



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **O PAPEL ESTRATÉGICO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

**Rosiani Bion de Almeida**

Universidade Federal de Santa Catarina

[rosiani.bion@ufsc.br](mailto:rosiani.bion@ufsc.br)

**Juliana Simões Bolfe**

Universidade Tuiuti do Paraná

[juliana.bolfe@fael.edu.br](mailto:juliana.bolfe@fael.edu.br)

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo apresentar a história de mais de três décadas da Política Pública de Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que, ao longo desse período, revelou-se um instrumento indispensável ao desenvolvimento institucional, aproximando a Universidade dos seus públicos interno e externo. O documento, que orienta os planos, as metas e as ações da área comunicacional, contribui principalmente para a democratização do conhecimento científico para além dos círculos do saber. A metodologia utilizada neste artigo consistiu em estudo de caso da UFSC, abrangendo pesquisa em fontes secundárias de livros e artigos publicados, coleta de informações em apresentações e entrevistas, com o intuito de trazer o pioneirismo na implementação de política de comunicação social nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A pesquisa possibilitou entender a importância estratégica de um modelo de comunicação pública em um contexto real, evidenciando os caminhos que devem ser seguidos e os apoios necessários para essa construção.

**Palavras-chave:** Comunicação Pública; Universidade; Sociedade; Cidadania.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional presente no final da década de 80, pautada nos princípios da liberdade, do pluralismo ideológico, do respeito mútuo e de processos sociais mais democráticos, foi o momento oportuno para a UFSC buscar um novo caminho para se comunicar com os seus mais diversos públicos. Em 1987, após consulta às comunidades interna e externa e aos órgãos de imprensa, a Universidade implantou a sua Política Pública de Comunicação (PPC)<sup>1</sup>. O trabalho colaborativo colocou a instituição na vanguarda do debate da importância estratégica da informação para o conjunto das IFES.

A PPC é resultado de pesquisa realizada pelo jornalista Moacir Loth<sup>2</sup>. Em sua essência, “deve atender a todos os segmentos da instituição, não discriminando tendências nem ideologias, priorizando os fatos concretos, as realizações – em resumo as notícias” (LOTH, 2007, p. 155). E acrescenta:

Ela define como equívoco o culto à personalidade, passando a trabalhar a comunicação social como meio de aproximação da população com a comunidade universitária, provocando inclusive uma cobrança maior na devolução, em forma de serviços, soluções e novos conhecimentos, dos recursos nela aplicados pelo povo. (LOTH, 2007, p. 156)

Em entrevista à autora 1 em 2017, na ocasião do aniversário de 25 anos da Agência de Comunicação (Agecom)<sup>3</sup> da UFSC e dos 30 anos da PPC, Loth explicou que “trata-se de uma comunicação abrangente, estratégica, integrada e planejada”, pautada no direito fundamental à informação estabelecido nos seguintes regramentos:

“Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras”, diz o artigo 19º da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948).

“É assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional”, diz o artigo 5º, inciso XIV da Constituição da República Federativa do Brasil (1988).

“A produção e a divulgação da informação devem se pautar pela veracidade dos fatos e ter por finalidade o interesse público”, diz o artigo 2º, inciso II do Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros (2007).

Simultaneamente ao desenvolvimento desse trabalho pela UFSC, buscou-se a participação e a integração com instituições, entidades, jornalistas, meios de comunicação e órgãos engajados na defesa da divulgação da Ciência, da Tecnologia e da Educação: Associação

---

<sup>1</sup> “Política de Comunicação Integrada para a Universidade Federal de Santa Catarina”. Trabalho apresentado no Curso de Especialização em Comunicação Social Integrada na Fundação Dom Cabral da Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Belo Horizonte, Minas Gerais, 1987.

<sup>2</sup> Moacir Loth atuou por 36 anos na UFSC, a maior parte como gestor da área de Comunicação. Desempenhou as funções de chefe da Redação (1984 a 1988), de diretor do Departamento de Imprensa e Marketing (1989 a 1992) e da Agecom por aproximadamente 16 anos, em quatro mandatos alternados.

<sup>3</sup> Criada em junho de 1992, a Agecom atua nas áreas de Jornalismo, Mídias Sociais, Design e Identidade Visual, Fotografia, Memória, Comunicação Interna e Educativa. No organograma da UFSC, encontra-se vinculada ao Gabinete da Reitoria.

Brasileira de Jornalismo Científico (ABJC); Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj)/Comissão Nacional dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa; sindicatos; Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC)/Jornal da Ciência; Associação Nacional dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes); Ministério da Educação (MEC); Associação Nacional de Jornais (ANJ); Associação Brasileira das Editoras Universitárias (Abeu); Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação; e Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB).

Orientados por essa nova filosofia, a Agecom criou e coordenou projetos e programas de divulgação científica, e lançou em 1993 o “Guia de fontes para jornalistas”<sup>4</sup> - que a tornou precursora na organização de publicações do gênero. Os avanços alcançados a fizeram conquistar, em 1994, o Prêmio José Reis de Divulgação Científica - Categoria: Instituição e Veículo de Comunicação -, concedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e considerado o mais importante do país nessa área. A visibilidade também lhe permitiu promover eventos de maior abrangência, entre eles o 1º Fórum das Assessorias de Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior (1995) e o 6º Congresso Brasileiro de Jornalismo Científico (2001).

A política de comunicação instituída na UFSC teve fundamental apoio da gestão universitária, representada pelo ex-reitor Antônio Diomário de Queiroz (1992-1996), que também presidia a Andifes, entidade que reúne todos os dirigentes das IFES. O gestor contribuiu efetivamente para a difusão do modelo em assessorias de comunicação de universidades, entidades representativas, empresas públicas e privadas, preocupadas com a transparência das informações de interesse público.

O aprofundamento de temas ligados à produção científica de professores, alunos e técnicos-administrativos da UFSC foi viabilizado pela PPC, o que possibilitou projetar o que realmente acontece dentro e fora da instituição. Para Loth (2007, p. 156), esse método estimula “a sociedade a participar efetivamente da defesa do ensino público e gratuito. Pois a educação, a informação, a ciência e a saúde são bens públicos, artigos de primeira necessidade assegurados como direitos pela Constituição; em suma, garantias para o exercício da cidadania”.

Passados mais de 30 anos, os conceitos apresentados nesse documento são aplicados até hoje pelos profissionais da Agecom. Para além da defesa da educação superior pública e gratuita, esse setor tem a missão de “gerir a comunicação pública da UFSC e socializar informação e conhecimento a fim de contribuir para a construção de uma sociedade justa, democrática e com qualidade de vida”<sup>5</sup>.

No atual contexto de pandemia de Covid-19, em que a transparência das informações de interesse público é cada vez mais reivindicada pela sociedade, o presente trabalho objetiva apresentar a história da Política Institucional de Comunicação da UFSC e destacar a função estratégica que possui na consolidação da imagem da instituição e do seu papel de promotora do desenvolvimento humano e científico.

Os bloqueios orçamentários vivenciados nos últimos anos pelas universidades e institutos federais também sinalizam para a gestão universitária a necessidade de se repensar

---

<sup>4</sup> Auxilia os meios de comunicação no contato com os pesquisadores da UFSC. A primeira edição foi impressa em 1993, a segunda em 1998 e a terceira e última, em 2010. O guia é organizado pela Agecom que adota como suporte a Plataforma Lattes do CNPq.

<sup>5</sup> Carta de Serviços da Agecom, edição especial de 25 anos (2017).

suas estratégias de comunicação, reconhecendo a produção científica como a sua maior aliada. E este conhecimento, gerado quase que na totalidade nas universidades públicas, somente estará mais próximo e acessível ao cidadão comum por meio de um sistema democrático, eficiente e eficaz de divulgação científica.

## **2. METODOLOGIA**

A produção deste trabalho tem relação direta com os eventos realizados em 2017 na área de Comunicação da UFSC e do material produzido à época. Para contextualizá-lo foi necessário buscar referencial bibliográfico que trata do tema do geral para o particular, ou seja, da Comunicação Pública a uma de suas ramificações, a Política Institucional de Comunicação.

Dentre a bibliografia escolhida, destaque para os trabalhos dos escritores brasileiros como Jorge Duarte, Vilson da Costa Bueno, Elizabeth Pazito Brandão, e o francês Pierre Zémor, bem como os que abordam a relevância da divulgação científica como os pesquisadores Fabíola Oliveira e o pioneiro no assunto, o espanhol Manuel Calvo Hernando. E para incorporar temas que envolvem Administração Universitária e Políticas Públicas, foram citados os autores Victor Meyer Jr. e Leonardo Secchi.

Outras importantes contribuições teóricas são trechos das legislações que tratam do direito à informação, como na Constituição Federal, os códigos de ética do Jornalista e do Servidor Público, e a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Também integrarão dados da recente edição da pesquisa “Percepção Pública da Ciência e Tecnologia no Brasil”, realizada pelo Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), sob a supervisão do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC).

Neste estudo de caso da UFSC foi feita uma pesquisa bibliográfica abrangendo fontes secundárias de livros e artigos publicados, e na coleta de informações em entrevistas e apresentações. Os dados coletados foram analisados sob uma perspectiva qualitativa. A fundamentação teórica deste artigo inclui aspectos da comunicação pública, da democratização do conhecimento, da trajetória da UFSC, do apoio institucional, da Política Institucional de Comunicação, e das ações de aprimoramento do documento.

## **3. COMUNICAÇÃO PÚBLICA**

No final da década de 90 começava-se no ambiente acadêmico a discutir o conceito de Comunicação Pública (CP). No Brasil, apesar de o tema ter provocado muita discussão, não se distanciou muito da compreensão de Pierre Zémor (1995) em que a legitimidade da comunicação pública se dá pelo interesse geral, razão pela qual acontece no espaço público, sob o olhar do cidadão. As finalidades da CP, segundo o autor francês, estão associadas às das instituições públicas e são as seguintes:

- (a) informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar); (b) ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público; (c) contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer ao coletivo, tomada de consciência do cidadão enquanto ator); (d) e de acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social. (ZÉMOR, 1995)

Em seu livro *La Communication Publique*, Zémor (1995) ressalta a necessidade de escutar o cidadão, pois a CP (...) “é a comunicação formal que diz respeito à troca e à partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas”.

Para Duarte (2007, p. 64) a Comunicação Pública ocorre no espaço formado pelos fluxos de informação e de interação entre agentes públicos e atores sociais (governo, Estado e sociedade civil – inclusive partidos, empresas, terceiro setor e o cidadão individualmente) em temas de interesse público. Ela trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva. A CP ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazê-la é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo.

### 3.1 DEMOCRATIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Um dos pioneiros na divulgação científica, o jornalista espanhol Manuel Calvo Hernando escreveu que

*Crece cada día la convicción de que los periodistas desempeñan, o deben desempeñar, un papel esencial en la comunicación al público de los avances de la ciencia. Universidades y centros de investigación, instituciones culturales e informativas, investigadores, docentes, ingenieros y escritores de los grandes países consideran imprescindible este tipo de divulgación, que debe estar, y en los grandes países lo está ya, a cargo no sólo de los periodistas sino de los docentes y de los científicos. (HERNANDO, 2002, p. 487)*

Autor de mais de 30 livros e de centenas de artigos, Hernando ressalta que um dos fundamentos do jornalismo científico está no primeiro parágrafo do artigo 27 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, com a seguinte redação: “Todos os seres humanos têm o direito de participar livremente na vida cultural da comunidade, de beneficiar das artes e de participar no processo científico e dos seus benefícios” (ONU, 1948). No entendimento do escritor (2002, p. 488), “*es lo que podría llamarse uso social del conocimiento y de su poder implícito*”.

O Jornalismo Científico pode entrar em cena como agente facilitador na construção da cidadania.

As decisões políticas sobre grandes programas científicos e tecnológicos passam, em um país democrático, pelo crivo do Congresso Nacional, no qual a população pode e deve intervir. Mas, novamente, para exercer este direito de todo cidadão, é preciso estar bem informado. (OLIVEIRA, 2002, p. 15)

Na opinião de Bueno (2010, p. 1), “a divulgação científica cumpre função primordial: democratizar o acesso ao conhecimento científico e estabelecer condições para a chamada alfabetização científica”. É possível imaginar que a ciência brasileira poderia ter um impacto maior na sociedade se devidamente divulgada. Ciência e tecnologia não são temas presentes no dia a dia da população brasileira. Parte da responsabilidade desse analfabetismo científico cabe às instituições pesquisadoras, que não cumprem plenamente o papel que lhes é atribuído pelo referido autor. No que se refere à responsabilidade,

a divulgação de C&T deve partir inicialmente de suas fontes primárias, que são os responsáveis pelo planejamento e distribuição de recursos - os órgãos governamentais

– e sobretudo da comunidade científica concentrada nas universidades e instituições de pesquisa (...) ponto de partida para incentivar a divulgação de C&T no país de maneira contínua e eficaz. (OLIVEIRA, 2002, p. 13-14)

Retrato desta realidade pode ser observado na recente pesquisa “Percepção Pública da Ciência e Tecnologia no Brasil”, do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE)<sup>6</sup>. A avaliação realizada a cada quatro anos,

tornou-se fator de grande importância não apenas para pesquisadores, mas também para gestores envolvidos com o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas, educadores, comunicadores e jornalistas. Cada vez mais, a Ciência e a Tecnologia fazem parte de importantes debates políticos e sociais, como mecanismos que auxiliam e aceleram o desenvolvimento sustentável do Brasil. (CGEE, 2019, p. 7)

Consta neste relatório que houve a participação de 2.200 pessoas com idade superior a 16 anos, residentes em todas as regiões do País. Um dos primeiros apontamentos é que se manteve, em comparação a 2015, a visão positiva da sociedade brasileira sobre Ciência e Tecnologia (C&T), ou seja, 73% dos entrevistados entendem que C&T trazem só benefícios ou mais benefícios que malefícios para a sociedade. Do total de participantes, 62% declararam ter algum nível de interesse em C&T. Os temas que mais atraem a atenção são Medicina e Saúde (79%) e Meio Ambiente (76%).

Os cientistas de institutos e universidades públicas estão entre as fontes mais confiáveis de informação. Neste ponto, o levantamento revelou que, em uma escala de -1 a 1, o índice de confiança dos cidadãos nessa categoria profissional é de 0,84, atrás apenas dos médicos (0,85). Em seguida, cientistas de empresas (0,46). A pesquisa também traz um alerta: apesar da referida credibilidade, 90% dos entrevistados não souberam apontar o nome de algum cientista e 88% não se lembravam de nenhuma instituição de ciência, nem mesmo universidades.

A maior parte da população defende, ainda, mais investimentos governamentais em C&T. De acordo com esta edição de 2019, cerca de 90% dos cidadãos afirmam que é importante aumentar ou manter os esforços do governo na área.

Diante do cenário apresentado, instituições que produzem ciência, em especial as que se utilizam de recursos públicos, devem atentar para esses indicadores, uma vez que devem prestar contas à sociedade de seus projetos e iniciativas. Neste contexto, a divulgação para o público não-especializado tende a cumprir também este papel, além, é claro, de contribuir para a própria construção da cidadania, como apontam autores como Oliveira (2002) e Bueno (2009).

Brandão (2012, p. 4) destaca que “a produção e a difusão do conhecimento científico incorporaram preocupações sociais, políticas, econômicas e corporativas que ultrapassam os limites da ciência pura e que obrigam as instituições de pesquisa a estender a divulgação científica além do círculo de seus pares”. A autora afirma, ainda, ao discutir o conceito de comunicação pública, que a responsabilidade dos profissionais que fazem divulgação científica cresce à medida que seu trabalho está submetido “à noção de compromisso público e de prestação de contas à população”.

---

<sup>6</sup> Organização social supervisionada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). A pesquisa teve a colaboração do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia - Comunicação Pública da Ciência e Tecnologia (INCT-CPCT) e apoio da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).

Há um universo a ser explorado pelos comunicadores, já que “mais de 95% da produção científica do Brasil encontram-se nas universidades públicas”. Este dado foi confirmado pelo presidente da Academia Brasileira de Ciências (ABC), Luiz Davidovich, físico e professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em contraponto ao que foi dito pelo Presidente da República em um veículo de comunicação, no mês de abril de 2019<sup>7</sup>. Davidovich, em resposta ao Chefe do Poder Executivo, frisou que

essas publicações estão associadas a pesquisas que beneficiam a população brasileira e contribuem para a riqueza nacional. Graças a essas pesquisas, o pré-sal representa atualmente mais de 50% do petróleo produzido no país, a agricultura brasileira sofisticou-se e aumentou sua produtividade, epidemias - como a do vírus da Zika - são enfrentadas por grupos científicos de grande qualidade, novos fármacos são produzidos, alternativas energéticas são propostas, novos materiais são desenvolvidos e empresas brasileiras obtêm protagonismo internacional em diversas áreas de alto conteúdo tecnológico, como cosméticos, compressores e equipamentos elétricos<sup>8</sup>.

A relação da administração universitária com a comunicação social apresenta-se geralmente de forma complexa e instável. Ambas têm interesses recíprocos: a comunicação alimenta-se de informação e a gestão necessita se comunicar com os cidadãos acerca de suas atividades. Para que sigam na mesma direção, Meyer Jr (2014) coloca que é preciso disseminar uma política, uma estrutura e uma cultura que estimulem os gestores a buscarem novas ações para a melhoria da gestão universitária. O autor também defende que as práticas de gestão necessitam de maior atenção e interpretação no âmbito das universidades, dando ênfase nos procedimentos adotados e nos resultados deles decorrentes. O ambiente universitário de criatividade e inovação mostra-se propício para a busca por soluções, transformações, experiências e resultados, trazendo à tona a necessidade de identificar as práticas atuais de gestão, a fim de gerar aprendizado e fortalecer os estudos nessa área.

Dentre as dimensões de qualidade na gestão universitária - do conhecimento na perspectiva da pesquisa e da inovação tecnológica -, uma faz referência à “Gestão da informação e socialização do conhecimento”, que engloba:

os meios de divulgação de informação (sites, revistas, pastas, bases de dados) sobre as políticas e programas institucionais, divulgação de documentos nacionais e internacionais pertinentes, fontes de programas de ciência e tecnológica com financiamento público e privado; bases de dados de pesquisa aprovado no plano institucional, pesquisas com financiamento, bolsas de iniciação científica, bolsas de pós-graduação, bolsas de pós-doutorado, prêmios de produtividade, pesquisadores financiados, produção e mobilidade acadêmica. (FRANCO; AFONSO; BORDIGNON, 2012, p. 99)

Mais do que sensibilizar o grupo gestor que, juntamente com o corpo técnico, têm responsabilidade em promover a divulgação científica, o desafio ainda maior é envolver a pluralidade de atores no enfrentamento de um problema público. Neste sentido, Secchi (2010, p. 112) acrescenta que a participação cidadã também traz a possibilidade de consolidação do senso de pertencimento e responsabilidade coletiva. Argumenta também que (...) uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema

---

<sup>7</sup> Em entrevista, o presidente da República Jair Messias Bolsonaro disse: “(...) e nas universidades, você vai na questão da pesquisa, você não tem, poucas universidades têm pesquisa, e, dessas poucas, a grande parte tá na iniciativa privada, como a Mackenzie em São Paulo, quando trata do grafeno”.

<sup>8</sup> Universidades públicas respondem por mais de 95% da produção científica do Brasil. Ciência na Rua, 11 abril 2019. Disponível em: <http://ciencianarua.net/universidades-publicas-respondem-por-mais-de-95-da-producao-cientifica-do-brasil/>. Acesso em: 20 maio 2019.

público; em outras palavras; a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante. (SECCHI, 2010, p. 2)

#### 4. TRAJETÓRIA DA COMUNICAÇÃO NA UFSC

Para entender o presente se faz necessário resgatar o passado, conhecer um pouco da história da Comunicação, que teve início já nos primeiros anos de criação da UFSC. Em reportagem realizada pela autora 1, em 2017, os registros dessa trajetória começam pela gestão do primeiro reitor, João David Ferreira Lima (1961-1972), em que o escritor Jair Hamms acumulava a Assessoria de Imprensa e a Chefia de Gabinete.

Na administração de Caspar Erich Stemmer (1976-1980) permaneceu o formato de Assessoria de Imprensa, e mesmo o reitor tendo a sua formação relacionada às ciências exatas, foi implantado em 1978 o Jornal Universitário, com o jornalista José Hamilton Martinelli. Era o início de uma história de 38 anos que conquistou a credibilidade da sociedade por retratar a UFSC na ótica da comunidade.

A criação do curso de Jornalismo em 1979 é um dos marcos da comunicação na UFSC. O curso tinha como lema “liberdade, consciência crítica e responsabilidade” e se caracterizou, principalmente, nos primeiros anos pela intensa participação na vida política do Estado.

Na gestão de Ernani Bayer (1980-1984), o setor de imprensa ganhou status de assessoria de comunicação. E no último ano de seu mandato, o Conselho Universitário aprovou a Coordenadoria de Comunicação Social, que saiu do espaço que ocupava na Reitoria para uma sede própria. A nova coordenadoria era comandada pelo jornalista Laudelino José Sardá, que foi editor-chefe do Jornal “O Estado” e depois integrou o quadro de servidores da UFSC. O jornalista permaneceu no cargo até a gestão seguinte, de Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (1984-1988).

Em 1986, após diagnóstico realizado com as comunidades interna e externa, concebeu-se o projeto de comunicação social pública, referendado no ano seguinte. Na ocasião foi criado o Departamento de Comunicação e Marketing, transformado na sequência em de Imprensa e Marketing (DIM), dentro da visão de integrar todas as áreas de comunicação.

No ano seguinte à implantação da PPC, Moacir Loth assumiu como diretor (1988-1992), na gestão do reitor Bruno Rodolfo Schlemper Junior. Desse período, Loth recorda-se de obter “apoio na estruturação e no campo político, com abertura de concurso público, ampliação da equipe e avanços na implementação da política pública que depois fez escola em outras universidades” (informação verbal)<sup>9</sup>.

Em 3 de junho de 1992, o DIM tornou-se Agecom. Constam nos registros oficiais que nesta mesma data, a jornalista contratada Heloisa Dallanhol foi nomeada diretora da nova agência. Naquele momento, o setor de comunicação havia conquistado uma posição estratégica

---

<sup>9</sup> Entrevista com Moacir Loth, no campus Florianópolis da UFSC, em maio de 2017. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2017/05/agecom-25-anos-personagens-que-escreveram-a-historia-da-comunicacao-da-ufsc/>. Acesso em: 26 jul. 2019.



na Universidade, estabelecida na gestão do reitor Antônio Diomário de Queiroz (1992-1996). Após a saída de Heloísa, Moacir assumiu novamente a direção da Agecom (1993-2000). Sobre o período, Loth diz que

a Política Pública de Comunicação foi um divisor de águas, pois a partir dela se definiu como equívoco o culto à personalidade e passou-se a enxergar a comunicação social como uma área em que se trabalha com as mesmas regras do jornalista, com critérios e senso ético (informação verbal)<sup>10</sup>.

#### 4.1 APOIO INSTITUCIONAL

“A criação da Agecom não foi um ato isolado. Fez parte de uma reforma administrativa aliada a um conceito de universidade aberta, comunicando-se com a sociedade de forma transparente” (informação verbal)<sup>11</sup>. O ex-reitor Diomário de Queiroz, no primeiro ano de sua gestão, propôs a criação da Agecom, viabilizando na prática a Política Pública de Comunicação, implementada cinco anos antes. Em entrevista à autora 1 em 2017, Diomário revela suas impressões sobre o momento.

No contexto dos anos 90 era fundamental evoluir do conceito de Assessoria de Imprensa do Gabinete da Reitoria para o de Agência. Essa organicidade fornecia ao setor autonomia e o liberava da tutela do Reitor. Ao mesmo tempo, afirmava-se a responsabilidade por um processo amplo da Universidade com a sociedade na busca pelo seu reconhecimento e pela valorização das pessoas. A comunicação apoderava-se de um espaço tão fundamental dentro das organizações que era preciso lhe assegurar uma estrutura própria, capaz de gerir uma política social de comunicação que sustentasse o processo de abertura e de extensão da Universidade (informação verbal)<sup>12</sup>.

Na época houve resistência dos próprios jornalistas.

Alguns recebiam a independência como se fosse interferência da Reitoria e a vontade de garantir a infraestrutura ao órgão como dominação. As pessoas custaram a se liberar da ideia de que o próprio Gabinete do Reitor desse autonomia a uma agência de comunicação. Efetivamente o que nós buscávamos era a afirmação de uma política de comunicação que vinha sendo muito bem orientada nos anos anteriores a nossa chegada. (SOUZA, 2007, p. 152)

Superado o medo e as desconfianças iniciais, a política integrada de comunicação da UFSC passou a ter destaque nacional e internacional. Diomário, que presidiu a Andifes, composta à época por 52 universidades federais, contribuiu sobremaneira para a difusão da proposta.

O ex-reitor também investiu na abertura do processo de comunicação. Além da Agecom, houve também o esforço para implantar a TV Anhatomirim – instrumento que impulsionaria a interação da sociedade com a proposta de universidade aberta -, e a rede de comunicação LCT. Por meio da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa

---

<sup>10</sup> Entrevista com Moacir Loth, no campus Florianópolis da UFSC, em maio de 2017. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2017/05/agecom-25-anos-personagens-que-escreveram-a-historia-da-comunicacao-da-ufsc/>. Acesso em: 26 jul. 2019.

<sup>11</sup> Entrevista com Diomário de Queiroz, no campus Florianópolis da UFSC, em junho de 2017. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/2017/06/13/agecom-25-anos-politica-de-comunicacao-social-sem-personalimos/>. Acesso em: 16 ago. 2019

<sup>12</sup> Idem.

Catarina (Fapesc), expandiu-se para 3.200 escolas estaduais e para mais de um milhão de estudantes. Para ele,

a Universidade não pode se isolar, como se não tivesse a responsabilidade social de gerar o novo conhecimento. Tínhamos a clareza que nesta sociedade em rede os novos conhecimentos gerados dentro da instituição seriam o insumo básico do desenvolvimento e da justiça social (informação verbal)<sup>13</sup>.

## 5. POLÍTICA INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO

Quando o assunto é Política Institucional de Comunicação, o professor da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), Vilson da Costa Bueno, desponta no cenário nacional pela sólida experiência nas áreas de Jornalismo Especializado e Comunicação Organizacional, e na elaboração de políticas de comunicação para universidades, institutos federais, empresas públicas e privadas. Em uma de suas apresentações para gestores de comunicação das IFES, em 2017, Bueno contextualiza que

nesse momento difícil que a Educação Superior atravessa, pela falta de consciência da classe política da importância estratégica dos centros produtores de conhecimento como as universidades, em particular, as públicas, a questão da política de comunicação se coloca de maneira absolutamente fundamental. As políticas de comunicação devem ser instrumentos no combate ao desconhecimento, por parte da população e de seus mandatários, do papel fundamental que essas instituições exercem no desenvolvimento humano e científico da sociedade (informação verbal)<sup>14</sup>.

Política de Comunicação (PC) é definida como o “conjunto de princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento de uma organização com os seus diversos públicos estratégicos (*stakeholders* ou públicos de interesse)” (IFSC, 2013, p. 20). Para Bueno, tal instrumento,

em seu campo de atuação, visa garantir que seus públicos internos tenham posturas similares no atendimento a determinadas questões, como relacionamento com a imprensa, atuação nas mídias sociais, gestão de crise, preservação da memória, divulgação científica, entre outras, que, geralmente, compõem as políticas de comunicação (informação verbal)<sup>15</sup>.

Sobre a construção coletiva, etapa fundamental da PC, Bueno reitera que deve haver a participação efetiva dos gestores e de todos os públicos internos no processo de elaboração da política, para que momentos e oportunidades de comunicação e de interação que não são bem atendidos gerem crises institucionais. Além disso,

o processo de comunicação não se resume aos sistemas unilaterais de disseminação da informação, tais como portal, intranet, publicações, newsletters. Há uma visão muito restrita que não é de comunicação e sim de transmissão de informações. Os processos interpessoais entre grupos internos e externos são fundamentais e a PC deve

---

<sup>13</sup> Entrevista com Diomário de Queiroz, no campus Florianópolis da UFSC, em junho de 2017. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/2017/06/13/agecom-25-anos-politica-de-comunicacao-social-sem-personalimos/>. Acesso em: 16 ago. 2019

<sup>14</sup> BUENO, Vilson da Costa. **Política Institucional de Comunicação**. In: 2º Congresso de Gestores de Comunicação das Universidades Federais. 17 ago. 2017. 45'52". Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=g3CyoVSPYjY>. Acesso em: 17 set. 2019.

<sup>15</sup> Idem.

incorporar essa dinâmica de relacionamento nas organizações. Muitas vezes as crises e as dificuldades derivam dessa falta de diálogo, que os canais formais não conseguem resolver (informação verbal)<sup>16</sup>.

É necessário o investimento em comunicação de forma estratégica, para unir as políticas e linguagens da organização com o objetivo de alcançar as metas, missão e visão. Pensar a comunicação de forma articulada e integrada, subsidiada pelas ações de comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, faz com que a organização consolide sua imagem perante o público-alvo e à sociedade, minimizando as falhas e garantindo a sobrevivência da organização, asseguram Oliveira (2015) e Ribeiro (2017).

## 5.1 MODELO DE POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Para auxiliar os gestores de instituições públicas e privadas que desejam implantar políticas de comunicação, Bueno apresenta um roteiro<sup>17</sup> com os principais tópicos.

### 5.1.1. Roteiro Básico:

- Definição precisa e ampla dos públicos estratégicos;
- Diagnóstico da situação atual da comunicação na instituição;
- Avaliação dos canais de relacionamento;
- Explicitação das posturas de estratégia, com a conscientização, participação e comprometimento dos públicos internos;
- Definição de uma comissão.

### 5.1.2. Temas e capítulos recorrentes:

- Comunicação e preservação da memória institucional;
- Relacionamento com determinados públicos;
- Diretrizes para atuação nas redes sociais;
- Gestão da marca / Identidade Visual;
- Principais canais de relacionamento;
- Promoção e participação em eventos;
- Realização de campanhas de ingresso;
- Comunicação e Extensão Universitária;
- Gestão da comunicação em situações de crise;
- Processos e ações focados na comunicação e na divulgação científica;
- Gestão da Comunicação;
- Perfil e responsabilidade da área de comunicação;
- Metodologia de avaliação.

### 5.1.3. Produtos essenciais:

- Política gera um documento público, facilmente acessível;
- Plano de implementação da política.

---

<sup>16</sup> BUENO, Vilson da Costa. **Política Institucional de Comunicação**. In: 2º Congresso de Gestores de Comunicação das Universidades Federais. 17 ago. 2017. 45'52". Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=g3CyoVSPYjY>. Acesso em: 17 set. 2019

<sup>17</sup> Idem.

#### **5.1.4. Alguns desafios:**

- Instrumento estratégico de gestão;
- Criar condições para internacionalização da PC;
- Reavaliar continuamente a PC;
- Criar uma cultura de comunicação dentro da universidade.

### **6. AÇÕES DE APRIMORAMENTO DA PC DA UFSC**

A atuação da Agecom em 2020 continuou sendo pautada na visão de “ser uma agência de comunicação inovadora e de referência na gestão da comunicação pública universitária nos cenários regional, nacional e internacional”. No início de 2019 foi realizado o Planejamento Estratégico, com etapas de diagnóstico, prospecção e definição das estratégias a serem seguidas nos anos seguintes. Na ocasião, foram identificadas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da Agecom e, com isso, definidas em conjunto as estratégias para consolidar forças, neutralizar ou reduzir fraquezas, antecipar ameaças e aproveitar oportunidades. O principal objetivo a ser seguido será a promoção da visibilidade dos potenciais da UFSC para os diversos públicos, visando à defesa da Universidade Pública.

A atualização da Política Pública de Comunicação da UFSC é um dos projetos definidos no Planejamento Estratégico da Agecom (2019-2020). A partir de então iniciaram-se reuniões periódicas para delinear a metodologia e a aplicação dos trabalhos de planejamento de toda a Agência, com definição de etapas e construção de estratégias.

Na etapa final do planejamento foram definidas prioridades e os Grupos de Trabalho (GTs). A intenção dos participantes é trabalhar em projetos de curto, médio e longo prazos e, assim, elaborar propostas para criação ou alteração de produtos e/ou serviços, bem como para aprimorar a gestão do setor.

A Política de Comunicação está inserida no “GT Estruturante”, que possui prioridade alta e deve ser executado a longo prazo, já que demanda discussão com a comunidade interna e externa. O grupo é composto por seis servidores, que tem como objetivo regulamentar a Agecom no âmbito institucional, e para isto vem se reunindo regularmente para definir o Organograma, Regimento Interno, Carta de Serviços e a atualização da PPC.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se a partir do que foi exposto, que o processo atual promovido pela UFSC necessita ir além da simples divulgação da informação em seus canais institucionais. A Universidade, na sua diversidade de conteúdo, deve construir e gerir coletivamente o ato de comunicar. Esta interatividade entre emissores e receptores das mensagens se estabelece diariamente e quando contínuo, atinge seu objetivo principal, o de democratizar o conhecimento.

Sem a participação efetiva dos agentes envolvidos neste processo comunicacional, há, necessariamente, uma cobrança maior na estrutura profissionalizada. Erroneamente, a gestão universitária imputa o desafio de construir a comunicação a um grupo de pouco mais de 20 pessoas e este setor, como qualquer outro, vivencia as trocas de gestões e de orientações editoriais. Apesar de ainda ter uma autonomia de trabalho, a Agecom está vinculada ao Gabinete da Reitoria, que deveria ser mais um de seus *stakeholders*. Além deste entrave hierárquico, outro empecilho ao seu desenvolvimento é não possuir orçamento próprio (rubrica) e depender da busca de recursos junto ao gabinete e a outros setores para viabilizar projetos de divulgação científica.

No seu dia a dia, a Agecom tem a responsabilidade de repassar informação a uma comunidade interna de mais de 72 mil pessoas e a uma externa incontável, por meio dos canais oficiais de comunicação: portal da UFSC ([www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)); redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e LinkedIn); audiovisual (“UFSC Ciência” Podcast, “UFSC Explica”, “Vida UFSC”, “Traduzindo Ciência”, “Cientificamente Falando”); boletins eletrônicos “Divulga UFSC” (diário) e “Semana UFSC” (semanal/público-alvo: imprensa); revista “UFSC Ciência” (anual); campanhas institucionais; Identidade Visual; Guia de Fontes; clipagem de notícias; e Memória Fotográfica.

A produção e difusão do jornalismo de serviços, informativo, científico, institucional e factual relacionados à UFSC, conforme Relatório de Autoavaliação Institucional da Agecom 2020, apontam para os seguintes números, entre 1º de janeiro e 31 de dezembro:

a) **domínio [ufsc.br]** - foram efetuadas 2.563 postagens na página [noticias.ufsc.br], totalizando 6.059.109 acessos; Além das páginas institucionais voltadas à Comunicação [noticias.ufsc.br] e [agecom.ufsc.br], a Agência atualiza os conteúdos dos sites [estrutura.ufsc.br] e [calouros.ufsc.br]. Em 2020, foram criadas as páginas “Diversifica UFSC” [diversifica.ufsc.br], “Com Ciência Pela Vida” [coronavirus.ufsc.br] e uma comemorativa aos 60 anos da instituição [60anos.ufsc.br];

b) **redes sociais** - Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) por mensagens privadas: em média, mais de 20 usuários são atendidos por dia, tendo 100% de sua demanda respondida; Facebook: 10 mil novas curtidas, totalizando 136.222 seguidores e aproximadamente 8.700.000 pessoas alcançadas; Twitter: 6 mil novos seguidores, totalizando 99.836 e mais de 1 milhão de impressões por mês (número de vezes que os *tweets* foram exibidos para os usuários); Instagram: 20 mil novos seguidores, totalizando 76.115; LinkedIn: 11 mil novos seguidores, totalizando 108.401; Telegram: criação de um canal da UFSC que finalizou 2020 com cerca de 900 inscritos; YouTube: 5,4 mil novos inscritos no canal, totalizando 7.880, com 282.034 visualizações de vídeos ao longo do ano.

Durante o isolamento social, foi dada ênfase à produção de campanhas e peças gráficas informativas sobre a pandemia, o ensino remoto, as mudanças no calendário acadêmico, as formas de ingresso, dentre outros assuntos. A demanda por informação cresceu bastante nas redes sociais, com postagem diária de notícias e eventos da UFSC: 68 vídeos e 15 *lives*; a Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão (Sepex) foi realizada no formato online; como também os eventos em comemoração aos 60 anos da UFSC. Também foram publicadas 137 fotos no Instagram; e cinco *stories* por dia útil, em média, no Instagram e Facebook.

c) **audiovisual** - foram produzidos um episódio do podcast “UFSC Ciência”, dois vídeos do “Traduzindo Ciência” (sendo um deles gravado a distância) e um “UFSC Explica”. Resultados muito menores que no ano de 2019, que somaram 40 episódios nos formatos de vídeo e áudio. Neste período pandêmico, optou-se por realizar gravações com professores da UFSC e com membros da Administração Central, três “UFSC Live” com cientistas falando sobre aspectos da pandemia e diversos vídeos para as redes sociais sobre a adaptação da comunidade universitária ao “novo normal”;

d) **mailing UFSC** - foram enviadas para mais de 76 mil destinatários da comunidade universitária e externa em torno de 2.986 mensagens postadas nos 17 grupos de e-mails da UFSC, incluindo os informativos “Divulga UFSC” e “Semana UFSC”, e comunicados institucionais.

Apesar de a Política Pública de Comunicação estar presente na prática profissional, isto não foi o suficiente para a permanência da Agecom como o órgão central de comunicação da UFSC. No período entre os anos de 2012 e 2016, por muito pouco teve êxito um processo de supressão da Agência e de sua história. Em parte, essa situação se agravou por não ter a PPC legitimada pelo Conselho Universitário (CUn). Nos registros deste colegiado, do Gabinete da Reitoria, do Arquivo Central e da própria Agência não constam documento que comprove a sua criação.

A atualização e posterior aprovação da PPC na instância máxima da UFSC podem parecer processos simples em uma primeira análise, mas levará alguns anos e demandará tempo dos envolvidos e interesse por parte da Administração Universitária. Há dois anos, o assunto gerou um projeto específico e grupo de trabalho no Planejamento Estratégico da Agecom. Um avanço recente neste sentido foi a inclusão das demandas da comunicação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2024) e ao Plano de Gestão de Riscos. Este último documento, em particular, aponta que Agecom/TV UFSC/Gabinete da Reitoria devem, dentro do objetivo nº 11 de governança – “Aprimorar a comunicação em todas as suas vias” –, reduzir e/ou tratar o evento de risco “o atraso na implementação da Política Institucional de Comunicação” (UFSC, 2021).

## REFERÊNCIAS

Assembleia Geral da ONU (1948). **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Paris, 1948. Disponível em: [https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf). Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. **Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros**. Disponível em: <https://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/06/04-codigo-de-etica-dos-jornalistas-brasileiros.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: Jorge Duarte. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2012, v.1, p. 1-33.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Científica e Divulgação Científica: aproximações e rupturas conceituais**. Informação & Informação, Londrina, v. 15, n. esp, p. 1-12, 2010. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/6585/6761>. Acesso em: 20 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo científico: revisitando o conceito**. In: VICTOR, Cilene; CALDAS, Graça; BORTOLIERO, Simone (Orgs.). **Jornalismo científico e desenvolvimento sustentável**. All Print, São Paulo, p. 157-177, 2009.

\_\_\_\_\_. **Política Institucional de Comunicação**. In: 2º Congresso de Gestores de Comunicação das Universidades Federais. 17 ago. 2017. 45'52". Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=g3CyoVSPYjY>. Acesso em: 17 set. 2019.

CGEE. Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Percepção Pública da C&T no Brasil**. Resumo Executivo. Brasília, DF: 2019. Disponível em: [https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/CGEE\\_resumoexecutivo\\_Percepcao\\_publica\\_CT.pdf](https://www.cgee.org.br/documents/10195/734063/CGEE_resumoexecutivo_Percepcao_publica_CT.pdf). Acesso em: 4 nov. 2019.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública. In: LOPES, Boanerges (Org.) **Gestão da Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007, v.1.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; AFONSO, Mariangela Rosa; BORDIGNON, Luciane Spanhol. **Gestão Universitária: Qualidade, Investigação Científica e Inovação Educacional**. Revista GUAL, Florianópolis, v.5, n. 1, p. 83-103, jan./fev./mar./abr. 2012. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/geu/userfiles/revistagualartigo\\_gestouniversitaria.pdf](http://www.ufrgs.br/geu/userfiles/revistagualartigo_gestouniversitaria.pdf). Acesso em: 2 nov. 2019.

HERNANDO, Manuel Calvo. **El Periodismo científico, necesario en la sociedad actual**. Mediatika - Cuadernos de Medios de Comunicación. Madrid, 2002, v. 8, p. 485-498. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/11497810.pdf>. Acesso em: 15 out. 2019.

IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina. **Política de Comunicação do IFSC**, 2013. Disponível em:

[https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/politica\\_comunicacao\\_IFSC\\_edicao1.pdf](https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf). Acesso em: 10 jun. 2019.

LOTH, Moacir. Democratização universitária com políticas de comunicação. In: Waldir José Rampinelli; Valdir Alvim; Gilmar Rodrigues. (Org.). **Universidade: a democracia ameaçada**. 2. ed. Florianópolis: Xamã, 2007, v. 1, p. 145-160.

MEYER Jr, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria**. Universidade em Debate. 2014, jan./dez., p. 12-26.

OLIVEIRA, Fabíola. **Jornalismo científico**. São Paulo: Contexto, 2002.

OLIVEIRA, R. B. **Comunicação Organizacional Integrada na Universidade de Brasília: um estudo de caso**, 2015. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19418/1/2015\\_RicardoBorgesOliveira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19418/1/2015_RicardoBorgesOliveira.pdf). Acesso em: 11 ago. 2019.

RIBEIRO, Bianca Z. **Comunicação organizacional em universidades públicas: o caso da UFT**. Porto Alegre: Editora Fi, 2017. 199p.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, Artemio Reinaldo de. **Santos e pecadores: comunicação versus crise na era da informação**. 1ª. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2007. v. 1. 165p.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Política de Comunicação Integrada para a Universidade Federal de Santa Catarina**, 1987. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/files/2017/08/Poli%CC%81tica-Pu%CC%81blica-de-Comunicac%CC%A7a%CC%83o-1987.pdf>. Acesso em: 1º ago. 2019.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina. **Carta de Serviços da Agecom**. Disponível em: [http://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/11/livreto\\_agecom\\_2017.pdf](http://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/11/livreto_agecom_2017.pdf). Acesso em: 10 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Autoavaliação Institucional - Agecom**. Disponível em: <https://agecom.paginas.ufsc.br/files/2021/03/Relat%C3%B3rio-de-Autoavalia%C3%A7%C3%A3o-Institucional-2020.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano Institucional de Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2021/02/Plano-Institucional-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-UFSC-2020-2024.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2021.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. PUF, Col. *Que sais-je?* Paris, 1995. Tradução resumida do livro por Elizabeth Brandão. Disponível em: <https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf>. Acesso em: 20 maio 2019.