, que aí é delicado, mas é um processo de médio e longo prazo, que é o quê? Quem decide o quê, quem monitora o quê, como funcionam as coisas, a gestão dessas coisas. Mas estabelecer as pontes, os contatos com pessoas, que vão assimilar procedimentos, esses procedimentos vão ser revisados, acompanhados sistematicamente. Como fazer isso? Você tem ferramental tecnológico e tem um programa, uma intenção de fazer isso.

Dentro dessa política, ele indica a necessidade de agentes de comunicação distribuídos nos campi.

[...] a prefeitura é uma das grandes fontes de informação da universidade. [...] A prefeitura é importante para o público interno, vai faltar água, está trocando luz, obras... Eles precisam ter um comunicador lá dentro, pelo menos alguém que facilite o contato com a comunicação central, caso eles não façam comunicação, que vá levantar as fotos, os textos, as informações. Se não vai fazer o texto final, que não precisa, faz pelo menos as informações, que é uma lógica que a Veja usava (MOLINA, 2015).

E de diretrizes claras de procedimento:

Manual de redação é uma coisa velha que a gente usa da Folha, Estadão, pra web tem outra pegada. [...] até certo ponto você estabelece parâmetros, tipo fontes que você vai usar, algumas coisas de estilo, mas é meio tênue, porque dali em diante é só recomendação mesmo. [...] Procedimentos é uma outra história. [...] Uma das tarefas é estabelecer as fronteiras. Qual a função de uma Secretaria de Comunicação e o que é atribuição dos outros dentro dessa estratégia?

Ele reitera a importância da visão estratégica e de uma política de comunicação mais abrangente e de longo prazo. Diz terem existido ao longo do tempo, “mas não dos chefes da universidade, nem uma política de Estado, que perpassasse os mandatos, que é o que eu quero deixar, os manuais, os sistemas, as lógicas” (2015).

A implementação do software Saci, como mostrado anteriormente, é um dos primeiros esforços para integrar a comunicação na UnB. A Secretaria de Comunicação tem cuidado apenas da comunicação institucional – assessoria de imprensa, gestão de crises, redes sociais, eventos, agenda e notícias do portal –, sendo que deveria estar gerindo os processos de comunicação como um todo, dentro de visão sistêmica, estratégica e integrada.

[...] a Secom cuida de colocar a imagem da universidade pra fora, mas outro tanto das informações internas ficam relegadas à agenda, que evento vai acontecer em que dia e onde. Tem muitas outras demandas dos diversos setores (MOLINA, 2015).

Outro aspecto observado é o reconhecimento da importância da comunicação pelos dirigentes da instituição. O depoimento dos cinco gestores revela que ações e projetos desenvolvidos sempre tiveram dose elevada de autonomia e liberdade para sua realização. Isso talvez demonstre confiança na capacidade dos assessores indicados ou convidados. Doyle (2013) afirma, por exemplo, que nenhuma censura ou ingerência da administração superior se deu no período em que foi gestor.

Eu me reportava diretamente ao Cristovam, que era o reitor, e ao chefe de gabinete dele [...] Também tínhamos contato com os decanos, que tinham suas demandas de divulgação. Mas nunca ninguém nos disse: “Isso não pode” ou “Não vamos falar disso”.

Caetano (2013) relata algo semelhante:

Eu conheci o professor Lauro na SBPC em 2000 e ele me convidou dois anos depois para assumir a Assessoria de Comunicação [...] falei pra ele, venho pra cá desde que você me permita fazer um diagnóstico e ter ferramentas para implantar o projeto que acho que a universidade precisa e vamos pactuar. Ele topou, aceitou o desafio, bancou um jovem de 23 anos.

A proximidade física da Secretaria de Comunicação do gabinete do reitor e da vice-reitoria indicaria essa valorização.

Por fim, Sant’Anna (2013) questiona a formação dos jornalistas que atuam em assessorias. Cabe lembrar que, hoje, existem cursos de comunicação organizacional.

[...] nós temos que aprender a fazer orçamento. A gestão jornalística não sabe fazer gestão. [...] A nossa formação jornalística na faculdade, e eu acho que isso é um grande equívoco, nós não temos nem noções de empreendedorismo, nem noções de gestão. [...] Nem na gestão de editoria no jornal. Hoje, lá fora, existem jornais que o editor além de fechar a página da sua editoria, ele administra o orçamento da sua editoria, que compreende despesa de carro, gasolina, telefone, salário, equipamento fotográfico.

Caetano (2013), por sua vez, destaca o desafio de chefiar uma assessoria de comunicação sem experiência prévia.

[...] era muito desafiador para mim que era um jovem profissional que nunca tinha feito assessoria de comunicação chefiar uma equipe, dialogar com pessoas que estavam aqui faz tempo e que estavam acostumadas a dizer não, isso não dá, isso não pode, é muito difícil.

Em busca de ferramental que o ajudasse na tarefa de planejar, desenvolver, controlar e avaliar, ele olhava para sua formação de biólogo associada à de jornalista. “[...] consegui ordenar as minhas ideias e o método científico e trouxe isso para a comunicação” (CAETANO, 2013).

A partir da análise dos depoimentos dos gestores, vê-se que houve uma evolução da estrutura de comunicação na UnB nos últimos 30 anos.

A comunicação evoluiu de um jornalista na sala do reitor a uma Secretaria de Comunicação da universidade, de um boletim impresso ao mix de comunicação, da máquina de escrever ao Saci (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada), da disseminação centralizada de informação à comunicação holística, por exemplo.

Apesar dos avanços, restam desafios a serem superados. Entre eles, é possível citar recomposição do quadro de servidores, atualização tecnológica e adaptação da Secretaria de Comunicação ao mundo digital em rede.

Em busca de resultados, a Secom pode iniciar o processo de elaboração de política de comunicação para a universidade, bem como adotar postura educativa e de orientação sobre comunicação, entre outros.

CONCLUSÃO

É possível perceber que a comunicação na UnB tem se aperfeiçoado com o tempo juntamente com a evolução da comunicação organizacional enquanto área de conhecimento dotado de todo um sofisticado ferramental voltado para gestão/planejamento e das TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação). O projeto de universidade integrada, como imaginada por Darcy Ribeiro, faz mais sentido ainda no mundo em rede, colaborativo e hiperconectado de hoje e a comunicação vem a ser um instrumento importante, senão indispensável, na consolidação dessa realidade.

Aos 53 anos, 20 dos quais sob regime militar (1964-84), a Universidade de Brasília parece ter mais motivos para celebrar do que para se lamentar. Em 30 anos de experiência democrática, a universidade cresceu em tamanho e expressão e junto com seus cursos, campi e pesquisas, a comunicação vem se afirmando, entre dirigentes, como importante instrumento de gestão, de transparência pública e de relacionamento entre os diferentes atores.

Em seu aniversário de 30 anos, a Secretaria de Comunicação da UnB (Secom), nascida com o nome de Assessoria de Comunicação (Ascom), sabe quem é, quais são suas forças e fraquezas e o que pode fazer para aproveitar as oportunidades e lidar melhor com as ameaças⁴³. As cinco gestões analisadas nesta pesquisa, em certa medida, revelam isso e apontam alguns caminhos aos futuros gestores. Cabe aos profissionais ajudarem a aperfeiçoar a comunicação em todos os níveis e setores⁴⁴.

Vale lembrar que *comunicar sobre comunicação* é, ao que tudo indica, a máxima de hoje. Essa postura não parece ser mais uma opção, mas uma tendência do mundo digital em rede, colaborativo e disruptivo por natureza, em que cada agente se torna um comunicador em potencial. Na UnB, essa realidade é latente. Com a internet,

⁴³ A comunicação da UnB é administrada, em parte, pela Secretaria de Comunicação, ligada à Reitoria, órgão executivo da universidade. Sem voz ativa nos órgãos colegiados ou um comitê gestor para a área, a Secom, hoje, limita-se a fazer comunicação institucional, não gerenciando a totalidade dos processos de comunicação que se dão no âmbito da universidade e que seriam de sua competência. Apesar de contar com razoável estrutura de comunicação, nota-se uma série de fragilidades, como ações desintegradas e descontínuas, recursos tecnológicos defasados, ausência de adequação e de uso estratégico de múltiplos canais, mensagens não adaptadas aos públicos, instalações, equipamentos, mobiliário e espaços físicos deficitários, equipes desfalcadas, ineficiência gerencial, falta de um núcleo forte de comunicação científica, ausência de agentes de comunicação nos novos campi, desconhecimento histórico, entre outros.

⁴⁴ A partir do material coletado e analisado, é possível compor um panorama geral da comunicação na UnB. Ela é hoje mais do que um boletim e uma assessoria de imprensa e reúne um mix de comunicação – interna/administrativa, institucional e científica – que pode vir a ser integrada e alinhada aos objetivos organizacionais com vistas a resultados.

o papel educativo da Secom se afirma, no sentido de que toda a comunidade acadêmica pode e deve fazer comunicação de qualidade.

Daí a importância de se construir uma política de comunicação que seja de amplo conhecimento de todos, com princípios e diretrizes definidas. A política de comunicação atravessa gestões e, por não estar atrelada a figura deste ou daquele dirigente, assegura a continuidade e o aperfeiçoamento de ações e, por consequência, o alcance de resultados. Nesse sentido, é recomendável a formação de um grupo de trabalho para discutir o assunto na UnB e identificar núcleos que desenvolvem atividades de comunicação na universidade.

Uma segunda recomendação é que a Secom participe dos Conselhos Superiores⁴⁵ – órgãos consultivos, normativos e deliberativos – como membro permanente. Ter voz nestas instâncias ajudaria a efetivar o processo educativo sobre comunicação no âmbito da instituição, tornando-a efetivamente estratégica. Como dito anteriormente, as principais decisões são tomadas nesses órgãos colegiados.

A terceira é que seja feito um bom planejamento estratégico de comunicação integrada que contemple todos os campi. Neste trabalho, vê-se que isso é possível. A atual gestão valoriza a cultura do planejamento e apoiaria, certamente, a elaboração de um plano de médio e longo prazo que contemple a comunicação interna, administrativa, SIC, institucional e científica⁴⁶, e a melhoria dos canais de relacionamento com os diferentes públicos (alunos, ex-alunos, servidores, professores, imprensa, parceiros, comunidade local e sociedade em geral). As condições para realização do mesmo são favoráveis, pois a organização já conta com um plano estratégico geral. Desenvolvido no ano passado, o Plano de Desenvolvimento Institucional norteia as ações da UnB até o ano de 2017 (PDI 2014-17).

Nele consta breve histórico, visão, missão, valores e objetivos gerais da instituição, bem como informações sobre estrutura e financiamento. Com esses dados em mãos, o gestor pode partir para o estudo do processo de comunicação em si, mapeando fluxos, níveis e redes (formais e informais) no âmbito interno e externo da organização. Checar filosofia e política de comunicação vigente, bem como avaliar a estrutura de comunicação existente seriam os passos seguintes. Após listar pontos fortes e fracos e influências macroambientais, é possível investir em auditoria de opinião.

Desse estudo pode resultar um briefing⁴⁷ do qual é possível extrair um diagnóstico que identifica principais problemas e necessidades, bem como o

⁴⁵ Conselho Universitário (Consuni), Conselho de Administração (CAD), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) e Conselho Comunitário.

⁴⁶ Caberia, talvez, avaliar a pertinência da comunicação mercadológica no âmbito universitário.

⁴⁷ Cabe lembrar que futuro briefing deve conter perfil dos públicos prioritários e avaliação da efetividade dos meios de comunicação. Orçamento total destinado à área, fontes alternativas de financiamento, quantitativo de profissionais por função e especialidade, atividades realizadas

posicionamento da comunicação diante da situação apresentada. Ele apontaria também indicativos de como ela deve ser. O plano de comunicação a ser apresentado aos dirigentes, à comunidade acadêmica e à sociedade em geral constitui a última fase do processo de planejamento. Nele constarão a política global de comunicação, identificação dos públicos prioritários, objetivos gerais e específicos, estratégias de comunicação integrada e ideário comunicacional.

Sob regência do gestor, dada a melodia e o tom da música, a banda pode começar a tocar. Em certos momentos será preciso improvisar, mas sem perder o norte, a direção e a *harmonia*. Conscientes das ações que desenvolvem, os comunicadores saberão quais instrumentos e ferramentas de comunicação podem ser mais adequados para atingir as metas estabelecidas. Neste trabalho se observa que a existência de produtos e serviços só se justifica se houver um plano de comunicação integrada.

O *mix de comunicação organizacional integrada*, um conjunto de ações, ferramentas e meios usado para atingir os objetivos propostos, quando não alinhado à estratégia organizacional⁴⁸, pode ser questionado. No caso da UnB, observa-se que todos os produtos e serviços demandam revisão e atualização. O caso mais emblemático é o do boletim informativo UnB Hoje que, junto com a Secom, completa 30 anos. Primeiro meio de comunicação da universidade, ele seria o que são hoje as notícias do portal. No momento, sua pertinência e efetividade estão sob avaliação. Uma pesquisa – que abrange questionário, observação participante e entrevistas com um grupo amostral – está sendo realizada com o objetivo de avaliar, entre outros aspectos, a satisfação e a preferência dos leitores.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de ações de melhoria da comunicação interna, administrativa e científica, núcleos essenciais que têm recebido pouca atenção e investimento. O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) também precisa ser melhorado em respeito à Lei de Acesso a Informação (LAI).

Outra observação diz respeito à retenção de talentos⁴⁹ na área e à atualização dos sistemas digitais. A universidade requer processos informacionais

pelos diferentes setores da comunicação (Secom, TV, CPD, Cerimonial, Arquivo, Biblioteca, entre outros) e respectivos organogramas também precisam constar no documento.

⁴⁸ Vale reconhecer que novas formas de ver e fazer comunicação podem nascer e se desenvolver com a evolução e afirmação da sociedade em rede onde “Tudo que flui é fluzz. Tudo que fluzz flui. Fluzz é o fluxo, que não pode ser aprisionado por qualquer *mainframe*. Porque fluzz é do metabolismo da rede. Ah!, sim, redes são fluições. [...] há apenas o espaço-tempo dos fluxos. É de lá que aquilo (aquele) que flui sem cessar faz brotar todos os mundos... Em outras palavras, não existe uma mesma realidade para todos: são muitos os mundos. Tudo depende das fluições em que cada um se move, dos emaranhados que se tramam, das configurações de interação que se constelam e se desfazem, intermitentemente” (FRANCO, 2015).

⁴⁹ Outro ponto sensível é a falta de profissionais capacitados em gestão e planejamento, situação agravada pela alta rotatividade dos gestores, que após aprender o ofício, deixam o posto. Esta pesquisa revela que, com exceção de Rodrigo Caetano, nenhum dos cinco gerentes permaneceu por mais de dois anos no cargo. Observa-se que todos eram jornalistas sem

ágeis, seguros e dinâmicos. Um novo portal por si só poderia vir a ser uma ferramenta poderosa de gestão da informação e da comunicação, a exemplo do que parece acontecer na USP⁵⁰. Intranet, mailing-list, newsletter, site e blogs, clipping, banco de dados etc precisam estar integrados. A navegação no portal precisa fluir e refletir exatamente o processo integrado de comunicação que se almeja.

Conclui-se que os gestores de comunicação estão convencidos da importância do planejamento estratégico de comunicação integrada, mesmo que assim não a chamem e mesmo que ainda pouco providos de experiência, ferramental gerencial e de equipes motivadas e fortes.

No caso da UnB, em que a rotatividade dos profissionais e a descontinuidade dos serviços é muito alta, uma parceria com a Faculdade de Comunicação (FAC) pode viabilizar o desenvolvimento de algumas ações necessárias. Isso foi feito recentemente com bastante sucesso. Ganham os estudantes, a pesquisa, a sociedade e a comunicação na UnB. A Secom pode ser um frutífero laboratório de experiências nessa área, afinal.

Darcy e Anísio Teixeira provavelmente aplaudiriam a iniciativa. As ideias estão no ar. Resta saber aproveitá-las com criatividade, abertura, *polidiálogos* e competência. No contexto atual da comunicação em rede, cabe lembrar, é desejável que os gestores tenham, além de visão sistêmica e estratégica, sabedoria para promover interação, sem o quê não é possível inovar. Pensada e nascida moderna, integração é um dos pilares do projeto de criação da UnB. É a alma também da comunicação que pode ajudar a derrubar muros e a dar vida à universidade, revigorando-a.

Aos colegas pesquisadores fica o convite para continuarem escrevendo a história da comunicação na UnB. Esse trabalho, afinal, dá apenas uma pálida ideia do que foi, é e pode vir a ser a Secretaria de Comunicação de uma universidade que tem uma história tão fascinante quanto a de seus personagens.

experiência gerencial em assessorias universitárias ao chegar à UnB. Apesar do incontestável avanço da comunicação, seria o caso de verificar se gestores com ferramental e experiência prévia no exercício da função estariam aptos a alcançar melhores resultados para a área.

⁵⁰ Site da USP. Disponível em: <<http://www5.usp.br/>> Acesso em: 31 Ago. 2015.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Alessandro. **O panorama das assessorias de comunicação em Palmas**. Monografia (Especialização em Comunicação Social). Goiânia: UFG, 2005.
- BUENO, Wilson. **O perfil do gestor de comunicação do século XXI**. Portal Imprensa, 22 Set. 2011. Disponível em: <<http://www.portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/44686/opiniao+o+perfil+do+gestor+de+comunicacao+do+seculo+xxi>> Acesso em: 17 Ago. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- _____. Entrevista em profundidade. In DUARTE, Jorge & BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Comunicação organizacional. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Entrevistas cedidas pela Secom/UnB.
- FRANCO, Augusto de. **Fluzz: Vida humana e convivência social nos novos mundos altamente conectados do terceiro milênio**. 2011. Disponível em: <<http://net-hcw.ning.com/page/6376140:Page:13123>> Acesso em: 7 Set. 2015.
- KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2009.
- _____. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- LACERDA, Luiza N. de. **Comunicação interna: por onde começar? Um guia reflexivo para organizações públicas**. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social). Brasília: UnB, 2014.
- Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 a 2017**. UnB, 2014. Disponível em: <http://www.dpo.unb.br/documentos/PDI/PDI_2014-2017.pdf> Acesso em: 30 Ago. 2015.
- Política de comunicação do IFSC**. Instituto Federal de Santa Catarina, 2013. Disponível em: <http://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf> Acesso em: 12 Set. 2015.

Reforma universitária: Proposta da Andifes para a reestruturação da educação superior no Brasil. Andifes, 2004. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/categoria/documentos/reforma-universitaria/>> Acesso em: 27 Ago. 2015.

RODRIGUES, Jorge (Org). **50 gurus da gestão para o século XXI**. Portugal: Centro Atlântico, 2005.

SALIMON, Mário. **Hierarquia:** Conversas depois do fim de um mundo. 2013. Disponível em: <<http://hierarquia.org/?menu=o-filme>> Acesso em: 7 Set. 2015.

SALMERON, Roberto. **A universidade interrompida:** Brasília 1964 a 1965. Brasília: UnB, 2007.

SCROFERNEKER, Cleusa. **Comunicação para a qualidade na universidade:** O papel das relações públicas. Intercom, 2001.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** Integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Franklin. **Reflexões sobre o conceito e a função da universidade pública.** São Paulo: USP, 2001.

Site oficial da UnB.

Soft skills são tão importantes quanto habilidades técnicas. Jornal O Globo, 16 Abri. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/soft-skills-sao-tao-importantes-quanto-as-habilidades-tecnicas-12214521>> Acesso em: 17 Ago. 2015.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media.** Porto, 2006. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-peguisa-comunicacao-media.pdf>> Acesso em: 29 Set. 2015.

ENTREVISTAS

Hélio Doyle

2013

Até 1985, o então Serviço de Relações Públicas e Imprensa (SRPI) da Universidade de Brasília resumia-se a uma sala apertada perto do gabinete do reitor, ocupada por uma jornalista, uma secretária, um contínuo e um motorista. Herança da gestão do reitor José Carlos de Almeida Azevedo, indicado ao posto pela ditadura militar, o SRPI ocupava um lugar tímido na escala hierárquica dos órgãos da universidade. Coube ao jornalista Hélio Doyle, indicado pelo reitor eleito Cristovam Buarque, criar a Assessoria de Comunicação Social da UnB (ACS), atual Secretaria de Comunicação (Secom).

Uma das primeiras providências de Doyle foi recrutar servidores da UnB que estavam cedidos a outros órgãos. Com a equipe reforçada, a ACS ganhou seus primeiros veículos de comunicação: o Boletim da UnB e o UnB Hoje (que circula até os dias atuais). A palavra de ordem – ainda pouco conhecida na época – era transparência. A liberdade de produção de conteúdo, mesmo com as limitações técnicas de uma época que ainda não conhecia a internet, é uma das boas lembranças do jornalista, que chefiou a Assessoria de Comunicação da UnB de 1985 a 1986.

Em entrevista a Secom, Hélio conta as dificuldades enfrentadas com o conhecimento de causa de quem passou por todas as instâncias da UnB – desde o antigo Centro Integrado de Ensino Médio (Ciem), fechado em 1971 por pressão dos militares – até o cargo de professor da Faculdade de Comunicação (FAC). Doyle comenta iniciativas bem-sucedidas de sua gestão, como a criação do banco de fontes, critica as assessorias “que funcionam como um muro entre o repórter e a fonte” e elogia a revista de divulgação científica da UnB, a Darcy, que ele considera cumprir o papel primordial de uma assessoria em uma universidade: divulgar o conhecimento gerado na instituição.

O senhor tem memória de uma assessoria de imprensa na UnB ou de um veículo de comunicação institucional nos tempos em que foi estudante, na época da ditadura militar?

Não me lembro de nada parecido com isso. Nenhum boletim, jornal. Pra falar a verdade, eu não sei nem se havia algum tipo de serviço na UnB orientado nesse sentido.

E quando o senhor começou a perceber uma abertura na universidade para a divulgação de notícias?

Quando assumi a assessoria, no início do mandato do Cristovam Buarque, o que existia era um Serviço de Relações Públicas e Imprensa (SRPI). Era uma sala bastante acanhada na Reitoria, com pouquíssima gente. Me disseram, na época, que o assessor anterior, do antigo reitor José Carlos Azevedo, sequer vinha muito aqui. Ele não ficava em tempo integral, tinha outras atividades na área de imprensa. Mas a estrutura era muito pequena. Tinha uma jornalista, que me disse que tinha se graduado, mas nunca tinha trabalhado numa redação; uma secretária, que datilografava os textos e recebia as pessoas; um motorista e um contínuo. Então, os textos de interesse da UnB eram redigidos, datilografados pela secretária, e o motorista saía com o contínuo para levá-los nas redações de jornais, televisões, etc.

E como se estruturou a Assessoria de Comunicação Social da UnB?

Na época, nós tínhamos muita dificuldade de pessoal. A UnB não podia contratar, havia restrições orçamentárias. Eu não tinha como trazer jornalistas para cá. Então, comecei a procurar nos quadros da UnB profissionais da área de comunicação que pudessem ajudar. Claro que havia os professores da Faculdade de Comunicação, jornalistas, publicitários, mas eu não podia contar com eles também, porque havia uma carência de professores. Então, saí procurando entre os funcionários e achei alguns. Descobri, inclusive, que a UnB tinha vários funcionários cedidos ao MEC. Conversei com o reitor e ele pediu quase todos de volta. Com isso, consegui trazer uma pessoa que eu já conhecia, o Wellington Fonseca. Ele havia sido editor no Jornal de Brasília, contratado por mim, inclusive. Consegui também uma Relações Públicas, a Shirley, que também estava aqui no quadro da UnB. E, assim, outros profissionais foram se agregando ao “órgão” que a gente chamava de assessoria, mas, formalmente, não era. Criamos, então, uma Assessoria de Comunicação, com uma área de Relações Públicas, uma área de Imprensa e uma área de Publicações. Apenas não cuidávamos da Publicidade, que estava afeta ao decano de Administração.

E quais eram as funções da Assessoria da UnB? Foram criados veículos de comunicação nessa época?

A primeira coisa que o Cristovam me pediu foi que eu criasse um veículo. Nós, então, criamos o Boletim da UnB. Eu sou muito favorável aos nomes óbvios, acho que não tem que ficar inventando muito (risos). Era o que é: um boletim da UnB. O objetivo era, embora a palavra não fosse tão usada, a transparência. O boletim publicava notícias da UnB, atividades do reitor, o que estava sendo feito, convênios que eram assinados, decisões que eram tomadas pelos Conselhos, mas publicava também todos os atos do reitor: todas as nomeações, todas as exonerações, toda a destinação de recursos. Era um órgão de transparência da UnB. O boletim era, inicialmente,

semanal, e eu o fazia praticamente sozinho. Depois tive esse reforço do Wellington e de outros jornalistas que foram vindo aos poucos e consegui dar uma certa estrutura a ele. Quando o Boletim da UnB já estava consolidado, nós criamos o UnB Hoje. Nós pedimos para que fossem fabricados displays, colocados em diversos pontos da Universidade de Brasília. O UnB Hoje era uma folha em que dávamos as notícias do dia. O mesmo contínuo que ia até os jornais circulava pelo campus colocando a folha nos suportes. E todo dia a gente trocava aquela folha. Foi o segundo veículo que nós tivemos.

O UnB Hoje substituiu o Boletim da UnB?

Não, eles conviveram. Eram dois órgãos distintos. O UnB Hoje era uma coisa mais imediata. Para usar a linguagem de hoje, seria a internet. Claro que não tínhamos condições de atualizar ao longo do dia, mas atualizávamos a cada dia. O Boletim da UnB era semanal e tinha mais um sentido de transparência, de publicar os atos do reitor. Lembrando que, na época, não havia computador, não havia internet. As informações não circulavam com a desenvoltura que se tem hoje.

Fora os veículos institucionais, vocês também faziam o atendimento à imprensa e a divulgação de pesquisas, por exemplo?

A gente começou a criar o banco de professores, também sem computador. Começamos a identificar, nas diversas faculdades, institutos e departamentos, os docentes com suas áreas de interesse, estudo e pesquisa, para que quando os jornalistas nos procurassem querendo saber sobre um assunto específico, nós soubéssemos exatamente onde encontrar a informação. O serviço existe até hoje, mas, na época, era feito de uma maneira mais precária. Era mais difícil a comunicação com os professores, os institutos e as faculdades. E havia uma demanda muito grande da imprensa. Estávamos num momento muito importante para a UnB, saindo da ditadura, primeiro reitor eleito e o Cristovam com aquela personalidade muito exuberante, querendo fazer muita coisa. Havia também o movimento sindical. A ADUnB era uma entidade muito forte, o movimento estudantil num processo de reorganização muito grande. A UnB era notícia. Continua sendo até hoje, mas já era notícia. Então, a demanda foi crescendo, a assessoria foi crescendo, mas sempre com soluções internas, porque a UnB não podia contratar. Quem é mais antigo na UnB sabe disso. Quadros de professores desfalcados, professores se aposentavam e não se podia fazer concurso. Nós passamos por toda essa fase.

Qual era o grau de liberdade de conteúdo que se tinha na Assessoria? Existia ingerência da administração superior?

Nenhuma. Se tivesse eu falaria, não tenho nenhum problema. Eu me reportava diretamente ao Cristovam, que era o reitor, e ao chefe de gabinete dele, que, no primeiro momento, foi o Ivônio Barros Nunes, que nos deu muita força. Mudamos até para uma sala maior, o que foi ótimo, já que também tínhamos uma vista do lago

Paranoá (risos). Também tínhamos contato com os decanos, que tinham suas demandas de divulgação. Mas nunca ninguém nos disse: “Isso não pode” ou “Não vamos falar disso”. Eu tenho um método que utilizo até hoje como assessor e, infelizmente, não é o que predomina: eu deixava o Cristovam absolutamente livre para dar as entrevistas. Eu não ia à sala. Não acho que assessor tenha que estar na sala com o assessorado quando ele está conversando com o jornalista. Como repórter, eu nunca gostei disso. Como assessor, continuei não gostando. Não tinha aquela coisa de que tudo tinha que passar pela assessoria, essas distorções que existem hoje. Houve um episódio que não diz respeito à ACS, mas demonstra muito bem essa questão do Cristovam. Uma vez escrevi um artigo para a revista Humanidades, publicada pela editora da UnB. Nesse artigo, eu fazia uma crítica bem forte a alguns políticos importantes na época, como o então Presidente da República, José Sarney, e o então Ministro das Comunicações, Antônio Carlos Magalhães. Na época, o diretor comercial da revista, que buscava patrocínio em órgãos do governo, alertou o Cristovam de que esse artigo poderia criar problemas para conseguir publicidade governamental para a Humanidades. O Cristovam disse, então, que só iria ver o artigo publicado. Ou seja, desautorizou qualquer tipo de censura.

O senhor saiu da ACS com a impressão de que faltou fazer alguma coisa?

Olha, ainda bem que a gente sempre tem esse sentimento, senão a gente fica estagnado. É sempre bom pensar que a gente podia ter feito mais, porque sempre tem mais por fazer. Eu acho o seguinte: quando entrei, as circunstâncias eram muito ruins. Primeiro, eu estava chegando à universidade. Acho que sou um caso raro aqui. Primeiro, fui aluno da então escola de ensino médio da universidade, que funcionava aqui no campus, o Ciem da UnB. Fiz dois anos de colegial, só não fiz o terceiro ano porque fui expulso. Depois, fui aluno da universidade, depois funcionário, quando trabalhei como assessor e, na mesma época, fui contratado como professor da UnB. Fiz o mestrado aqui e também todos os créditos do doutorado. Só não fiz a defesa de tese. Então, sou UnB desde o ensino médio até cursar o doutorado. Mas eu tinha saído numa época de ditadura. Quando cheguei aqui, havia muita novidade e muitas dificuldades também. Havia toda uma dificuldade de administrar, porque eu não entendia de serviço público. Você precisava comprar um prego, precisava de licitação... Eu não estava acostumado a isso. Tínhamos a falta de pessoal, dificuldades de instalações físicas. Eu acho que foi dado o pontapé inicial: montar a assessoria de comunicação. Acho que meu trabalho se limitou a isso. Criar a assessoria, criar veículos de comunicação, que a universidade não tinha, e estabelecer um bom relacionamento com a imprensa. Felizmente, quando resolvi deixar a assessoria para me dedicar às aulas na Faculdade de Comunicação, consegui colocar uma pessoa de altíssimo nível, que foi a jornalista Beth Cataldo, que havia trabalhado no jornal O Estado de S. Paulo e até hoje tem uma trajetória muito boa. Ela conseguiu fazer a assessoria crescer mais, desenvolver melhor as atividades. E aí as condições melhoraram, foi possível contratar gente de fora, e aí a

coisa deslanchou. Acho o seguinte: eu podia ter feito mais? Claro que sim, tenho minhas limitações, mas acho que foi dado aquele pontapé inicial.

O senhor tem acompanhado o trabalho da Secretaria de Comunicação? O que o senhor acha do que está sendo feito?

Eu acompanho, vamos dizer assim, como professor. Não sou leitor diário e contumaz do site, eu entro de vez em quando. Não posso dizer que eu conheço bem o trabalho. Acho que a revista Darcy foi uma grande iniciativa da agora Secretaria de Comunicação – para falar a verdade, até hoje não entendi por que ela mudou de nome, mas tudo bem (risos). Conversando com os jornalistas e repórteres, de modo geral, a assessoria da UnB é bem vista. De vez em quando a gente ouve uma crítica, mas minhas referências seriam de conversas. Em relação ao site, eu acho que, às vezes, a assessoria fica um pouco superficial demais, mas isso não é uma crítica, é só uma constatação. Acho que ela funciona bem, apesar de que não acompanho muito de perto.

Qual deve ser a função de uma assessoria de comunicação no contexto atual? Mais especificamente, dentro de uma universidade?

O trabalho de uma assessoria de comunicação ficou mais complexo. Estávamos conversando aqui sobre um boletim semanal e um boletim diário. Hoje, você precisa trabalhar o dia inteiro por causa da internet, do site, do Facebook, do Twitter. É um trabalho constante. Eu acho que a assessoria de comunicação de uma universidade tem que, obviamente, difundir o conhecimento gerado nessa universidade, essa é a função primordial. Por isso eu considero a revista Darcy uma iniciativa muito importante. O que a universidade está fazendo para a sociedade, para o mundo? Mas ela também tem que dar transparência às ações da universidade, decisões que estão sendo tomadas. Isso é fundamental. Os instrumentos que ela vai usar hoje são diversificados: impresso, televisão, vídeo, áudio, internet. Hoje há mais ferramentas do que havia quando fui assessor aqui. Mas acho que, basicamente, a assessoria é um intermediário entre a fonte e o jornalista. A assessoria não pode se considerar o final da linha. Quando ela se vê assim, ela é um muro entre o jornalista e a fonte. Quem fala com o jornalista é a fonte: é o reitor, são os deканos, os diretores de faculdades. A assessoria tem que ajudá-los a falar com o jornalista. Muitas vezes, a gente vê em uma assessoria de comunicação hoje que se criou um obstáculo. A assessoria é um impedimento a que o jornalista chegue no assessorado, que é a fonte real. Vejo um outro problema, que foi abordado pelo (jornalista) Elio Gaspari na coluna dele: a terceirização das atividades de assessoria em órgãos públicos. Ele critica essa situação e eu acho que ele tem toda razão – apesar de eu ser sócio de uma agência de comunicação. Atividade de assessoria não deve ser terceirizada, ela deve ser exercida pelos quadros próprios. É uma função importante, uma função de confiança. Uma empresa que atende a diversos clientes não tem uma relação de confiança com o órgão. Digamos que a UnB

terceirizasse sua assessoria por uma empresa que tem clientes como uma indústria ou um negócio imobiliário. Quem garante que não vai haver um conflito de interesses entre os diversos clientes? Conflitos envolvendo empresas privadas é uma coisa, mas envolvendo órgãos públicos, universidades, eu acho totalmente indesejável. Acho muito bom que a UnB tenha uma Secretaria de Comunicação com quadro próprio, seja de funcionários, seja de pessoas que não vão ficar por lá muito tempo. É importante que haja pessoas de fora, do mercado, para dar um certo dinamismo ao trabalho.

Chico Sant'Anna

2013

Eu sou Chico Sant'Anna, jornalista desde 1977, e já atuei basicamente na televisão. Mas passei pela área de assessoria de imprensa, pelo rádio, pela revista – onde comecei. Hoje sou jornalista documentarista na TV Senado, aonde eu ingressei no 1º concurso público que o Senado Federal realizou. E fiz parte então da equipe que criou a TV Senado, que foi o 1º canal legislativo nacional do país.

Em 91, eu fui convidado, na verdade eu fui indicado, porque eu não conhecia, para assessorar o professor Ibañez. Foi quem sucedeu o então reitor Cristovam Buarque. Foi um momento de transição política na universidade. Findava o mandato do último reitor ainda designado pelo regime militar. Veio o professor Cristovam Buarque e da equipe dele saíram várias candidaturas. Uma delas foi a do professor Ibañez, que já enfrentou, desde o início, um problema, porque o professor Ibañez, embora criado no Brasil desde criança, era natural da Espanha. Então houve, inclusive, uma discussão, se ele poderia ser ou não poderia ser [reitor]. Teve que se naturalizar e acabou que o Ministério da Educação aceitou o resultado da eleição da UnB, da comunidade acadêmica da UnB, e formalizou a posse do Professor Ibañez. Mas eu fui assumir o mandato da assessoria de imprensa dele não no início, fui assumir em 91, já na metade do mandato do Professor Ibañez.

(...)

Não, nem era uma coordenação. Era uma assessoria de comunicação. Na prática, na estrutura formal da universidade, existia o cargo de assessor de comunicação do reitor. Não existia a figura, na minha época, do que se chamava centro de custo ou coordenação, assessoria de comunicação social. Então esse foi um dos desafios que tivemos: foi transformar o que teoricamente nos organogramas era uma mesinha de um assessor numa antessala numa estrutura de comunicação. Os desafios passaram desde a parte física, não havia espaço físico, havia uma pequena sala, onde ainda permanece, e nossos vizinhos eram poderosos, de um lado era o gabinete do vice-reitor e, do outro, era o gabinete da decana de Finanças. Mas, com a graça de Deus e um pouquinho de espírito do MST, nós fomos ocupando tanto o pedaço da reitoria como um pedaço do Decanato de Finanças. E hoje, posso estar enganado, o espaço que nós conquistamos lá, no início dos anos 90, é o espaço que a assessoria ocupa. Mas nós tínhamos um outro problema: nós estávamos vivenciando, de um lado, o governo Collor. Era um período de sucateamento da estrutura do poder público no Brasil inteiro. O fechamento de empresas, de autarquias públicas, uma quantidade enorme de profissionais sendo colocados em disponibilidade e uma mensagem de

descrédito da instituição pública. Tínhamos um reitor identificadamente de oposição à administração federal. Então os interesses da UnB não eram tão bem analisados pelo Ministério da Educação, pelo Palácio do Planalto. Paralelo a isso, um outro problema que nós vivíamos era uma transformação da imprensa brasileira, fruto de uma crise econômica. Já não me lembro com muita certeza se foi um pouco antes ou depois da crise da Ásia. Mas que a imprensa brasileira sofreu uma transformação de redução do espaço físico das páginas dos jornais, principalmente eliminação de uma figura notória no jornalismo brasileiro, que era o repórter setorista: aquele repórter que ficava cobrindo um setor permanentemente, que se especializava naquilo. Então você tinha um repórter que cobria saúde, um repórter que cobria educação, repórter que cobria telecomunicações. Então, com o fim do setorista e a redução, conseqüentemente, das equipes de reportagem e a transformação dos repórteres que permaneceram em campos gerais, você tinha que estar brigando na esfera pública pela cobertura. Você não tinha mais o repórter que ficava ali e que todo dia tinha que mandar uma, duas ou três matérias sobre educação. E essa crise na mídia brasileira também gerou um outro problema que foi a transformação das editorias. Antigamente, era normal um veículo, principalmente os impressos, terem editorias de educação, editoria de saúde... Tudo isso virou a chamada editoria de nacional, editoria de Brasil. E no caso nosso, em Brasília, virou a editoria de cidades. Então, você colocava uma notícia do GDF, notícia do crime na esquina, do buraco da sua quadra, da falta de iluminação pública, porque duas ou três páginas do caderno cidades eram destinadas a tudo isso e inclusive à UnB. Não só a sua vida acadêmica, que tem uma questão meio comunidade, meio local. Mas a sua produção científica, a sua postura política. Temas que seriam normalmente da área nacional. Então nós tivemos esse grande desafio e também uma reitoria do PT numa administração Fernando Collor de Melo era meio “patinho feio” na realidade. Esses foram os desafios que a gente teve. Começamos, então, depois de conquistar o espaço físico, a conquistar mais pessoas, porque, na época, a assessoria contava com uma profissional de relações públicas, dois redatores de jornada de 5h e uma outra jornalista *full time*. Não tinha como contratar. O governo federal estava demitindo e não tinha autorização para fazer concurso. Então, nosso objetivo, qual foi? Nossa estratégia foi buscar muita gente que estava sendo colocada na rua. Então, trouxemos excelentes profissionais. Me lembro, agora, o nome do Lourenço Fráguas, que era do Instituto Brasileiro do Café, que foi colocado à disposição. Havia um fotógrafo, Marcos, que era do Ministério do Trabalho, também colocado à disposição. E foi assim, fomos garimpando aqui, acolá e tal. Trouxemos o Paulo Ouro da Embrapa. E fomos montando uma equipe. Alguns meses depois, conseguimos fazer um concurso. E, paulatinamente, fomos nos transformando tecnologicamente. Tudo isso, que eu estou falando, não tinha computador. A internet estava começando. Então, uma das nossas brigas foi conseguir o primeiro 386 para a secretaria, coordenação de comunicação. Até então, por exemplo, para você fazer um boletim, tinha o UnB Hoje... Se tiverem condições de pegarem hoje nas memórias... Tinha uma margarida, onde

cada peça tinha uma letra, para você mudar o tamanho da letra tinha que parar aquele processo, trocar a margarida. Então, imagine o trabalho que era para fazer um boletimzinho diário, mesmo um ofício para ser reproduzido em xerox. A máquina de xerox soltava fumaça para tudo quanto é lugar na secretaria, a tal ponto que nós a colocamos no meio do corredor para não contaminar mais o espaço físico, porque tinha que soltar o boletim UnB Hoje para todo mundo. Então, foi um processo também de transição da tecnologia. Sair dali para um processo informatizado. Me lembro bem, agora, de uma disputa para que a UnB disponha de uma intranet. Um dos trabalhos que eu fazia diariamente era o clipping dos noticiários. E eu queria fazer esse clipping chegar a todas as faculdades e departamentos e também aos institutos, porque a cota de xerox não me permitia. A briga que eu tive, por exemplo, com o CPD para que esse clipping fosse digitalizado e disponibilizado na rede. Eu acho que eu era ali um visionário, porque o pessoal do CPD dizia “Não, isso é impossível! Porque coisa e tal, vai colocar imagem, travar o sistema e tal...”. Então, era também uma mudança de mentalidade, você trazer uma nova proposta da comunicação pró-ativa que fosse galgar espaço na mídia, com espaço reduzido, na mídia local, mídia nacional, e ao mesmo tempo fazer uma transformação de conceitos e concepção dentro da própria comunidade universitária.

Talvez por conta de um vício de origem, a comunidade acadêmica universitária via com certa suspeita a ação da assessoria de comunicação da reitoria. Aquilo era visto como um amparado do reitor. Visto historicamente, não estou falando da administração do professor Ibañez e professor Cristovam. Então, com raras exceções, nós nos deparávamos com pessoas que colocavam inspeção em uma proposta, uma intermediação de que esse ou aquele professor desse entrevista na imprensa. Ou mesmo que conversasse para os veículos internos da Universidade de Brasília. Por outro lado, você tinha as figurinhas carimbadas, pessoas que qualquer que fosse o assunto, a reprodução da minhoca cor de rosa ao homem na lua, o neo-especialista aparecia como capaz de dar aquela entrevista que tinha já canais próprios com a mídia e que nosso objetivo então, qual era? Era pluralizar as vozes que falavam em nome da UnB, levar a produção científica feita aqui na Universidade de Brasília para fora, para a sociedade que financia o ensino e as pesquisas públicas. E convencer os profissionais, os pesquisadores disso era uma coisa um pouco difícil. A minha gestão aqui coincidiu com a Eco 92. Então, a Eco e o Instituto de Sismologia da Universidade de Brasília que faziam um trabalho de monitoramento de tremores nas barragens da Eletronorte, por conta da circunstância ganhou um stand dentro da área nobre, dentro da área dos chefes de estado da Eco 92. Então, nós transformamos esse stand que era do Instituto de Sismologia num stand da Universidade de Brasília. Produzimos toda uma gama de material sobre o que se fazia em termos de produção ambiental, em termos de produção de pesquisa científica na área do meio ambiente na Universidade de Brasília. E criamos o 1º catálogo das fontes ambientais da Universidade de Brasília. Esse catálogo trazia as palavras-chave. Por exemplo, abelhas trazia uma ementa sobre a

linha de pesquisa que estava sendo feita sobre as abelhas. Trazia os contatos do professor e equipe do professor e quem falava sobre o quê. E conseguimos convencer um primeiro grupo de pesquisadores, que eram os pesquisadores ambientais nas suas mais diversas nuances a abrir as suas informações pessoais. Na época, o celular era muito raro. Então, até o telefone de casa a gente colocava, porque no meio de uma Eco 92 a imprensa não podia estar esperando um sábado, domingo, um contato com a assessoria de imprensa. Então, nosso objetivo era fazer o contato direto, viabilizar o contato direto. Esse catálogo de fontes meio que sensibilizou a universidade. As outras áreas, que não eram ambientais, se sentiram até um pouco enciumadas. “Poxa, mas eles ganharam um catálogo, bonitinho e tal, tem todos os dados...”. E nós começamos então a criar um banco de dados. Eu acho que existe até hoje, porque hoje, como usuário externo da assessoria de imprensa da Universidade de Brasília, a gente liga e pergunta “ah, eu quero tal número que me fale sobre determinado tema”. Aparece rapidinho. Então, começamos a criar um banco de dados sobre as especialidades de cada pesquisador da universidade. Gente, a universidade tinha 30 anos! Isso nunca tinha sido feito. Então, determinadas coisas, estava-se começando do zero. Como, por exemplo, a catalogação do arquivo fotográfico da assessoria de imprensa. Ela tinha um acervo fotográfico enorme, todo jogado dentro de caixas. Aí foi criando um banco de dados, começamos aquele trabalho de identificar. Fiquei aqui, dois anos, aproximadamente, é um trabalho assim, que quando eu saí, ainda não tinha acabado. De tão difícil que é você fazer o garimpo dessa memória passada.

Pautar a UnB no campo da produção científica de mídia nacional era muito difícil. Primeiro, porque você enfrenta o bairrismo. Os jornais no Rio, na época, o JB e O Globo, priorizavam a produção científica da UFRJ, da UFRGS e São Paulo, Estadão e Folha, a mesma coisa, Unicamp, USP. Então, a UnB quando entrava na mídia nacional era nos momentos de crise, era greve não sei das quantas, era o oposto do que era a imagem da universidade no cenário nacional, e a gente sempre tentando pautar determinadas coisas, cortando aqui, cortando acolá. Me lembro que, nesse período em que eu estava, havia um, não sei, Jogos Olímpicos ou Jogos Panamericanos, não me lembro melhor o que ocorreu em 90... Mas havia uma pesquisa na Universidade de Brasília sobre a resistência cardíaca dos garis, dos catadores de lixo. E nós conseguimos, com muito esforço, pautar isso. Deu até Globo Esporte e tal, mostrando que, embora não tivesse a mesma alimentação, o mesmo preparo físico, a mesma condição de vida, os garis do Distrito Federal tinham um desgaste físico como um maratonista. E pior, essa pesquisa foi feita pela área de saúde, muitos dos garis, como eram imigrantes do nordeste, muitos deles tinham o problema de Chagas. E apesar do problema da doença de Chagas, que afeta o coração, eles tinham todo esse desgaste físico equivalente a um maratonista. Agora, o mais curioso, o mais anedótico, nessa época a Universidade de Brasília foi a terceira instituição do mundo a isolar uma proteína chamada de tionina. A tionina já tinha sido isolada no Japão e na Europa e, se não me engano, na Inglaterra, mas no cereal do milho e acho que do trigo. Era a

primeira vez que a tionina era isolada na soja. A tionina era vista como uma substância capaz de ser utilizada no combate ao câncer, células cancerígenas. Bem, era uma coisa de produção científica nacional, não era nem de Brasília, era o Brasil que pela primeira vez entrava no hall dos grandes núcleos de pesquisa que faziam aquela descoberta e em um cereal novo até então inédito. Foi feita uma coletiva, e isso é mais ou menos na época em que entra em cena aquela candidata, deputada da Itália, Cicciolina, vocês já podem imaginar aonde vamos caminhar na nossa conversa, mas foi feita uma coletiva e veio todo mundo: Estadão, Folha, JB, televisão e tal. E no meio da entrevista uma colega jornalista fala assim:

-Mas e a Cicciolina não vai vir para a coletiva? Vocês não falaram que ela ia vir aqui?

-Não, não é Cicciolina, nós estamos aqui apresentando a tionina.

-Ah, isso não dá matéria não!

Ela foi-se embora. Então, no dia seguinte, embora os jornais tenham dado, foi uma coisa muito curiosa. Eu até cheguei a relatar isso num artigo sobre comunicação e educação. Jornais como a Folha de São Paulo, O Globo, JB conseguiram falar da pesquisa científica sem dizer quem a fez. Era assim “Pesquisadores de Brasília isolam a Tionina”. Aí eu falei: “Companheiro, isolaram quem? Lá na rodoviária? Foi no Palácio do Planalto? Esses pesquisadores estão aonde?” Quer dizer, o elementar da informação – o quê, quem, como, quando e onde – era não sei se deliberadamente ou culturalmente ignorados. A UnB sofria esse problema que não poderia aparecer como um centro de produção científica de excelência. A UnB era sempre um centro de agitação política. E esse foi outro desafio que a gente enfrentou. Sem falar que a Cicciolina não deu manchete nenhuma (risos).

O contato maior que nós tínhamos, até por um conhecimento pessoal, era com a Universidade Federal de Minas, que, na época, era coordenada pela jornalista Jane Medeiros e que tinha um trabalho de primeira. A UFMG lançou aquela grife UFMG que era uma fonte não só de valorização, de projetar o orgulho da comunidade de Minas daquela universidade. Mas também era uma fonte de recursos para projetos que nem sempre eram financiados pelo Ministério da Educação. Nós, inclusive, copiamos um pouco isso. Criamos aqui a marca UnB no sentido de ajudar os atletas da UnB que participaram dos Jogos Universitários locais e nacionais, porque não havia uma fonte de financiamento fixa para isso e nem recursos muito gordos. Então, era aquela coisa, foram criados blusões, toalhas de banho, caneca, caneta que não só ajudava a projetar uma imagem da universidade, um pouco ao estilo do que as universidades americanas fazem, com moletom, essas coisas todas. Mas também no sentido de encontrar um pouco de recursos para projetos alternativos. Tivemos uma articulação mais no campo, vamos dizer, da produção de vídeo, que foi isso: o Presidente Collor tinha sofrido o impeachment, já estando no começo do governo do Itamar Franco e o Ministério da Educação resolve, na gestão de Itamar Franco, reerguer, dar um sacolejo na TVE. Então, as universidades brasileiras, tanto as que tinham canais universitários, quanto as

que tinham só centros de produção, como o CPCE da UnB, foram chamadas a um grande fórum que aconteceu na Universidade do Rio Grande do Norte, que era uma ideia de criar um banco de vídeos universitários. Todas as universidades que tivessem televisão ou centros de vídeos iriam depositar, no sentido figurado, suas produções nessa central e, conseqüentemente, também poderiam usar os conteúdos de outras universidades. A ideia era que fosse uma coisa sem ônus. Mas o projeto não foi muito para frente, porque algumas universidades começaram a discutir a questão de receber direitos autorais, essas coisas todas. E morreu um pouco... Um trabalho interessante que eu gostaria de colocar e que nós fizemos na época foi a questão do vestibular. Foi nessa segunda metade da administração do professor Ibañez que começaram os primeiros cursos noturnos na Universidade de Brasília. E eles foram, no início, essencialmente, cursos de licenciatura. Havia uma carência de professores de matemática, física e biologia, não só em Brasília, como no Brasil. Então, com a autorização, deu para contratar novos professores. Primeiro que eles fossem para cursos noturnos e, segundo, para formar novos professores de nível médio. E nós precisávamos levar isso para a garotada. A garotada que estava fazendo o segundo grau, cursinho. Havia já uma pesquisa que mostrava primeiro, de um lado, uma altíssima concentração em meia dúzia de cursos, de 30, 40 cursos que a universidade oferecia, e falta de candidatos em outros. Lembro que o vestibular de Pedagogia terminava sem que todas as vagas fossem preenchidas. E desconhecimento total do que eram outros cursos. Os vestibulandos, futuros universitários, não sabiam o quê que era estudar determinada carreira. Então, nós montamos uma estratégia que reuniu, de um lado, estudantes de comunicação, da Faculdade de Comunicação, de outro, o CPCE, e produzimos então todo um material, que eram vídeos educativos, cartilhas, fizemos o jornal tablóide do vestibular. Nós visitamos cada uma das escolas de Brasília, de manhã, tarde e noite, fazendo apresentação de vídeo e distribuindo as cartilhas, explicando o que eram determinadas carreiras. Falamos assim, não me lembro das cifras, mas 1,5 mil turmas de terceiro ano, de segundo grau ou de cursinhos. Levamos isso para Anápolis e Goiânia também. Na época, o decano de Graduação, inclusive, era natural do estado de Goiás, e ele pessoalmente foi lá, em várias escolas, conversar com os alunos. No primeiro vestibular, já houve uma migração daquela meia dúzia de cursos, que tinha assim uma alta concentração de candidatos, 25% daqueles candidatos já migraram para outro curso. A outra coisa, que eu quase fui enforcado aqui, foi publicizar a gratuidade do vestibular para aqueles que não tinham renda. Isso era um segredo a sete chaves dentro da universidade. Na época, era a Copev que fazia o vestibular, quase que me matou: "Não, você não pode divulgar isso, porque vai quebrar a Copev e tal". Mas nós identificamos nessas visitas da universidade que muitos alunos do 2º grau tinham dinheiro para pagar uma única inscrição no vestibular. Então, entre um vestibular concorrido da Universidade de Brasília e um vestibular menos concorrido de uma faculdade particular, ele preferia destinar seu dinheiro para a faculdade particular. No ano em que nós fizemos essa publicização que as pessoas

sem renda podiam pleitear a isenção total ou parcial da taxa do vestibular, nós pulamos de cem pedidos de isenção para 2,5 mil solicitações de isenção. E isso, num vestibular que, naquela época, tinha 12,15 mil candidatos num volume total. Ou seja, nós fomos para quase 20% do universo de vestibulandos se beneficiando de uma coisa que existia na legislação, na regra da universidade, mas que era escondida em prejuízo da sociedade como um todo. E aí, mais um exemplo, quando a comunicação social enfrenta um determinado corporativismo interno. Não havia interesse que essa informação saísse, o vestibular sempre foi uma fonte de recursos para a universidade. Mas, por outro lado, nosso papel era socializar a universidade. Então, acho que exemplifica um pouco as dificuldades. Voltando à pergunta dos cientistas, me lembro de um caso muito interessante. O salário do professor estava uma miséria naquela época. Até houve um concurso para gari no SLU e o professor Décio Muñoz, que era doutor em economia na Universidade de Brasília, disse que, em protesto, ia se inscrever no concurso para gari, porque o salário-base do gari era maior que o salário-base do professor. Esse professor, Décio Muñoz, fomentou uma série de reportagens e eu fui procurado pela IstoÉ para indicar um pesquisador que pudesse exemplificar, que pudesse ser o protótipo dos pesquisadores da UnB. E eu, de cara, já estávamos com banco de dados montado, peguei o professor e dei o nome, telefone, e dei os contatos para a IstoÉ. Desliguei o telefone, liguei para o professor e disse: “Olhe, professor, tomei a liberdade de passar seu contato para a IstoÉ. Não sei do que eles vão falar, só sei que é sobre a situação da pesquisa científica, a estrutura, salário...” E levei aquela bronca: “Eu não lhe autorizei, eu não lhe permito, eu não isso, eu não aquilo outro”. Aí eu falei: “Mas, professor, a comunidade acadêmica e científica tem que prestar contas à sociedade”. “Minhas contas já foram aprovadas pelo CNPq, eu não tenho pra quem prestar conta nenhuma”. Eu falei: “Professor, eu não estou falando em termos de dinheiro que o senhor gastou. Eu estou falando assim do serviço público, da pesquisa científica pública”. E ele não recebeu, virou o inimigo número um da comunicação social e não recebeu a IstoÉ. Então, a publicização de muitos era entendida como a publicização em revistas científicas. Eu falo para os meus pares, eu não falo para a sociedade. E isso também era outro desafio que a gente buscava romper.

Tem um sociólogo francês, o Pierre Gordié, que até número acadêmico, as pesquisas que dão mais ibope, dão mais audiência na opinião pública, são aquelas que recebem mais recursos das fontes financiadoras de pesquisa. Eu não tenho dados concretos. Mas eu acho que ele falou na França, mas eu acho que essa coisa também se reflete um pouco no Brasil. Acho que também há um segmento dos pesquisadores científicos brasileiros que descobriram que a visibilidade pública dos seus trabalhos facilita a abertura de portas das fontes de financiamento. Não sei se isso é positivo, a visibilidade por esses motivos. Mas o fato é que o mundo científico hoje está mais próximo do meio acadêmico. Nós sofremos um problema muito grande, porque a pesquisa científica nacional é muito pouco divulgada na imprensa brasileira. Qualquer um de nós pode abrir um jornal, vai ver a última pesquisa, principalmente saúde, do

combate ao câncer, combate a isso, Alzheimer, coisa e tal. Tudo feito nos Estados Unidos e Europa, quando nós temos pesquisas bem avançadas no Brasil. Então, eu acho que falta, de um lado, um investimento por parte da mídia de ter profissionais, repórteres, e a própria Agência Brasil. Eu me lembro bem, a Agência Brasil tinha criado por conta da Eco 92 uma editoria de ciência e tecnologia dentro da Agência Brasil que, na época, era da Radiobras, hoje em dia é da Empresa Brasileira de Comunicação, com apoio do CNPq. E mais tarde, numa dessas revisões de projeto, simplesmente acabou com essa editoria de divulgação da pesquisa científica no Brasil.

Como convencer um professor, principalmente aqueles que fazem aquelas pesquisas, principalmente mais *hard*, mais de laboratório, que não é como aquela pesquisa da área de ciências humanas que tem contato com a sociedade e com essas coisas no próprio desenrolar da pesquisa. Como convencer esse cidadão a sair do seu laboratório e falar com a imprensa? E traduzir o que é mais difícil, aquele jargão científico que para ele é normal, não é jargão, para que o cidadão comum entenda. Se nem o repórter... O repórter confunde tionina com Cicciolina, imagina o cidadão comum que é pouco letrado. Então, eu acho que houve um avanço, mas pouco. Me recordo que, nessa ocasião, foi editado pelo Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação um anuário do que se pesquisava na UnB. Era uma coisa desse tamanho assim, acho que dava duas listas telefônicas de São Paulo juntas. Pesquisas do meio alto campo. Eu, primeira coisa que eu fiz, eu quero pelo menos 60 desses exemplares para mandar um para cada chefe de redação. E saíram matérias lindíssimas. Me recordo de uma da Letras, que era uma professora que cruzou as histórias dos contos de fadas, da Chapeuzinho Vermelho, Pedro e o Lobo, João e Maria com as crises institucionais, econômicas e sociais que a Europa vivenciou, bem como as transformações que essas histórias foram sofrendo por fatores da sociedade, como nova conjuntura religiosa, nova conjuntura econômica, essas coisas. Trabalho belíssimo que foi capa no extinto caderno B do JB. A professora colocou aquilo ali emoldurado na Faculdade de Comunicação, que é um exemplo de coisas que a gente pode estar levando. Mas a gente tem que garimpar o ouro que é a pesquisa e os pesquisadores também tem que ser um pouco mais abertos a essa garimpagem.

Quando eu fiz meu doutorado, inicialmente morei em uma cidade que tinha 15 mil habitantes. Essa cidade tinha duas rádios, tinha um jornal semanário, tinha um jornal local e tinha todo um sistema de comunicação interpessoal. A UnB hoje está beirando 60 mil habitantes. Então, a UnB dá quatro Lannions, a cidade que morei na França. Eu já tive a oportunidade de ser estudante, estudante de pós-graduação, servidor técnico-administrativo e professor voluntário aqui na UnB. E o que eu sinto é uma falta de comunicação interna. Na ocasião em que eu fui coordenador de comunicação, tentamos colocar painéis eletrônicos. Ainda não tinha essas telas de LCD, eram aqueles painéis tipo de banco, com as letrinhas. Para garantir uma informação permanente a todos os servidores, a todos os alunos. O único meio de comunicação que se tinha era uma publicação chamada de UnB Hoje, criado ainda na

administração do Cristovam. E aí um parênteses, eu fiz questão de..., é muito comum um assessor de imprensa, quando entra, desmanchar o que o outro fez, mudar os nomes e tal. E a minha leitura é outra, acho que você tem que criar tradição. Então, nós mantivemos o UnB Hoje, um boletim diário, e passamos a ter duas edições, uma de manhã e uma de tarde. Criamos com a ajuda dos alunos de comunicação da disciplina de redação jornalística, na época coordenada pelo professor Ruy Martins, um jornal mural, chamava-se UnB Mural. Era uma folha dupla standard de jornal semanal, onde nós dávamos toda a programação dos eventos, do cardápio do bandeirão, pesquisas, defesas de teses, foi uma forma também de integrar a comunidade universitária, os alunos, com a estrutura administrativa da universidade. Isso era uma coisa que a gente sentia muito, os alunos só iam para o prédio da reitoria na hora de invadir. Havia um distanciamento muito grande e estava sendo implantado, naquela época, uma espécie de orçamento participativo na universidade, onde alunos, professores e servidores decidiam onde e como gastar o dinheiro da receita de alugueis dos imóveis que a universidade tem. Então, primeiro, era importante levar essa informação para a comunidade. Os alunos reclamavam da falta de laboratórios, isso e aquilo. Então, mostrar aos alunos que agora existe uma ferramenta que se vocês se organizarem, vocês podem ir e conseguir os recursos que querem. Então, essa comunicação interna na universidade é muito deficiente ainda. A comunicação social da universidade não tem clareza do que é produzido, do que é feito, do que acontece na universidade. E a universidade também não tem a total informação daquilo que é produzido, quais são os problemas, quais são os desafios que a administração central tem. Então, eu ainda acho a UnB distante da sociedade de Brasília. Havia a experiência da semana universitária, não sei se ela ainda existe, e era um momento de universidade portas abertas em uma semana que Brasília vinha para cá ver tudo. Via apresentação de teatro, da ginástica rítmica da Faculdade de Educação Física, a debater a sociedade, a conhecer alguns avanços da física, da biologia, do que fosse. Essa interação, essa efervescência, que reunindo universidade e sociedade de Brasília é um momento crucial, é aí que os dois lados são revitaminados. É aí que os dois lados se integram, é aqui que Brasília pode perceber que a universidade é dela. A universidade não é aquele ente do governo federal que é dona de muitos terrenos de Brasília como a mídia gosta de colocar. Não, a universidade é um centro de produção de educação e de ciência e tecnologia de Brasília e do Brasil.

Então, faltam elementos, eu já sei que tem internet, tem a UnB TV, mas faltam ferramentas para dinamizar essa interpelação entre os dois setores. Na ocasião, inclusive, propusemos que a universidade recebesse a rádio MEC de Brasília, uma Rádio AM de Brasília que estava desativada. Mas, o assunto não foi bem recebido, houve uma certa resistência. Mas, eventualmente, uma rádio hoje para a Universidade de Brasília possa ser, primeiro, um diferencial na produção radiofônica da cidade. Um diferencial em termos de qualidade informativa, qualidade cultural e qualidade artística. Segundo, ser o megafone da universidade para falar para essa população de 2 milhões

e 600 mil habitantes que não conhece a Universidade de Brasília. A universidade ficou muito distante, está chegando agora com os novos campus avançados do Gama, Ceilândia e Planaltina. Mas ainda não está enraizada, entranhada na sociedade de Brasília. Parte dessa sociedade tem seus filhos que passam por aqui e ficam quatro ou cinco anos e vão embora. Falta também, eu acho, esse pós-universidade. As grandes universidades do mundo têm uma relação com o seu ex-aluno. Querem saber o que ele está fazendo da vida, aonde foi parar. Ele se deu bem profissionalmente? Ele quer voltar para uma recapacitação? Ele quer voltar para uma reciclagem? E aí, isso demonstra que uma comunicação social não pode agir sozinha. Ela tem que ser uma ferramenta de planejamento estratégico, para envolver o Decanato de Graduação, Decanato de Extensão, Decanato de Pesquisa. Fazer com que os cinco anos que alguém passou aqui sejam, dali para frente, eternos! Eu tive, por exemplo, a oportunidade de fazer um intercâmbio estudantil no meu segundo grau em 1974 e nós estamos em 2012 e até hoje eu recebo correspondência da minha universidade e me mandam os programas que estão fazendo. Agora, criaram até uma página do Facebook para os ex-alunos do segundo grau. Então, eu acho que a Universidade de Brasília tem que compreender que a missão dela não acabou na hora em que entregou o diploma para o aluno. E outra, o aluno tem que entender que a relação dele não acabou na hora em que recebeu o diploma da universidade. Eu acho que essa alquimia tem que permanecer.

(...)

Fazendo orçamento para o ano seguinte, o gerente administrativo, esqueço o nome dele, falou “Ah, assina aqui e tal”, aí perguntei o que nós estávamos pedindo e ele disse que eram as mesmas coisas do ano passado, mais 10%. Aí eu falei que não! Aí fui colocando computador e fui colocando outras coisas. Nessa época, a universidade trabalhava com dois orçamentos. Um virtual, que eram coisas que você consumia de resmas de papel e você ia pedindo no armazenamento central. Mas aquilo abatia da sua previsão de dinheiro. Ou você ia ter que fazer uma divisória, uma instalação elétrica, você também, tá... Então, laboratório fotográfico não tinha e essas coisas todas. Aí, no ano seguinte, começaram a chegar as coisas. Aí era a Inês, minha segunda, “Pô, tu tá bem na foto, hein? Cheio de equipamentos, o cara tá te dando tudo...”. Aí, eu falei que não, nós temos que aprender a fazer orçamento. A gestão jornalística não sabe fazer gestão!

Eu acho que consegue, eu já trabalhei. Já fui coordenador de comunicação social do Ministério da Saúde. Sou padrinho do Zé Gotinha. O Zé Gotinha nasceu na minha gestão, mas, obviamente, o projeto não é meu. O projeto é do Darlan Rosa. Mas que eu abracei quando a equipe trouxe. Trabalhei em duas secretarias do GDF, Trabalho e Saúde, e trabalhei numa empresa pública, Terracap. As amarras de uma empresa são muito mais simples do que as amarras do serviço público. Só uma anedota, quando cheguei na Secretaria de Saúde, tinha, uma semana depois, um

evento, precisava fotografar. O fotógrafo chegou e falou que estava sem filme. Eu tirei o dinheiro do bolso e falei para comprar na esquina e o evento foi fotografado e eu chamei o fotógrafo e falei pra ele me dar a data que fez o pedido para a compra do filme. Ele disse que não fez pedido. Então, a partir daquele momento, eu quis saber quanto ele gastou de filme em três meses e falei que iríamos pedir compra a cada três meses de filme. A partir daquele momento não faltou mais filme. Mas, não temos... A nossa formação jornalística na faculdade, e eu acho que isso é um grande equívoco, nós não temos nem noções de empreendedorismo, nem noções de gestão. Se nós vamos... Nem na gestão de editoria no jornal! Hoje, lá fora, existem jornais que o editor além de fechar a página da sua editoria, ele administra o orçamento da sua editoria, que compreende despesa de carro, gasolina, telefone, salário, equipamento fotográfico. Na comunicação social pública, isso exige muito e, primeiro, a falta de um corpo permanente. Acho que a cada vez que entra um mandatário, um reitor, um presidente ou um governador, muda-se tudo. Antes, mudava-se a cabeça e, hoje, com a falta de concurso na área de comunicação, muda-se até o repórter mais foca. E não se tem mais uma cultura informativa, a memória das pessoas é muito importante. Me valia muito aqui do que eu contei de identificar as fotos. E isso entre os funcionários mais antigos. “Quem é esse cara aqui que está atrás do reitor?” E você ia achando os personagens... Então, a memória, o arquivo individual de cada um dos servidores é importante. Se a cada dois anos, a cada quatro anos, essas pessoas são trocadas... Primeiro, o compromisso de quem entra é com o assessorado e a gente vê muito isso com os ministérios, que tem batalhões, 20, 30 jornalistas numa assessoria de ministério. Mas, que o compromisso não é com a saúde, com a educação, com o transporte, com o que for, é com o titular da pasta. Ele sai dali para ser candidato, vai ser não sei o quê, e grande parte daqueles profissionais vão junto. Então, essa falta de um quadro permanente de comunicação dificulta você também formar quadros para estar planejando a médio e longo prazo com uma comunicação social e estar criando hábitos. Hábitos informativos, rotinas informativas. O exemplo da rádio que eu dei, você não monta uma rádio em quatro anos, do projeto inicial, do pedido da concessão, até ela entrar no ar! Isso não tem que ser o projeto de uma administração, tem que ser um projeto de uma universidade, de um governo, projeto de um Ministério, que perpasse de um comandante ao outro. Imaginem, já que falei de comandante, se a cada ano a tropa do Exército mudasse, a tropa da Aeronáutica mudasse, porque hoje o que acontece não é mudança do comandante, a mudança é da tropa. A tropa vai toda embora. E aí, vai toda a memória de um período. Então, eu acho que é fundamental, hoje eu não sei como é a situação da UnB, mas, na época, nós fizemos o primeiro concurso para jornalista. Passaram dois profissionais, um deles até veio aqui para o CPCE. Nesse intuito de criar um quadro permanente, porque as pessoas que estavam ali eram cedidas, emprestadas, requisitadas e que amanhã ou depois iriam embora. Como você vai especializar um comunicador em pesquisa científica se ele não tem raízes na universidade? Esse é um grande problema. E eu acho que deve haver, eu não sei como

é hoje a situação, mas me reporto ao passado recente que houve invasão da reitoria em função de uso correto ou não correto de imóveis da UnB e que a agência de notícias da UnB parou de cobrir. Parou de cobrir, porque a notícia era nociva ao reitor. A agência de notícia, que tem esse nome de agência de notícia, ela tem que assumir uma equidistância dos fatos. Ela tem que observar aquilo como um observador externo, ela tem que ouvir tanto o reitor quanto o líder do movimento estudantil, quanto o líder da greve dos professores. Ela não pode simplesmente encerrar a cobertura, porque houve a invasão do prédio da reitoria. Não tem condições. Ela tem que, inclusive, para assegurar a credibilidade informativa, ela tem que ficar permanentemente informando. Eu soube disso. Quando os meninos subiram a rampa, a gente parou de cobrir. Eu sucedi o Clodo. Eu achei assim, pra mim um desafio, eu tinha menos de trinta anos de idade e recebi um voto de confiança.

Rodrigo Caetano

2013

Eu vim da Redação do Correio Braziliense. Naquela época, eu nunca tinha pensado em fazer assessoria. Quando o Armando Rollemberg, por intermédio do prof. Lauro Morhy, me chamou, eu disse que iria.

Houve uma transição da Assessoria para Secretaria de Comunicação. Não era apenas uma nomenclatura. Quando cheguei em 2002, a equipe que eu assumi do quadro de funcionários e terceirizados era de dez pessoas. Ao sair, a comunicação tinha ganhado tanta importância, começou a participar dos processos decisórios da universidade, que eu saí e a equipe estava em quase 40 pessoas. Pelo volume de informação e requisições que sociedade, imprensa e a própria universidade demandava. Então, ao longo desse período, os reitores perceberam a mudança estratégica de você ter um órgão melhor estruturado para dar conta das demandas de comunicação.

Depois o prof. Timothy assumiu e me convidou para permanecer e manter a equipe. Eu peguei dois reitores e, na saída do professor Timothy, o reitor pro-tempore me manteve no cargo até dois meses, quando abriu o processo de eleição.

O cenário de 2002 em relação à internet era muito interessante, porque a UnB tinha passado em 2000 pela SBPC. Ela foi o centro das atenções, as pessoas queriam consumir informação de maneira veloz e mais rápida, mas a internet ainda estava naquelas grandes bolhas do jornalismo impresso que estavam migrando para a internet. Foi uma das minhas primeiras missões aqui. Ao longo do período em que fiquei, houve três mudanças estruturais de todo o portal da universidade. A gente começou a profissionalizar, cada vez mais, os serviços de internet e utilizá-la junto ao portal como ferramenta de interação, de interlocução, de interatividade, enfim, eu sabia que era uma aposta muito grande do mercado de comunicação para a internet, mas ao mesmo tempo eu fiz um trabalho de pesquisa gigante nas outras universidades, em outros portais importantes de outras empresas e sabia que deveria mudar para ser mais direto, atrativo, atraente visualmente e começar a organizar as informações para que as pessoas conseguissem se achar, saindo daquele texto às vezes chato ou burocrático para algo institucional, apresentado de maneira mais interessante, descomplicada.

Criamos uma linha do tempo para a universidade com ilustrações e documentos. Foi um trabalho de interação com a biblioteca para digitalizar etc. A internet era um divisor de águas nessa nova era de comunicação digital que a gente acabou vendo ao longo da década que se intensificou bastante.

Eu trabalhava no Correio Braziliense e cobria a área de educação, tecnologia e ciência exatamente por minha formação de jornalista e biólogo. Então, eu navegava

com mais tranquilidade nessas áreas além de conhecer a universidade, porque eu estudei aqui. Eu conheci o professor Lauro na SBPC em 2000 e ele me convidou dois anos depois para assumir a Assessoria de Comunicação com o intuito de dar maior agilidade à comunicação, porque ele percebeu a demanda que surgiu com o evento.

Eu fui convidado, eu tinha 23 anos, eu tinha vontade de ser o rato de redação, passar minha vida inteira em redação e aí eu falei pra ele que eu venho pra cá desde que você me permita fazer um diagnóstico e eu ter ferramentas para poder implantar o projeto que acho que a universidade precisa e que vamos pactuar. Ele topou, aceitou o desafio, bancou um jovem de 23 anos. No dia 9 de janeiro, a universidade fazia 40 anos e depois vinha o embaixador da Unesco Koichiro Matsuura na universidade. Eu me lembro que eu não tinha equipe, só tinha o pessoal que estava por aqui e lembro-me de ter virado noite na universidade para levantar material, produzir conteúdo bacana.

Foi logo nesses dois eventos que os decanos que estavam começaram a ver a comunicação com um olho diferente, achando que poderia dar certo.

Em abril do mesmo ano, eu já tinha apresentado um projeto ao professor Lauro que a primeira coisa que eu pedi foi uma reforma na estrutura física, porque a assessoria era dividida em três salas. Uma gigantesca para o chefe, uma sala de reprografia e outra onde ficava o pessoal. Eu falei que comunicação se dá sem paredes, de maneira integrada. Então, a primeira coisa que pedi era para quebrar todas as paredes e transformar em redação, tanto é que ela foi dividida em editorias: atendimento à imprensa, editoria de pauta, editoria de produção e UnB Agência, que era o início da sistematização de lançar as informações para a sociedade via uma agência de notícias.

O dinheiro da universidade é público, então há uma necessidade muito grande de se dar satisfação do que está sendo feito aqui dentro. O nosso papel, da comunicação, do jornalista, é transformar aquela pauta que pode ser algo extremamente técnico em algo muito interessante, com uma linguagem muito acessível. Foi criado dentro do site um banco de pautas. Isso mostra como a biologia influenciou no meu processo de formação, pois era também uma questão de taxonomia, de gestão do conhecimento. Eu não posso sair da universidade e ter todos os contatos de professores em minha cabeça ou ter todas as pautas no meu computador. Aquilo tinha que se tornar público, impactar, mostrar para televisão, rádio e jornal o que era produzido aqui dentro da UnB. Essa organização, esse jeito de funcionar era muito importante. Como mais pessoas entraram aqui, eu pude contratar outros jornalistas para começar a formar esse time que ia atuar junto aos professores. Eu passei mais de seis meses passando em todos os departamentos, institutos e faculdades porque tinha um ranço muito grande dos professores de falar: eu não falo com a imprensa, porque eu falo uma coisa e sai outra, eu dou 40 minutos do meu tempo e eles usam apenas 15 segundos da minha fala que é meio óbvia. Tinha todo um desafio de comunicação de tentar dialogar com o corpo técnico e professores para que eles, aos poucos, fossem

amolecendo um pouco e entrando nesse processo importante que é a comunicação pública. Isso foi essencial para mostrar a importância para a universidade. Essa parte era responsabilidade da equipe de pauta.

A editoria de produção funcionava baseada no factual, mais com releases, informando coisas mais curtas, está acontecendo a semana de extensão, vai ter um show na universidade etc. Dar pauta direto da universidade, a gente enviava o release para as redações via e-mail e tinha o trabalho de montagem de banco de fontes, de mailing, quando eu cheguei aqui as fontes estavam no papel. Teve que transformar todo o arquivo. E é engraçado que, depois de seis anos, já tinha assim: professor que fala melhor para televisão sobre o comportamento das abelhas no inverno. Era um banco tão especializado e de tamanha intimidade que acabamos ao lidar com as fontes. Essa é a base de uma comunicação bem feita.

Para uma estrutura dar certo, o principal é ter gente do seu lado. Era gente que já tinha trabalhado comigo, que eram os chefes, os editores que eu trouxe para cá, inclusive uma ex-chefe minha do Correio Braziliense que acreditou no projeto e veio pra cá. Para mim, era algo de meter a mão na massa e fazer. Enquanto consumidor, quando estava no jornal, eu me questionava como isso poderia demorar dois dias, pois tinha que ser rápido. A comunicação é um processo dinâmico, é mensagem, na minha cabeça, o dinamismo da redação de um jornal tinha que ser reproduzida ali na assessoria, era uma coisa meio darwiniana de adaptação de um local do qual vinha, que era extremamente dinâmico, com a minha experiência de acompanhar determinadas assessorias e assessores e ter a noção do que o jornalista do outro lado do balcão queria e precisava, em que tempo, em que período. Foi uma conjunção de fatores. Na minha cabeça, a comunicação precisava ser mais dinâmica, ter uma fluidez maior. Está aí a minha aposta no portal, na agência, no sentido de ter uma quantidade de informação importante, relevante.

Quando eu entrei na Biologia eu tinha 16 anos. Aos 17 anos, eu fiz uma faculdade particular e conciliei os dois cursos. Eu me formei aos 20 em Biologia e aos 21 em jornalismo. Era engraçado porque as pessoas falavam: jornalismo e biologia? Eu trabalhava com biologia molecular, com colégio de bactérias para produção de insulina humana, com genética para tratamento de câncer. Então, o processo científico e metodológico, eu era aluno do PET, enfim, o processo da biologia era fascinante, era muito bacana e consegui ordenar as minhas ideias e o método científico e eu trouxe isso para a comunicação. Eu tinha todos os relatórios na minha casa de quantas pautas eram produzidas por mês, quantas matérias saíam, quais eram as matérias, quais eram os institutos que davam mais entrevista, quais eram os professores que davam mais entrevistas, quais eram os jornalistas que mais ligavam. Aquilo era um processo de informação que estava sendo gerado e que iria me resultar em estratégia. Ou seja, eu estou saindo pouco em determinado veículo, então eu preciso fazer uma agenda com esse veículo, ir lá e conversar, saber o que está acontecendo e de que forma. Tinha aquela resistência de professor dar entrevista, então comecei internamente a divulgar

os professores e institutos que davam mais entrevista. Eu tinha um mapa estratégico de onde eu precisava atuar para ter mais pauta. Segundo, reforçar essa agenda com determinados professores que publicavam artigos científicos. E o terceiro momento que foi o prêmio baseado na experiência da Andi, que era o prêmio jornalistas amigos da criança, eu criei os professores amigos da imprensa na UnB.

Era um almoço com o reitor, entregava-se uma placa, enfim, devolvia para eles quantos atendimentos a gente fazia por mês, o nosso clipping antes era na mão, depois passou a ser eletrônico com uma empresa contratada. Então, saía uma matéria, e o professor saiu, imediatamente o editor manda um e-mail ao professor dizendo, olha professor, aqueles quarenta minutos do senhor saiu aqui e ali. Acho que tudo é uma questão de organizar para você se relacionar, pensar na sua estratégia e estruturar.

Eu ouço dizer que a comunicação é algo intangível. Olha, eu acho que é possível medir o impacto. Claro que as metodologias são variadas, mas é possível gerar dados para criar indicadores e persegui-los. Quando eu assumi o portal, eu me lembro de 40 a 50 mil acessos. Quando eu saí, ele estava com mais de 2 milhões de acessos.

Era uma questão de fazer pesquisa com os institutos para saber como eles gostariam de tratar tal fato, se o instituto não tinha grana ou recursos para montar o portal dele, a gente criou uma ferramenta de um portal geral que qualquer pessoa com sistema de gerenciamento de conteúdo poderia fazer. Então, você vai dialogando e fazendo dele um grande partícipe dessa estratégia de comunicação.

Foi um choque sair da iniciativa privada para o setor público, e saber da estrutura da universidade com sua história e tradição. Primeiro eu tive que fazer um mergulho para conhecer uma série de assuntos que eu achava que conhecia. E passei esses seis anos e não aprendi tudo, e não conheci cada cantinho, mas, no início, era muito desafiador para mim que era um jovem profissional que nunca tinha feito assessoria de comunicação chefiar uma equipe, dialogar com pessoas que estavam aqui faz tempo e que estavam acostumadas a dizer não, isso não dá, isso não pode, é muito difícil...

Foi uma construção aos poucos, eu estou fazendo um retrocesso de seis anos, mas com certeza o ritmo do primeiro ano não foi tão intenso quanto o do quarto ano, onde as coisas já estavam mais claras, já estavam azeitadas. Do ponto de vista de comunicação, era muito difícil, porque a gente não pode esquecer que lidávamos com o institucional. Na minha visão, tinha a parte de pesquisa que era pra onde eu tinha que atuar, mas eu tinha uma relação com os alunos que eu precisava ver, eram 21 mil estudantes de graduação e pós-graduação, era uma relação com os funcionários, que eram desafiantes e, além disso, a história de cada um, os grupos políticos, como se movimentar com isso sem perder o foco da comunicação institucional. Eu lembro que foi uma quebra de tabu, que tem roubo de carro na UnB. O pessoal falava que era pontual. E a gente disse “vamos conversar, vamos ver com a delegacia para acompanhar, para ver se está aumentando ou diminuindo”. A UnB Agência às vezes tirava foto de um

carro sem os quatro pneus no chão. Isso aconteceu aqui dentro. Tinham coisas que tínhamos de começar a falar, mas com certo cuidado. Exemplo: o que a instituição vem fazendo para melhorar a segurança pública, o que ela vem fazendo para melhorar o matrícula web etc. De certa forma, a gente também colocava a opinião de alunos e professores, mesmo que fosse uma opinião crítica, contrária. Isso foi uma quebra de paradigma. Algumas pessoas questionavam se a gente tava falando mal da própria universidade, mas não, a gente tá falando a verdade.

A gente não tinha ainda aquela internet da caixinha de comentários, isso surgiu depois, e durante um tempo, na UnB Agência, isso ficou aberto. A gente recebia meio que uma esculhambação de pessoas que perdiam o tempo fazendo aquilo, mas também recebíamos sugestões de pauta, dicas de pesquisa, ela funcionava de maneira dinâmica, a gente tinha uma reunião semanal de pauta que trazia os comentários também. Tinha canais, contatos, e-mails e, pra mim, as pessoas que trabalhavam ali dentro tinham que circular. Ah, eu estou sem pauta pro dia, então ande pelo campus que você vai voltar com, no mínimo, umas catorze. Porque a vida acontece ali, que era uma experiência de redação, eu não cheguei a cobrir cidades, mas acompanhei o dia a dia da redação e lugar de repórter de cidade não é dentro da redação, é fora para falar com a dona Maria, o seu Zé sobre o que está acontecendo aqui dentro.

Eu passei por várias crises aqui dentro. A mais pesada foi a história do apartamento institucional do professor. A gente tinha uma relação com o corpo administrativo muito boa, tranquila, profissional e de orientação. Olha, a gente tem que seguir por aqui, tem que ser dada uma entrevista coletiva para explicar determinadas coisas etc, para formar o outro lado, tinha que juntar tudo e eles eram abertos a ouvir. Mas evidentemente a Assessoria de Comunicação é um órgão técnico de assessoramento, a última tomada de decisão é de uma administração, em qualquer lugar que você trabalha tem coisas que você concorda, coisas que você não concorda, então cabe a você decidir se você quer permanecer, se vai contra sua ideologia etc. Mas a primeira crise que eu passei foi com a história do Cespe, que foi a de uma prova que baixou polícia federal, que era a história das máfias dos concursos, que alguém tinha tirado uma prova. Foi um momento tenso, difícil, para lidar com aquilo. Depois, teve cota pra negro, cartões corporativos, uma série de fatos que a gente tinha que lidar.

A discussão nos espaços da universidade já estava acontecendo, era uma sexta-feira, numa dessas votações de Consuni foi aprovada as cotas para negros. Foi um desespero para jornalista, pois o jornalista no dia de sexta-feira tem que fechar o jornal de sábado, o jornal de domingo e adiantar o de segunda-feira, que a gente chama de pescoção.

Então, saiu a cota para negros e o povo na euforia, a gente fez um mutirão. Eu peguei o decano de Graduação, o vice-reitor da época, juntei minha equipe e começamos a dividir para ligar para tal meio. E começamos a avisar que era a primeira universidade federal a adotar cotas para negros. Foi o fato de colocar gente pra falar e,

no dia seguinte, foi manchete no Correio Braziliense, e começou toda uma discussão que envolve cota pra negro, pessoas a favor e contra e, institucionalmente, como a universidade tinha, de maneira democrática, escolhido aderir à cota, primeiro, a gente fez um perguntas e repostas para explicar. Entramos no mérito do por que a universidade defendia. Articulamos com professores para escrever artigos, tinha que chamar alguns jornalistas influenciadores simpáticos à causa, como Miriam Leitão, que era um contraponto dentro da Globo, onde o diretor Ali Kamel vinha se manifestando contra, então foi um duelo interessante, complicado e difícil, pois é um assunto muito polêmico.

Tivemos que elaborar estratégias de comunicação, sustentar. Todo mundo veio quando entrou a primeira turma dos alunos, foi outro momento para elaborar essas ações, o desempenho desses alunos, essa já foi uma intervenção, um diálogo da comunicação junto a uma assessoria especial, pois a gente precisa acompanhar. E a comunicação só é estratégica se está junto para tomar decisão. Ela não só comunica, ela participa. Era pra dizer se era melhor ou ruim? Não, era pra acompanhar e saber como os alunos estavam.

Por isso eu defendo o planejamento, pois se eu não sei o que quero ser e ter como produto final eu estou perdido, pois eu estou gastando energia, vou ficar atirando pra todo lado. Se eu tenho uma questão importante na universidade que vai começar em julho, então eu tenho que trabalhar em janeiro, fevereiro, em março, eu vou fazer isso e aquilo, vou aquecer o assunto, que às vezes não atrai tanta atenção em Brasília, que é mais de economia e política, então eu tenho que ser bastante criativo para poder colocar esses assuntos para a imprensa, tenho que trazer a câmera para dentro.

Evidentemente, o planejamento é o norte, mas a bússola pode entrar em rota de colisão, como o caso da cota de negros. A própria aprovação das cotas na universidade talvez não fosse o tema número 1. Eu acompanhava o jornal e sabia que a universidade tinha intenção de, e já vinha comentando, comparando a democracia racial brasileira com a americana, mas não sabíamos como iria lidar. Mas a gente viu aos poucos, a mídia é muito rápida. A gente acha que é novo, mas já tem antropólogos, sociólogos, que já estudaram esse assunto de traz pra frente e então comunicação é também um trabalho de extrema inteligência. Você tem que ter a inteligência, e pra isso a gente se valia de nossos especialistas de dentro e fora da universidade para poder construir nossos pontos de aderência e de fala.

Eu sempre fui atrás de resultado. O meu processo de comunicação organizacional tem muito a ver com o resultado, e o caminho para se chegar a esse resultado é um caminho de estudo, de leitura, de percepção, de observação, de vivência, se você perguntar pra mim, aos 23, ao chegar na UnB para montar e dividir aquela equipe que era muito pequena em editorias, cada uma com duas ou três pessoas, se eu sabia se aquilo ia dar certo, obviamente que não, mas eu sempre acreditei no processo produtivo, no dinamismo, da regulação das coisas, que é algo muito simples, que é ter um diagnóstico correto, por isso eu passei três meses, é você

ter um planejamento, fazer uma execução e diagnóstico. É ter um planejamento, fazer a execução e medir. Aquilo, pra mim, era uma equação matemática que tinha que dar, no final, maior visibilidade positiva para a universidade, do jeito que a universidade queria e precisava. Antes de trabalhar na UnB, eu ligava a TV e via falando pesquisa da Unicamp, pesquisa da USP, da UFRJ e, minha gente, eu estou na UnB e sei que tem pesquisa muito boa ali. Cadê isso?

Tinham dois desafios desse processo: 1) estreitar as relações com o jornalismo local; 2) nacionalizar o nome da UnB, eu me lembro claramente que o nome da UnB a gente emplacou em um jornal nacional que todos os assessores, toda a equipe estava lendo, e a gente pediu uma pizza para acompanhar e delirar que aqueles trinta segundos que alguém tava dando uma entrevista ia aparecer o crédito embaixo dizendo UnB. Ali a gente começou a falar, opa, a gente tá falando para 40 milhões de pessoas, a marca da universidade, isso precisa ser reconhecido, a sigla UnB que não é Universidade Nacional de Brasília ou UMB, é UnB, aqui se produz conhecimento. O desafio era mostrar, era revelar. Isso foi adquirido como jornalista, como biólogo e no dia a dia.

A comunicação interna era um grande desafio e honestamente durante o período que estive o passo que foi dado foi muito pequeno diante da necessidade. O desafio da comunicação interna, fazer a comunicação para professores, servidores, para os alunos, para o corpo técnico e para a sociedade, pra fora, era um enorme desafio. Nesses seis anos, esse passo ficou ainda muito pequeno diante das possibilidades, tanto é que chegou um determinado momento, no quarto ou quinto ano, que foi criada uma área de endomarketing, lançamos um projeto chamado UnB e Você, que era pra aluno, para professor e servidor e isso chegou de forma muito tardia. A gente já tinha informativos, o UnB Hoje, que era diário, e os departamentos recebiam, começamos a mandar por e-mail, pregávamos os cartazes na UnB, era um esforço de comunicação interna, mas acho que faltou esse salto de comunicação interna, de segmentação de público, às vezes, o que o professor queria saber não era a mesma coisa que o aluno queria saber, toda essa dificuldade. Eu acredito que não precisava dobrar, foi criada uma editoria, fazer cursos, passei em várias institucionais, não era vou criar, era uma coisa extremamente estruturada, tínhamos que ter uma folheteria institucional que tinha que falar pra aluno, falar de vagas, já o professor queria saber de URP, de notícias do governo federal, então eram universos diferentes com características muito diferentes. Mesmo com 21 mil estudantes na época, tem uma mobilidade, uma circulação muito rápida, professores e técnicos eram três mil, e tinham professores que estavam a mais tempo, tinham professores novos. Enfim, eu acho que poderia ser feito mais. Aí, sim, precisaria de gente e mais recurso. Com o que eu tinha, eu consegui caminhar um pouco, mas o desafio vai ficar para qualquer pessoa que passar pela comunicação.

Quais são as amarras e desafios desse trabalho interno?

Primeiro, identificar o que cada segmento quer ter como comunicação. Ele quer saber o que está acontecendo na universidade de maneira geral. A comunicação interna não pode ser o que os diretores lá de cima falam e arremessam as informações para baixo. É o conceito de comunicação colaborativa. Tinha que ser feita uma pesquisa para saber uma série de coisas: linguagem, meio, forma, será que o cara quer saber sobre o MEC, quer receber notícia sobre polícia, sobre Finep, sobre oportunidades no exterior, bolsas..., além de tudo, informações sobre a universidade.

Foi um trabalho de formiguinha convencer da importância da comunicação, que o jornalista não vem só pra deturpar. Foi sempre com um diálogo muito grande, a comunicação não foi deixada de lado nas duas gestões. A comunicação e a orientação era comunicar o que nossos professores e estudantes estavam fazendo.

Na minha época, a gente foi acompanhar a SBPC e eu botei a equipe de comunicação num corsa verde que eu tinha e a gente foi pra Goiânia. Eu nunca tinha pego uma estrada na vida e fomos pra Goiânia. E a gente fez mais de 42 matérias em uma semana. Eu escrevia, eu editava, eu tinha um fotógrafo que ia com a gente, uma editora de produção, porque a gente queria reportar o que estava acontecendo durante a SBPC, a gente foi em todas, os reitores se convenceram em apostar em coberturas especiais, as nossas matérias eram reproduzidas pelo Correio Braziliense, pelo Jornal de Brasília, pela Folha de S. Paulo, publicavam no site e disparava.

Esse é o bacana de trabalhar na instituição pública. Na privada, você fala que quer isso e que vai custar tanto para ser exequível etc. Já na pública, aqui você tem um ingrediente a mais, porque você vai contar com a boa vontade, com a limitação técnica dos interlocutores, com as limitações físicas de não poder comprar determinada máquina, de não aceitarem procedimentos. As mudanças que foram feitas no portal partiam do ponto de que a comunicação precisava ser mais dinâmica. E com aquele veículo, atingiria o maior número de pessoas. Ali eu precisava ter as coisas padronizadas, fontes padronizadas, dentro do portal tinha foto de churrasco, foto de animal de estimação, era uma loucura, e aí era o diálogo, porque tem as regras e elas existem pra você cumprir. Ela não só é um instrumento de dizer não. A gente teve que mostrar que era acessado, quando eu quis montar algumas páginas em inglês e espanhol, eu tinha um controle de tráfego que tinha acesso de gente que falava espanhol e inglês. E tudo era na base do diálogo. E quando eu faço a gestão, eu consigo provar. Olha, eu estou precisando de mais, porque tá muito. Calma, eu mostro que antes tava com tanto, e agora tá com quase mil atendimentos por mês. No processo do portal, era muito difícil. Vocês fazem, quem quiser aderir, ótimo, quem não quiser aderir, respeite. Então, a justificativa era eu não tenho dinheiro para montar uma página, ok, juntamos equipe e fizemos uma página padrão, eu passei por um bando de lugar, optamos por software livre, tinham decisões de fundo que tinham que ser embasadas pela reitoria e eu tinha que mostrar todos os outros processos de comunicação. Aí conseguimos chegar nessa página, eu fazia reunião com todos os

diretores de institutos, com os webdesigners, fazia workshop, era todo um processo lento e gradual.

Ao longo do caminho, você percebe que as pessoas querem que o negócio vá pra frente, por isso que projetos de seis meses demoravam um ano. É um prazer e eu tenho 15 anos de profissão e não tenho dúvida de dizer que esses 6 anos que passei aqui foram os mais felizes e instigantes, que vinha trabalhar aqui com muito amor, acreditando muito no que estava sendo feito aqui.

A equipe que passou na Secom, mais de cem pessoas, teve gente que ficou do início até o fim, e elas estavam imbuídas desse espírito. Eu peguei o início da implantação da UnB TV com o professor Armando Bulcão. A gente tentou estreitar uma parceria, que acabou não indo muito pra frente, que tinha uma coisa de não misturar a FAC com a parte institucional da universidade. Já Rádio UnB não.

Ana Lúcia Moura**2013**

Eu cheguei a Secom no dia 8 de março de 2010 para desenvolver o projeto de um portal de ciência. Na época, a então Secretária de Comunicação, Ana Beatriz Magno, já tinha criado um produto em execução que era a Revista de Jornalismo Científico e Cultural da universidade Darcy, que traz notícias e pesquisas dos acadêmicos da UnB. A revista já tinha aberto esse canal importante de divulgação da produção científica da universidade, mas com periodicidade bimestral já em sua terceira edição, com repercussão dentro da universidade, mas era um produto impresso, um produto com periodicidade maior e a secretária compreendeu que era preciso um veículo que desse mais dinamicidade a esse processo de divulgação dos estudos científicos da universidade.

Havia uma demanda da universidade por essa divulgação também. Então, tínhamos o portal como produto forte da Secom que trazia notícias diárias da UnB. Mas a Ana Beatriz queria um produto que fosse específico de divulgação científica cotidiana, quase que on-line, da produção científica, com uma característica um pouco diferente da revista Darcy. Ou seja, textos mais curtos, textos mais rápidos. Ao mesmo tempo, com espaço para se aprofundar em alguns textos, trazer reportagens melhor trabalhadas sobre os estudos. Assim, eu vim para desenvolver esse projeto.

Iniciei um trabalho de pesquisa para chegar a esse produto, que se chama UnB Ciência. Eu comecei a levantar informações, comecei a conhecer e a percorrer a universidade. É uma universidade onde eu estudei, mas na condição de aluna é diferente de quando você está trabalhando e desenvolvendo um produto para a universidade. Esse levantamento gerou essa ferramenta que foi inaugurada em maio de 2011 e foi muito bem recebida e elogiada. Desde então está em funcionamento.

Durante esse período de elaboração e depois, eu também sempre auxiliei no cotidiano do portal, na produção de conteúdos, até porque o UnB Ciência tem uma relação direta com o portal da UnB. O portal é a grande porta de apresentação de todos os produtos, então as notícias de ciência também possuem chamada na capa do portal. Mas, ao clicar, o clique te leva para o portal específico que é o de ciência, dividido por áreas do conhecimento. Esse portal é bem moderno, raro, não se tem hoje no país, em outras instituições de ensino superior, um produto com a especificidade e amplitude do UnB Ciência. Ele é um produto inovador que a universidade conseguiu desenvolver.

Eu já atuava, simultaneamente a isso, no portal, na produção e edição de notícias, no gerenciamento de crises da Secretaria de Comunicação. Também no atendimento à imprensa em situações consideradas de fato de crise, como a enchente da UnB, como o caso da revista Veja, que fez uma sequência de reportagens muito

agressivas contra a universidade, então foram momentos onde a Secretaria de Comunicação precisou atuar fortemente com todas as suas ferramentas, por meio do portal, da assessoria de imprensa, e outros produtos. No princípio do UnB Ciência, a partir de maio de 2011, e por volta de outubro do mesmo ano, eu assumi a edição do portal de notícias trazendo para esse guarda-chuvas o UnB Ciência.

Passei a dirigir diretamente essas duas ferramentas. Foi uma experiência mais intensa, tendo em vista que o portal é uma ferramenta indispensável nessa política de comunicação desenvolvida. Ou seja, o direito à informação, a comunicação pública, a informação como direito, você noticiar tudo aquilo que é de interesse da comunidade interna e externa. A gente tinha um mapeamento intenso de pautas, o número de pautas sempre foi mais volumoso do que a equipe que a gente tinha, mas que era uma equipe qualificada e nós estávamos a todo tempo profissionalizando o processo cada vez mais.

No portal, eu desenvolvi um trabalho de orientação cotidiana da equipe de repórteres. Tanto que, durante esse período, a secretaria viveu uma altíssima rotatividade, que sempre foi de certa forma uma característica dela, que é natural desse processo de treinamento, porque, no geral, a gente pega o profissional que acabou de entrar no mercado, damos preferência a profissionais formados pela universidade, porque esse casamento é necessário à instituição, abrindo a esse profissional uma oportunidade de inserção no mercado, e treinávamos mesmo esse profissional. Nós tínhamos muito esse papel de treinamento, de fortalecimento da equipe, eu atuei muito nesse processo durante o período em que estava conduzindo o portal. Evidentemente, ao conduzir o portal, continuei atuando em outras ações, como o UnB Ciência.

Com a saída da Ana Beatriz em agosto de 2012, em razão de licença maternidade, eu assumi a Secretaria de Comunicação como um todo, a convite dela e também do professor José Geraldo, que era o então reitor dessa universidade. Passei a gerenciar toda essa produção e foi uma experiência completa de compreensão da secretaria, porque é um exercício cotidiano de diálogo entre todas essas áreas da Secretaria. Hoje ela é dividida em três núcleos fundamentais: Comunicação Institucional, onde estão agregados o Atendimento à Imprensa, a Produção de Atividades e o UnB Hoje que é quase uma agenda da universidade, e tem o núcleo da revista Darcy, com produção própria, mas compartilhando com os demais profissionais a sua expertise, e a equipe do Portal. Já a fotografia fazendo com que todos esses meios dialoguem. Ao conduzir a Secretaria, tive a experiência de fazer com que esses canais dialogassem, esse é o grande desafio de uma área grande com vários núcleos. Na comunicação, as áreas só existem se conversarem entre si. Eu preciso que o portal esteja sempre conversando com o atendimento à imprensa, por exemplo.

Fernando Molina

Abril de 2015

Em 1985, ele [Hélio Doyle] criou a assessoria, 30 anos depois, como estamos?

A gente podia fazer um evento para comemorar o UnB Hoje. Ele criou o UnB Hoje.

Qual a função da Secom hoje?

Zelar pela imagem da UnB com foco na divulgação de matérias que dêem visibilidade a trabalhos de pesquisa que são feitos lá e serviços, quando vai acontecer um evento, até quando vão as inscrições, estão abertas as inscrições, 1ª chamada, 2ª chamada do vestibular, como é o sistema de cotas etc. Outra atividade da Secom é atender demandas da imprensa. A imprensa ou quer resolver um problema da universidade ou busca um especialista para falar sobre determinado assunto. É uma demanda expressiva, tem uma média de 20 atendimentos por dia.

Como está estruturada a Secretaria?

Atendimento à imprensa, produção de conteúdos que implicam em textos e imagens, as imagens implicam em fotografias e gráficos. Fora isso, tem as relações institucionais que cuidam de eventos, eventos internacionais, UnB Futuro, efemérides, cuida de algumas crises e, neste momento, esta estruturando o media training. E tem a atividade de apoio administrativo.

Ela sempre foi assim?

Não. Ela já foi mais encolhida ou mais expandida. Nessa estrutura, ela já deve existir há dez anos, no mínimo. Nessas posições, você tinha mais gente e mais produtos, como a Darcy, um ou outro impresso que se editou ao longo da história. Os produtos clássicos há uns dez anos são os mesmos e são o portal, as redes sociais, leia-se Facebook, Twitter, Flickr, e o UnB Hoje, também impresso.

Como avalia produtos e serviços da Secom? Tem funcionado?

Tudo pode ser melhorado sempre. Ali muita coisa tem sido melhorada e vai ser melhorada, sempre.

Poderia dar um exemplo?

Muitos. Por exemplo, gestão do banco de imagens e gestão do processo de produção e publicação de conteúdos. O portal se estruturou e houve um momento quando foi criado há doze anos, a mesma ferramenta praticamente inalterada. Tinha

cinco programadores lá dentro, hoje não tem nenhum. Usa-se muito a lógica de fechamento, como se fosse uma edição de revista eletrônica. Chega certa hora do dia e se publicam as matérias. Falando de um setor específico. Troca-se a capa e se tem x número de matérias novas. A internet não funciona muito assim, não nesse tipo de publicação on-line. Isso é uma coisa que pode mudar. E aí os papéis, os processos, quem faz o quê, quando, como. Muito disso é condicionado pelo ferramental disponível. Se você perguntar qual foi o assunto mais procurado pela imprensa na universidade, não tem como responder. Mas teremos em breve. Você vai poder saber qual veículo, qual jornalista.

E o que teremos em breve?

Ferramentas que forcem a rever a estrutura, os fluxos, a estrutura das caixinhas, quem faz o quê, em que lugar. Por exemplo, todas as pessoas que editavam o UnB Hoje, quando cheguei lá ele era tratado de forma separada do resto, o que é um erro bobo, porque o que você produz é conteúdo e ele tem diversas saídas. Tem gente que produz conteúdo e pessoas que fazem outras coisas. Esses conteúdos têm saídas diversas, é o portal, o UnB Hoje on-line e impresso, a Agenda, as redes sociais, Facebook, Twitter, alguns impressos que a gente faz. Ter a pessoa separada é besteira. Na hora de botar o sistema, ele te força a seguir um fluxo, uma rotina, necessariamente é preciso rever coisas, e reposiciona algumas coisas. Pra você ver até onde o ferramental pauta os processos, eu não tenho como acessar de fora a página da UnB, não tenho como colocar dois banners no ar se não for uma pessoa específica.

O sistema vai ser implantado mesmo?

Implantá-lo significa compreendê-lo, utilizá-lo. O não sistema também é um sistema, mas não potencialmente usado. O que se faz é gerir informação, então aquele telefone que antes estava anotado no seu caderno e não estava sendo usado, que se perdia, passa a poder ser acessado por qualquer um. Se ficar na mão de cada um, trava.

Podia falar da comunicação como um todo na UnB, a questão da comunicação integrada, em rede, se ela funciona, e o papel da FAC como parceiros?

A Faculdade de Comunicação tem os cursos de Jornalismo, Publicidade, Comunicação Organizacional e Produção Audiovisual, tudo o que você precisa. Quando eu estava na UnB, o Hélio Doyle, que era professor da FAC e criou a Secom, ou seja, quando o Cristovam assumiu logo depois da ditadura militar, após o governo militar largar o osso da Reitoria, ele aventou que o pessoal da FAC fizesse o jornal da UnB, como se hoje eles fizessem o portal da UnB, fosse uma tarefa deles. E como é uma coisa recém vivida essa história da ditadura, da chapa branca, de ruptura com a Reitoria, que é o chefe, o vertical, que manda, daí não. Isso até hoje é assim. Uma das características boas da universidade é que ela tem autonomia, e um dos seus

problemas é que ela tem autonomia. Ela tem que discutir o que é essa autonomia e tal. Então a FAC nunca se ocupou da comunicação da Universidade de Brasília. O que se tentou agora e já está em sua terceira edição é via comunicação organizacional, exatamente porque temos uma demanda interna, e para tratar da comunicação interna, de assuntos internos da universidade com a qual a Secom não lida, a Secom cuida de colocar a imagem da universidade pra fora, mas outro tanto das informações internas ficam relegadas à Agenda, que evento vai acontecer em que dia e onde. Tem muitas outras demandas dos diversos setores. E a parceria com a FAC via curso de comunicação organizacional é uma coisa nova, o curso é novo, então eles não estão contaminados com esse ranço histórico da ditadura, da briga de autoridade, aquele problema freudiano e tal, e está funcionando e está indo muito bem, obrigado.

Agora, a comunicação mudou de cara com as tecnologias, todo mundo tem um Facebook, um Twitter, um WhatsApp. Você se comunica com uma audiência, com um grupo o tempo todo. O problema é a técnica que você usa e o conteúdo, mas todo mundo faz isso. O que tem de ser repensado é qual a função de uma inteligência de comunicação numa organização como a UnB onde a notícia não é mais o grande lance, o jornalismo não é mais o grande lance, a comunicação mediada, tem aqui um fato, um acontecimento, eu vou pegar aquela coisa e vou mediar e vou reportar para uma audiência maior, cada setor pode publicar seus conteúdos, nada impede.

Teria um padrão ou não?

Um padrão seria usar o português, por exemplo, já começa a padronizar, outro é ser inteligível.

Você vê com bons olhos estabelecer normas pra todos seguirem?

Você pode estabelecer referências, uma delas é a língua portuguesa, outras normas vai pelo bom senso, você mostra resultados, até um certo ponto você estabelece parâmetros, tipo fontes que você vai usar, algumas coisas de estilo, mas é meio tênue, porque dali em diante é só recomendação mesmo, você tem leis superiores, digamos assim. Agora a pertinência da informação, o cara publicou uma besteira, qualquer um pode fazer isso, não precisa ser jornalista ou não jornalista. Pessoa publicou uma lista errada dos formandos, pegou o arquivo errado e subiu, publicou uma lista de compras onde devia ser grade horária de graduação.

Quando diz que todos poderiam publicar conteúdos, quem seriam?

Qualquer unidade que produz informação e tenha um público com o qual conversar, com o qual interagir. Quem vai cuidar dessa interação? Não é um jornalista. Esse processo de comunicação da unidade com o seu público, tradicionalmente falando, vai cair na mão do RP, hoje, modernamente falando, comunicação organizacional, onde a notícia é uma peça. Mas a lógica é a instituição está se comunicando com os seus públicos. Quem são eles? Os estudantes, os professores, os

servidores, os fornecedores, as instituições de pesquisa, a imprensa, curiosos em geral e possíveis estudantes de graduação e pós-graduação.

Complexo. Qual seria a solução? Teria a ver com o portal?

A solução é criar a rede, criar canais de comunicação entre esses núcleos todos e estabelecer uma governança, que aí é delicado, mas é um processo de médio longo prazo, que é o quê? Quem decide o quê, quem monitora o quê, como funcionam as coisas, a gestão dessas coisas. Mas estabelecer as pontes, contatos com pessoas, que vão assimilar procedimentos, esses procedimentos vão ser revisados, acompanhados sistematicamente. Como fazer isso? Você tem ferramental tecnológico e tem um programa, uma intenção de fazer isso. Por exemplo, a prefeitura é uma das grandes fontes de informação da universidade. Para o público externo, ela só é fonte de informação quando é encrenca, na maioria das vezes. Denúncia de que a pista de atletismo está lá, tem dois anos que o material estava encostado e ninguém coloca. Há casos como a inauguração da piscina de saltos ornamentais, ali deu mídia positiva, mas normalmente é encrenca. A prefeitura é importante para o público interno, vai faltar água, está trocando luz, obras. Eles precisam ter um comunicador lá dentro, pelo menos alguém que facilite o contato com a comunicação central, caso eles não façam comunicação, que vá levantar as fotos, os textos, as informações. Se não vai fazer o texto final, que não precisa, faz pelo menos as informações, que é uma lógica que a Veja usava. Eles faziam isso. O cara não era repórter, ele fazia um relatório e alguém fazia o texto. Algum padrão básico é bom manter sempre e recomendações com certeza, e algumas coisas são verificáveis, se você escrever assim funciona mais, se você se comportar dessa forma no Facebook, você vai ter mais ou menos resultado, tem algumas coisas bem palpáveis, dados, pesquisa, acompanhamento de audiência, faz parte de ferramental. UnB Hoje, por exemplo, tem ele on-line e impresso. O on-line, sangria desatada, as pessoas *unsubscribe*. E o impresso, todo dia, alguém redige, alguém revisa, alguém diagrama, imprime-se, duas pessoas saem num carro durante duas horas, gastam gasolina e duas horas de duas pessoas, colocando-o em displays. Originalmente eram 32, mas decidiu-se colocar só em 16. Mas três entre três tinham problemas. Tem que fazer isso todo dia? Isso tem algum efeito?

O que falta então?

O ambiente público favorece a inércia, o envelhecimento, o encaixotamento de procedimentos, o ritmo é lento, até uma coisa se manifestar de fato, o mundo já deu voltas e voltas e voltas. A pessoa tem uma perspectiva, pessoalmente ela tem uma garantia, ao mesmo tempo é muito bacana isso, mas infelizmente provoca uma acomodação. Óbvio que isso não é generalizado e que as pessoas não tenham compromisso, não sejam sérias. Mas é um componente muito visível em tudo. É um viés real.

Acha que essa foi uma das maiores dificuldades enfrentadas logo que chegou ali?

Enfrento até hoje. Qualquer um que sentar ali vai ter esse problema. Às vezes essa visão é muito contaminada, às vezes é preconceito meu que com funcionário público não vá funcionar. Vai, mas é um problema. Não só por conta disso. Esse seria um percentual mínimo da razão que o órgão público é incompatível com a prática de comunicação, ainda mais nos dias de hoje, porque demanda agilidade, tecnologia, dinamismo, e ele não tem. O que os grandes órgãos públicos fazem, como Ministérios, STF, STJ, Senado? Tem seus comunicadores, mas muita coisa é terceirizada. Televisão, por exemplo, precisa consertar uma câmera, você não tem como fazer uma licitação, pegar três preços, levar 30 dias ou 50 dias, na melhor das hipóteses, pra consertar uma câmera, vou ficar com o programa fora do ar 30 dias porque falta câmera? Então você tem que ter uma agilidade que o órgão público não tem e não vai ter. Não me peça pra provar isso, porque vai dar muito trabalho e não vale a pena, não vou fazer disso nenhum doutorado. Talvez tenha que mensurar isso de uma forma.

A UnB não terceiriza, né?

Mas pode terceirizar, falta uma política de comunicação, uma visão estratégica.

A UnB nunca teve uma política, teve?

Ter teve, mas não dos chefes da universidade, nem uma política de Estado que perpassasse os mandatos que é o que eu quero deixar, os manuais, os sistemas, as lógicas.

Podia entrar no estatuto da UnB?

Está tudo montado, azeitado.

Mas pensa em fazer um documento?

Já tem muita coisa. Agora foi escrito um manual. Ele está sendo concluído, de redação, de procedimentos, eles vão ser revistos com esse novo sistema.

Com diretrizes? Abrindo caminhos?

Manual de redação é uma coisa velha que a gente usa da Folha, do Estadão. Pra web já tem outra pegada. Procedimentos é uma outra história. Ao instalar um sistema, como se configura procedimentos, principalmente em um momento em que você está trabalhando com equipe reduzida, o tempo que uma pessoa leva cadastrando um Excel pra poder elaborar relatório de forma meio dolorida, não vai precisar mais, porque vai estar automatizado. Quando a gente mudar o portal, a gente vai criar mais canais de saída.

Ah é, e o portal?

E não vai ter mais aquela lógica, “hoje, às seis horas da tarde, no final do dia, eu, heroicamente, vou fechar o portal”. Não vai ter mais isso. A gente vai estar o tempo todo publicando coisas. Vai produzindo, vai saindo. Você pode até ter a função do editor meio diluída, a do pauteiro diluída. Hoje é a mesma pessoa, não precisa ser. Você vai criar canais de saída e tem de criar canais de entrada para alimentar esses canais de saída. Você vai ter várias possibilidades de saída, você vai precisar trazer as informações. Você cria uma rede de onde vêm os conteúdos, estimula essa rede a trazer conteúdos, enriquece suas coisas, você vai ter de ter capacidade de edição e de publicar, de colocar no ar muitas coisas.

O portal vai ser mais institucional?

Ele é institucional. Você diz a primeira página? Boa pergunta.

Hoje existe o Informe UnB por meio do qual é feita a comunicação interna e por e-mail. Haverá canais distintos para comunicação interna e externa?

Ele é automático. As pessoas publicam e ele automaticamente agrupa e envia para uma lista.

Acha que ele funciona bem? Acha que deveria ser um produto da comunicação?

Não. Seria se você dissesse que tem de haver uma mediação no sentido de dar um formato, estabelecer limite, verificar pertinência do conteúdo, ajudar a ser mais claro. Você tem informação mediada e não mediada. Vou dar um exemplo onde essa questão aparece muito. Todo mundo pode comunicar. Uma das tarefas é estabelecer as fronteiras, qual a função de uma secretaria de comunicação e o que é atribuição dos outros, dentro dessa estratégia que a gente está conversando. Um dia um professor manda um artigo criticando a nova política de moradia na universidade, a comissão criada para tratar do assunto, o coordenador dessa comissão, e pedindo para que ele fosse destituído, e criticando a Secom por ser chapa branca por não publicar esse tipo de coisa, em suma, ele está criticando a administração. A Secom não aporta, não faz parte do seu papel, dar suporte para o debate, o debate está no Consuni, a Secom reporta o que aconteceu no Consuni, qual a pauta do Consuni, o que foi resolvido no Consuni, está aqui a ata, as resoluções, tudo. Os debates se dão no Consuni. Poderia ser virtual, poderia. Mas qual o papel da Secom nisso? Talvez nenhum.

De promover debates, você diz?

Pode promover, mas o cara quer se manifestar, tem um fórum, o cara vai lá e publica, mas tem de ser institucional? A instituição tem que ter esse fórum? Eu faria, mas jamais seria o chefe, exatamente por causa disso. Mas não é função da Secom hoje.

Talvez porque não esteja claro, documentado.

É, tem que ser claro. Tem um documento, mas o fato de ter sido feito uma vez não quer dizer que está resolvido o problema. Você tem que ter o documento e estar afirmando ele o tempo todo. Tenha fé em Jesus, o sangue de Jesus, o sangue de Jesus, o sangue de Jesus... O tempo todo, *ad infinitum*.

Ações respaldando o documento e ele as ações.

Num primeiro momento bem extenso, muito, depois é sempre. Ó, saiba. Aí talvez a administração quer consolidar melhor essa percepção dessa comunicação institucional, aí vai promover isso no Consuni, vai fazer um programa sobre isso na UnB TV, vai fazer um artigo no portal, vai toda hora criar artificios para fazer alusão a isso em toda oportunidade que tiver. Não estou dizendo que deveríamos ou não deveríamos, mas é um plano, um contrato feito com a comunidade, nós vamos fazer isso. Dentro desse escopo que é possível fazer isso sem criar nenhum trauma é agilizar a comunicação com o público interno, dar mais vazão pra esse tipo de coisa.

Esse tipo de reclamação é uma exceção, né?

Mais ou menos. Agora recentemente aconteceu a notícia da exoneração do Timothy Mulholland e uma professora me encontrou no estacionamento e perguntou “você não vão publicar nada?”, ela estava indo para a reunião do Consuni. Não foi a UnB que exonerou ele, foi o MEC. Mas ao mesmo tempo uma pessoa da comunidade quer saber aquilo que por um acaso diz respeito à universidade.

Mas isso é interno, né?

Pois é, você pode ter um canal interno que vai dizer, olha..., você pega o clipping e põe lá, você arranja um jeito de informar. Diário oficial, o que saiu no diário oficial sobre a UnB?

Eu imagino que ela estava se referindo ao portal.

É muito limitado, é um funilão, um gargalo estúpido pra universidade. O que está sendo feito é tentar abrir esse gargalo. Com as pessoas ali significa criar rede, instrumental tecnológico, cultura...

Fala mais sobre o portal, Molina. Como vai ser?

O que a gente tem lá tem 13 anos praticamente, e ele vai mudar radicalmente muitas coisas pra melhor. Por exemplo, organizar informação. Hoje se você quiser ver todos os artigos que falam de educação, você não tem como recuperar essa informação, ver todas as matérias sobre arquitetura, você não tem como recuperar essa informação, quero ver todas as notícias da área de exatas ou de humanas, não tem. Então já começa por aí, você vai ter uma gestão melhor da informação, aquilo que

o que você produziu vai ser recuperado com mais facilidade. Porque você vai começar a dar nome aos bois, às caixinhas, você vai ter mais canais de saída. Você vai ter condições de esticar mais e agrupar de formas... Então eu quero saber algo sobre administração, uma coisa é a página do Decanato de Administração, outra coisa são os assuntos de administração. E isso se confunde com muita facilidade. E quem vai explicar isso pro Decanato, cabe a quem? Por exemplo, o Masc, é do DGI, é do SGP, da prefeitura? Quem? Não interessa, eu estou vendo o prédio ali, eu usuário, eu cidadão, uma coisa é o Decanato X com seu decano, com sua equipe, outra coisa são os assuntos, a organização desses assuntos, por quem precisa encontrá-los.

Parece que reflete a estrutura da organização...

Na verdade, você tem que pensar nas duas coisas, na estrutura física e legal, e nos temas. Eu quero saber sobre a goteira no Masc. Eu não sei qual o órgão. Eu tenho que achar essa informação e, na sequência, quem mexe com isso, a quem cabe, ponto final. Não falta ferramental pra isso, falta acordo, o contrato, a concertação. É possível demais. Essa lei da transparência, do acesso, ela é ainda muito inicial, eu não tenho como falar com muita propriedade, mas está ainda uma coisa muito primitiva de ver contracheque de servidor, que é uma besteira, é importante, é, mas é muito pouco. Então assim, eu sou cidadão, eu pago imposto, eu quero informação, ela tem que estar disponível, você produziu um texto no ano passado, esse texto é um patrimônio público, então cadê o texto? As fotos que você fez? E isso é um grande arquivo público financiado pelo dinheiro público e tem que estar disponível, acessível, reciclável, recuperável.

O portal tem que estar muito organizado pra você achar tudo ali muito rápido.

Então, a estratégia do portal, a gente pegou uma..., se você fosse fazer um organograma de assuntos temáticos, olha, eu tenho ciência, administração, informações do direito que interessam a quem é da área de educação, da comunidade, da extensão, o organograma vai ganhando uma complexidade muito grande. Eu tenho ações de arte, esporte e cultura, que tem um órgão que é a DEA, mas não é o único que promove esporte e cultura, ah, é óbvio que é do Decanato de Extensão, não é, mas é uma atividade de extensão. Se eu for pelo Decanato eu não vou achar. Eu não vou saber que existe DEA. A gente pegou um fragmento dessa estrutura, vamos supor, página de ciência, ele tem todas as problemáticas que se repetem em toda a estrutura, ao ter respostas para aquele problema, posso resolver toda a estrutura, e os problemas são multiníveis: tecnologia, política de segurança, editorial, de processamento gráfico... E queremos fazer das nossas respostas a essas questões um referencial para o resto daquele organograma complexo. A gente vai apresentar esse referencial, se vão adotar ou não, não é o meu problema. São muitas decisões em vários níveis e setores, a mais importante delas é quem decide. Se vai fazer amarelo ou azul, se vai usar o Saci ou não, vou adotar esse procedimento ou aquele, instalar esse sistema ou aquele? Quem

decide? Quem vai explicar pra Fulano de Tal que a página dele funcionaria assim e assado?