

PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: MAPEANDO O ECOSISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA UFMG

Fábia Pereira LIMA¹
Rafael Gomes BRACARENSE²

Universidade Federal de Minas Gerais

Este trabalho apresenta os resultados preliminares de uma das etapas de pesquisa sobre os desafios para o planejamento da comunicação estratégica em universidades públicas, com o objetivo de mapear e analisar o ecossistema comunicacional da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Fundamentado em Kunsch (2003), que fornece o arcabouço sobre planejamento da comunicação estratégica, e em Barrichello (2004) e Baldissera (2024), que compreendem a instituição como uma organização imersa em disputas por legitimidade, o estudo adota uma abordagem qualitativa de estudo de caso. O objeto empírico abrange documentos de governança, como o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG (PDI 2024-2029) e a Política de Comunicação da UFMG, além de levantamento de dados sobre instâncias comunicacionais centrais e descentralizadas, incluindo hospitais universitários e centros de tecnologia e inovação da universidade. A metodologia prevê a triangulação de dados por meio de pesquisa documental, mapeamento de equipes e entrevistas semiestruturadas com dirigentes e gestores. Como resultados esperados, a pesquisa busca fornecer subsídios empíricos para o desenvolvimento de metodologias para o planejamento da comunicação organizacional, especialmente em instituições públicas de ensino superior.

Palavras-chave: Comunicação institucional; Governança universitária; Gestão estratégica; UFMG.

1. Introdução

A comunicação no âmbito das universidades públicas brasileiras tensiona, historicamente, a fronteira entre a difusão do conhecimento (a comunicação pública da ciência) e a transparência administrativa (comunicação institucional). Contudo, compreender estas instituições contemporaneamente exige encará-las como organizações complexas, imersas num campo denso de disputas públicas por

¹ **Fábia Pereira Lima** Professora do Departamento de Comunicação Social e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Diretora de Comunicação da UFMG. fabialima@ufmg.br.

² **Rafael Gomes Bracarense** Relações Públicas na UFMG. contatobracarense@gmail.com.

visibilidade, reconhecimento e poder. O desafio comunicacional, portanto, ultrapassa a mera emissão de informação; trata-se de um esforço contínuo e estratégico de legitimação social, no qual a identidade de uma Instituição de Ensino Superior (IES) é construída cotidianamente pelas práticas de gestão e suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. No entanto, o acelerado advento de novas tecnologias colide frontalmente com a realidade material dessas instituições, severamente impactadas por sucessivos cortes orçamentários e pela vedação do provimento de cargos na área de comunicação desde 2019 (LIMA, BITTENCOURT, SALGADO, 2024). Diante dessa assimetria entre a crescente complexidade do ecossistema digital e o esvaziamento da força de trabalho, torna-se imperativa a adoção de novas configurações estruturais e de governança que sustentem o relacionamento da universidade com a esfera pública e atestem a sua responsabilidade social.

A materialização dessas novas configurações de governança esbarra, frequentemente, na própria magnitude e complexidade estrutural das instituições. Na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), essa capilaridade configura um ecossistema comunicacional vasto, que atualmente transita de uma atuação historicamente informal para um modelo de governança estratégica e institucionalizada. No centro dessa arquitetura, encontra-se o Centro de Comunicação (Cedecom) da universidade, órgão auxiliar da Reitoria, diretamente vinculado à Administração Central, que atua como o órgão responsável por formular e integrar as diretrizes da comunicação institucional da universidade, assumindo o constante desafio de construir políticas, diretrizes e orientações para a comunidade universitária, conforme Resolução Complementar UFMG nº 01/2021 (UFMG, 2021) e pela Política de Comunicação da UFMG (UFMG, 2023) que define que o órgão, deve:

"orientar os fluxos e processos comunicacionais da Universidade relacionados à identidade, à marca, à imagem e à reputação da Instituição, com o objetivo de fortalecer e promover sua legitimidade no âmbito social e reforçar seu caráter plural, democrático e inclusivo em consonância com sua missão e com seus objetivos (UFMG, 2021, s/p)."

Os documentos norteadores conferem ao Cedecom uma atuação estratégica na universidade, incumbindo-o de integrar uma vasta rede de comunicação, que se espalha não apenas pelos órgãos da administração superior mas também por todas as unidades administrativas e acadêmicas. Estudos realizados em 2021 pelo Cedecom mapearam cerca de quarenta setores de comunicação nesses espaços, quer seja de maneira mais estruturada, incluindo a atuação de profissionais de comunicação, quer seja de maneira mais improvisada, contando com a colaboração de profissionais ou estudantes bolsistas que atuam como pessoas de referência nas atividades de comunicação, naquelas unidades.

Ainda, vale registrar que, na UFMG, a Diretoria de Divulgação Científica (DDC) é um setor vinculado à Pró-reitoria de Extensão (PROEX), responsável pela implementação da Política de Divulgação Científica da universidade. Esse trabalho é desenvolvido em parceria com o Cedecom, no que tange às ações de comunicação institucional.

Nesse sentido, o presente estudo busca atualizar o mapeamento do complexo ecossistema comunicacional da UFMG, à luz da aprovação das políticas e diretrizes institucionais recentemente aprovadas, para analisar os desafios e as dinâmicas de cooperação entre o Centro de Comunicação, a Diretoria de Divulgação Científica e toda a rede de assessorias de comunicação das unidades acadêmicas e administrativas. Como dito, trata-se de uma estrutura complexa que abrange desde instâncias da administração central, como as pró-reitorias (Proex, Prograd, Procult), até unidades acadêmicas tradicionais (como Medicina, Direito, Letras e ICEx), estendendo-se a centros de pesquisa, inovação e cultura, fundações de apoio, complexos hospitalares e grandes projetos de extensão.

A amplitude desse mapeamento revela um desafio central para a gestão da comunicação pública: garantir que, diante de múltiplas frentes de atuação, a excelência de um serviço prestado na ponta — como o atendimento de saúde oferecido a milhares de cidadãos — seja claramente percebida pela sociedade como uma entrega da universidade, em um encontro entre os postulados da comunicação pública (WEBER, 2017) e a comunicação institucional (KUNSCH, 2003). Sem uma articulação que conecte o conhecimento acadêmico ao cidadão em todas as suas instâncias, perde-se a oportunidade de consolidar a identidade institucional e de demonstrar a utilidade da universidade para o público.

É exatamente nessa tensão — entre o que é postulado normativamente e como as diferentes frentes operam na prática — que esta pesquisa se insere. O objetivo é discutir a comunicação estratégica no contexto das universidades públicas a partir do caso da UFMG, analisando como as diretrizes centrais se articulam com as instâncias descentralizadas. De modo específico, busca-se compreender como os modelos e fluxos de comunicação adotados por esses diversos atores organizacionais contribuem para a construção da identidade e para a legitimação da universidade perante a sociedade. Como resultados esperados, a pesquisa busca fornecer subsídios empíricos para o desenvolvimento de metodologias para o planejamento da comunicação organizacional, especialmente em instituições públicas de ensino superior.

2. Referencial Teórico

Weber (2017) defende que a comunicação pública deve ser tomada como um conceito fundamental para a democracia, associado diretamente com a

comunicação voltada para o interesse público que traz, em seu cerne, ideais normativos de participação, visibilidade, acessibilidade e circulação de opiniões em uma sociedade. Para a autora, a comunicação pública é um forte critério para avaliação da qualidade de uma democracia. Já Duarte (2011) coloca o foco da comunicação pública no cidadão e nas questões de interesse público, defendendo a constante busca por conferir mais poder para a sociedade e menos para os governos, fomentar mais comunicação e informação nas organizações, e menos divulgação; buscar mais diálogo e participação sociais, e menos dirigismo, como algumas das premissas que orientam a comunicação pública contemporaneamente.

Nesse sentido, a comunicação pública deve ser o ideal normativo a pautar a atuação de atores e organizações que se colocam a serviço do interesse público e da sociedade, como é o caso das instituições públicas de ensino superior. O esforço de explicitar tais valores vincula-se aos preceitos da comunicação institucional, “que está intrinsecamente ligada aos aspectos (...) que explicitam o lado público das organizações, (que) constrói uma personalidade creditiva organizacional e (que) tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida” (Kunsch, 2003, p.164).

Um dos aspectos fundamentais na relação das universidades com a sociedade da qual fazem parte é a comunicação dos achados científicos como resultado das pesquisas (e dos investimentos) que são pilares dessas instituições. A comunicação pública da ciência tem se amparado cada vez mais em práticas horizontalizadas de diálogo social, contrapondo-se ao modelo verticalizado que colocava as universidades como baluartes do conhecimento e a sociedade como receptáculos do saber especializado (MOSER, 2022). Por isso, é relevante que, na UFMG, exista uma diretoria de divulgação científica diretamente vinculada à Pró-reitoria de Extensão, que coordena os programas, projetos e iniciativas de extensão, na relação da universidade com a sociedade, em articulação com a comunicação institucional, sob coordenação do Cedecom.

Na esfera social, as universidades públicas, longe de estarem isoladas em suas dinâmicas puramente acadêmicas, encontram-se imersas em um “complexo campo de disputas por visibilidade, legitimidade, reconhecimento e poder” (Baldissera, 2024, p. 92). É exatamente nesse cenário de tensão e disputa que a comunicação assume seu papel estratégico. Como corrobora Barichello (2004), a busca por essa legitimação e a construção da identidade universitária materializam-se nos modelos e nas práticas de comunicação adotados pela instituição. Assim, o cumprimento de sua responsabilidade social deságua diretamente nas práticas de linguagem e na qualidade da interação estabelecida, definindo como a universidade se relaciona com a sociedade e responde à urgência de investigar e entregar, de fato, o que seus diversos públicos anseiam dela e saber sobre ela.

3. Objeto Empírico

O objeto empírico desta pesquisa constitui-se pela materialidade do ecossistema de comunicação da UFMG. Tendo em vista a complexidade e a capilaridade da instituição, o recorte analítico incide, primariamente, sobre os documentos estruturantes de governança — com destaque para a Resolução Complementar que institucionaliza o Centro de Comunicação da UFMG, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2024-2029) e a Política de Comunicação da UFMG — e sobre a estrutura organizacional da Administração Central, passando pelo mapeamento da rede de assessorias da UFMG, para compreender a articulação dessas instâncias. Dessa forma, o objeto materializa não apenas o que é postulado normativamente pela universidade, mas como suas diferentes instâncias se estruturam na prática para dialogar com a sociedade e legitimar suas ações no espaço público.

4. Metodologia

A metodologia caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa, estruturado a partir da triangulação de dados. Inicialmente, realizar-se-á uma pesquisa documental. Em seguida, a pesquisa de campo compreenderá o mapeamento estrutural das equipes de comunicação e a realização de entrevistas semiestruturadas com dois perfis de atores: os dirigentes das unidades (foco na percepção estratégica) e os gestores de comunicação (foco nas práticas e fluxos). O tratamento de todo o material recolhido — documentos e transcrições — dar-se-á inspirado na Análise de Conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016), buscando categorizar e interpretar unidades de registro à luz do referencial teórico adotado.

5. Resultados Esperados

Espera-se que os resultados desta pesquisa colaborem significativamente para a compreensão das dimensões que compõem o ecossistema de comunicação da UFMG, visando potencializar o relacionamento e a transparência da instituição com a sociedade e inspirar a prática de comunicação pública e institucional de outras instituições públicas de ensino superior. Ao mapear essas estruturas descentralizadas, o estudo pretende demonstrar como o alinhamento comunicacional pode conferir unidade à identidade institucional, ao mesmo tempo em que cumpre os preceitos de comunicação público, com foco na entrega de resultado ao cidadão. O caso dos hospitais universitários, por exemplo, é emblemático: ao integrar a comunicação dessas unidades, garante-se que os milhares de cidadãos atendidos diariamente reconheçam aquele serviço público de excelência como uma entrega direta da universidade – o que é fundamental para

que saiba referenciar a busca por informações qualificadas acerca de serviços públicos que pode acessar.

Essa percepção não apenas fortalece a legitimidade e a reputação social da instituição, mas também fornece subsídios empíricos e estratégicos fundamentais para o planejamento da comunicação organizacional da UFMG e que podem inspirar a prática de outras universidades. Assim, espera-se que os dados da pesquisa possam configurar subsídios empíricos para o desenvolvimento de metodologias para o planejamento da comunicação organizacional, especialmente em instituições públicas de ensino superior.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Instituições de Ensino Superior como organizações: um olhar a partir da comunicação organizacional. In: LIMA, Fábila Pereira; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei (Org.). **Comunicação pública nas instituições federais de ensino superior**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2024. p. 91-106.

BARICHELO, Eugênia Mariano da Rocha. **A visibilidade como estratégia de circulação das organizações em redes sociais digitais**. 2011. 237 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3091>. Acesso em: 17 fev. 2026.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de Comunicação Pública. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 121-134. Disponível em: <https://abcpública.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Sobre-a-Emergência-do-conceito-de-Comunicação-Pública.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2026.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila Pereira; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei (Org.). **Comunicação pública nas instituições federais de ensino superior**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2024.

MOSER, Laís Campos. **Comunicação e universidades**: a comunicação pública da ciência e a divulgação científica em universidades públicas do Sul do Brasil. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27164/tde-12012023-121700/publico/LaisCamposMoserVC.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **História da UFMG**: linha do tempo. Belo Horizonte: Cedecom/UFMG, 2017. Disponível em: <https://www.ufmg.br/90anos/historia-da-ufmg/>. Acesso em: 17 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2029**: capítulo 1: perfil institucional. Belo Horizonte: UFMG, 2023. Disponível em: <https://www.ufmg.br/pdi>. Acesso em: 17 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Conselho Universitário. **Resolução Complementar nº 01/2021, de 25 de março de 2021**. Dispõe sobre a estrutura orgânica do Centro de Comunicação (Cedecom). Belo Horizonte: SODS/UFMG, 2021. Disponível em: <https://www.ufmg.br/sods/resolucoes>. Acesso em: 17 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Conselho Universitário. **Resolução nº 02/2023, de 23 de maio de 2023**. Aprova a Política de Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: SODS/UFMG, 2023. Disponível em: <https://www.ufmg.br/sods/resolucoes>. Acesso em: 17 fev. 2026.

WEBER, M. H. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, M. H.; COELHO, M. P.; LOCATELLI, C. (Org.). **Comunicação pública e política**: pesquisa e práticas. Florianópolis: Insular, 2017. p. 23-56.