

O processo de construção da Política de Comunicação

A Política de Comunicação constitui o atendimento a uma demanda importante do processo de gestão da Uergs, tendo em vista refinar e consolidar posturas, princípios e diretrizes que orientam a relação da Universidade com os seus públicos estratégicos e a sociedade de maneira geral.

Ela foi planejada no início de 2018, com a formação de uma Comissão para a elaboração da Política de Comunicação, designada pela Reitora e coordenada pela Assessoria de Comunicação (Ascom), contando ainda com integrantes de outra áreas e departamentos, e a contratação de uma consultoria para o desenvolvimento deste instrumento estratégico.

A Contexto Comunicação e Pesquisa, sob a responsabilidade do professor Wilson da Costa Bueno, com doutorado em Comunicação pela Universidade Estadual de São Paulo - USP e com larga experiência em Comunicação Organizacional, foi a empresa indicada para dar suporte à elaboração deste trabalho, tendo em vista sua participação bem-sucedida em processos similares para inúmeras universidades estaduais e federais, institutos federais, bem como para outras empresas públicas e privadas.

O pressuposto básico deste trabalho foi a construção coletiva, com a participação de gestores e representantes dos vários públicos internos, pautada pela transparência em todas as etapas deste processo de construção. Criou-se um espaço no site da Universidade para a divulgação das ações da Política de Comunicação, permitindo, inclusive, a contribuição efetiva da comunidade na elaboração do documento da Política de Comunicação, visto que os textos que compõem cada capítulo deste documento estiveram acessíveis para receber sugestões e complementações durante toda a elaboração da Política.

A metodologia do processo de construção da Política de Comunicação incluiu 16 reuniões presenciais, com a duração de meio período – manhã ou tarde - em Porto Alegre, com a presença dos elementos que integram a Comissão para a elaboração da Política de Comunicação, além de gestores e

de outros profissionais, com vínculo ou interessados nos temas colocados para debate em cada reunião.

A consultoria produziu, a partir dos debates ocorridos nestas reuniões, os textos básicos do documento da Política que, após a análise da Comissão, permaneceram disponíveis no site da Universidade para receber a contribuição da comunidade até julho de 2018.

Como complemento à Política de Comunicação, elaborou-se, ao final, um Plano de Comunicação com a definição de dezenas de ações a curto, médio e longo prazos, para a sua implementação.

O documento da Política de Comunicação foi submetido aos órgãos superiores da Universidade para sua aprovação e o trabalho culminou com a realização de um evento de lançamento, com ampla divulgação e presença de representantes dos públicos estratégicos da Uergs, incluindo os gestores da Universidade. A etapa final consiste em divulgar o documento a todos os públicos internos, mobilizando-os para que possam colocar a Política em prática.

Como a Política de Comunicação está marcada no tempo, sobretudo porque se refere a uma área dinâmica, deverá permanentemente ser revista e atualizada. Desta forma, garante-se que ela possa manter-se em sintonia com as mudanças que vierem a ocorrer na Universidade e com as demandas e expectativas futuras dos seus públicos estratégicos e da sociedade, além de se adequar às alterações constantes que ocorrem no campo da Comunicação.

Os públicos estratégicos da Uergs

Uma empresa ou organização e, em particular, uma universidade pública como a Uergs, interage, ao longo do tempo, com um número considerável de públicos. Deste conjunto de agrupamentos com que ela se relaciona, merecem principal atenção os chamados públicos estratégicos, ou de interesse, ou ainda “stakeholders”.

Os públicos estratégicos da Uergs são todos aqueles que contribuem, direta ou indiretamente, para a consecução dos seus objetivos e que, ao mesmo tempo, influenciam a sua atuação e são por ela influenciados.

Na prática, é possível distinguir, neste conjunto, alguns públicos que são considerados essenciais para a Universidade, ou seja, ela depende destes públicos para o seu adequado funcionamento. Podem ser citados, de imediato, nesta condição, os alunos e empregados (docentes, técnicos e de apoio administrativo) que têm em comum o fato de manterem vínculo estreito com a Uergs, estando presentes de forma permanente na vida da instituição. Há também públicos estratégicos importantes, mas que não são essenciais, ou seja, embora constituam-se em parceiros ou tenham interesses comuns com a Universidade, não podem ser considerados indispensáveis para o seu funcionamento regular. Temos, como exemplo de públicos estratégicos não essenciais, os dirigentes das organizações do Terceiro Setor, os jornalistas, os sindicatos etc.

O conhecimento mais detalhado do perfil destes públicos, de suas demandas e expectativas em relação à Universidade, é fundamental para o processo de consolidação do relacionamento e para evitar tensões ou conflitos, muitas vezes originados por uma comunicação ineficiente ou mesmo pela falta de comunicação.

A etapa inicial da construção da Política de Comunicação da Uergs teve como foco identificar cada um destes públicos porque, pela sua relevância, eles devem merecer prioridade no estabelecimento de ações ou estratégias de relacionamento, bem como na definição de canais que favoreçam esta interação.

Os públicos estratégicos, explicitamente citados neste documento da Política de Comunicação, têm como característica a sua relação com a Uergs como um todo. Cada unidade e cada campus em particular costumam também interagir com determinados públicos, além desses aqui enunciados, que têm importância local ou regional, e é imperioso contemplá-los no desenvolvimento dos planos de comunicação.

É imprescindível que a Uergs defina, para cada público em particular, a área, setor ou mesmo gestores e profissionais responsáveis pela interação com estes públicos, de modo que, para cada um deles, se possa, ao longo do tempo, desenvolver ações que incrementem e consolidem este relacionamento.

Os públicos estratégicos da Uergs estão listados a seguir, agrupados em duas categorias principais - os públicos internos e os públicos externos.

1) Públicos internos

Os públicos internos estão representados por aqueles que participam direta e permanentemente da rotina da Universidade, alguns dos quais mantêm com ela vínculo funcional, como os empregados (docentes, técnicos e apoio administrativo).

a) Gestores da Universidade (reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores regionais, diretores de departamentos, coordenadores de cursos, coordenadores de áreas, chefes de unidades, membros do Consun e Conepe).

Os gestores, em seus vários níveis, desempenham papel fundamental no processo de tomada de decisões relativas à Universidade.

b) Empregados

Os empregados incluem os técnicos e os de apoio administrativo, os professores efetivos, substitutos e temporários e se caracterizam pelo fato de manterem vínculo funcional com a Universidade. É preciso considerar também os professores de instituições parceiras e que participam de atividades conjuntas de ensino em nossa instituição. Assim como os alunos, os docentes da Uergs

exibem perfis diferenciados, de acordo com as áreas dos cursos de graduação e pós-graduação aos quais estão vinculados. Da mesma forma, os empregados do quadro técnico e de apoio administrativo exibem competências diversas, buscando dar suporte, de forma abrangente, às necessidades da instituição.

c) Alunos (estudantes de graduação e pós-graduação)

Os alunos da Uergs estão distribuídos nas unidades, que integram sete campi regionais, e matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação (*lato e stricto sensu*), que atendem a vocações e demandas distintas.

d) Estagiários

A Uergs mantém programa de estágios para alunos da Universidade e de outras Instituições de Ensino Superior (IES), favorecendo a capacitação acadêmica e profissional dos seus estudantes.

e) Terceirizados

Os terceirizados constituem um segmento importante dos recursos humanos da Uergs, porque, embora não mantenham com ela vínculo funcional, sendo contratados de empresas do mercado, prestam serviços de forma continuada para a Universidade. Eles podem realizar trabalhos em várias áreas ou setores da instituição e, assim como em outras organizações, constituem a maioria no desenvolvimento de serviços de limpeza e vigilância, por exemplo.

2) Públicos externos

Os públicos estratégicos que não se situam no âmbito interno da Universidade constituem os públicos externos. Eles representam interesses diversos e contemplam a Uergs a partir de perspectivas específicas, derivadas de sua condição particular. Pode-se mencionar, dentre eles, os jornalistas, os representantes dos poderes legislativo, executivo e judiciário, os pesquisadores, os extensionistas, os fornecedores de produtos e serviços, entre outros.

É importante ressaltar que os públicos estratégicos externos podem interagir com a Universidade em alguns momentos com maior ou menor intensidade, em função dos interesses que representam e das circunstâncias

que caracterizam a dinâmica da sociedade, em suas múltiplas dimensões (políticas, econômicas, sócio-culturais, acadêmico-científica etc).

Listamos a seguir os diversos públicos estratégicos externos e sua denominação já explícita a sua abrangência e a sua importância.

- a) Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes)***
- b) Dirigentes de associações, cooperativas, sindicatos e entidades estudantis***
- c) Dirigentes de instituições privadas (setor produtivo em geral)***
- d) Dirigentes de instituições públicas***
- e) Dirigentes de organizações do terceiro setor (organizações sem fins lucrativos e não governamentais)***
- f) Dirigentes e gestores de agências de fomento e órgãos de credenciamento***
- g) Dirigentes e professores de escolas de educação básica***
- h) Dirigentes e professores de Instituições de Ensino Superior***
- i) Egressos***
- j) Estudantes e graduados no Ensino Médio***
- k) Extensionistas***
- l) Pesquisadores***
- m) Profissionais da mídia***
- n) Representantes do poder Executivo, Legislativo e Judiciário***

A Política de Comunicação contempla capítulos específicos sobre a comunicação com os públicos internos, a comunicação com os públicos externos, e os canais de relacionamento utilizados para interação com os públicos estratégicos. Neles, será possível identificar ações e posturas recomendadas para a comunicação com estes públicos, que estarão definidas nos Planos de Comunicação elaborados a partir da Política.

A necessidade de avaliação permanente

Dada a importância dos públicos estratégicos da Uergs, é fundamental definir e realizar, ao longo do tempo, com periodicidade variável a cada caso, e mesmo em função de determinadas circunstâncias (desenvolvimento de programas especiais, situações de crise institucional etc.), processos de avaliação permanente, como sondagens ou pesquisas de opinião, de modo a identificar as demandas e expectativas destes públicos, bem como a sua percepção em relação à Universidade e, em particular, à eficácia de sua comunicação.

Os canais de relacionamento com os públicos estratégicos

Em função do perfil dos diferentes públicos estratégicos, a Universidade deve desempenhar ações de comunicação específicas ou gerais, utilizando-se de canais ou sistemas de relacionamento formais (site, intranet, mídias sociais, mural, *newsletter*, sistema de e-mails, reuniões ou eventos de natureza diversa) ou mesmo estabelecer processos informais para promover interação.

Todos os canais formais devem ser objeto de um planejamento adequado de modo a garantir sua atualização permanente, a inserção de informações qualificadas e mecanismos de *feedback*, possibilitando que os públicos estratégicos possam encaminhar sugestões, críticas, manifestações de apoio ou eliminar dúvidas em relação às atividades de ensino, pesquisa e extensão ou mesmo essencialmente administrativas.

1) O site da Uergs

O site da Universidade é o canal de comunicação com maior abrangência e tem como objetivo divulgar todos os fatos e informações relevantes de interesse da Uergs. Ele, a princípio, destina-se a todos os públicos estratégicos da Universidade, internos e externos, e à sociedade de maneira geral.

O site deve prover informações atuais sobre as atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela Uergs, bem como dar conhecimento de ações e atos administrativos de interesse de seus públicos internos e externos, priorizando a divulgação dos serviços prestados pela Universidade.

É importante que o site inclua mecanismos de interação, com espaço específico para esse fim, permitindo que as pessoas que o acessam possam encaminhar sugestões, críticas ou dúvidas sobre as atividades da Universidade, o que atualmente se faz pelo canal “Fale Conosco”. Caso existam manifestações por parte dos internautas, é imprescindível que respostas adequadas, com agilidade, sejam encaminhadas como retorno, consultadas as áreas ou setores aos quais elas se reportam.

A gestão do site da Uergs está centralizada na Assessoria de Comunicação (Ascom), que, desta forma, pode garantir a adequação ao projeto de identidade visual e a qualidade das informações nele inseridas.

As notícias ocupam um espaço de destaque no site da Uergs e, como o esse ambiente é acessado por todos os públicos da Universidade, é importante que as informações que aparecem com destaque na *home* sejam de amplo interesse. Todas as notícias publicadas vão para a capa, espaço que vai sendo atualizado à medida em que são publicados novos textos. Esse campo é dividido em duas colunas: à esquerda da capa, são publicadas notícias com fotos, atendendo ao critério de maior relevância ou que atingem mais públicos (eventos institucionais cujo público-alvo seja toda a comunidade acadêmica ou público externo; processos seletivos; cessões, doações ou reformas de imóveis; entre outras notícias que demonstrem o crescimento da Universidade ou que sejam de interesse de toda a comunidade acadêmica, e não somente de uma unidade). As demais notícias ficam no espaço à direita, em que só aparecem os títulos.

Para a redação das notícias, a Ascom recebe informações das unidades, das pró-reitorias, departamentos e do Gabinete da Reitora. São priorizadas as pautas relacionadas a processos seletivos; programas institucionais; pesquisas com resultados relevantes; divulgação prévia de eventos de interesse de toda a comunidade acadêmica ou de interesse da comunidade onde as unidades estão inseridas; assinaturas de convênios ou parcerias institucionais.

Não são priorizadas, para a redação de notícias para o site, as pautas relacionadas a visitas de campo ou atividades que façam parte do programa das disciplinas dos cursos; visitas de cortesia recebidas ou feitas por gestores, professores ou técnicos. As fotos relacionadas a essas pautas poderão ser publicadas nas redes sociais da Uergs.

As notícias relacionadas às Unidades também são disponibilizadas nas páginas das Unidades.

2) A intranet

Diferentemente do site, a intranet da Uergs destina-se exclusivamente aos empregados e reúne notícias sobre atividades da Universidade (eventos, realizações, etc.) e um conjunto abrangente de informações de natureza administrativa, como o sistema e agenda da gestão, formulários e normatizações, informações relativas às comissões permanentes da

Universidade e gerais sobre os campi regionais e as unidades. Ela abriga também espaço específico para discussões por meio de fóruns e outro para atendimentos relacionados ao ambiente de trabalho (reclamações, sugestões e/ou elogios), denominado Ouvidoria.

O acesso à intranet é realizado com a utilização de login e senha e deve ser estimulado por parte dos gestores porque reúne informações de interesse dos empregados e espaço para interações, como os fóruns.

A gestão da intranet tem a Ascom como responsável principal, mas este espaço virtual também abriga informações que são inseridas por setores específicos, como, por exemplo, a agenda da gestão e comissões permanentes.

3) Os murais

Todas as unidades e Reitoria dispõem de murais, que consistem em um espaço físico definido para a divulgação de informações sobre a Universidade como um todo e outras que sejam mais relevantes às unidades. A gestão e inserção de informações nos murais das unidades é de responsabilidade das suas chefias, com acompanhamento da Assessoria de Comunicação da Uergs (Ascom), que também fornece conteúdo para divulgação. Na Reitoria, é a Ascom que controla o que é exposto nos murais.

É importante destacar que o mural se constitui em um canal oficial de informação e que deve obrigatoriamente se caracterizar por alguns princípios básicos, a saber: a) o mural deve estar localizado em ponto estratégico, favorecendo a sua identificação, acesso e leitura por parte dos públicos que a ele forem expostos; b) o mural deve ter conteúdo direcionado aos públicos de interesse, assim deve ser disponibilizado um mural com informações pertinentes aos públicos externos e internos ao mesmo tempo, na área de entrada das unidades e Reitoria, e outro mural com conteúdo específico para públicos internos (relacionadas com o ambiente de trabalho e com a vida acadêmica, etc.), localizado em área de acesso restrito aos empregados; c) o mural deve respeitar a identidade visual da Uergs e conter informações qualificadas e relevantes aos públicos.

Recomenda-se, inclusive, que seja definido um formato básico e um

padrão visual para o mural, bem como estudada a possibilidade de serem definidas seções básicas, comuns a todos eles, para possibilitar a organização das informações nele contidas e assim facilitar o acesso a elas.

4) Newsletter

A Uergs deve dispor de uma *newsletter*, com periodicidade quinzenal, com notícias de destaque relativas às suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ou mesmo administrativas, que possam ser de interesse de seus públicos estratégicos.

Ela deve conter, basicamente, título e resumos de notícias relevantes e *link* para o seu conteúdo integral no site da Universidade. Desta forma, ela pode ser consultada rapidamente e contribui para estimular o acesso e a leitura do site, seu principal canal de relacionamento.

A gestão da *newsletter* deve ser de responsabilidade da Ascom, que a encaminhará para os e-mails dos principais públicos estratégicos, apoiada em um cadastro, segmentado por público estratégico, a ser organizado para esse fim.

5) Mídias sociais

A Universidade também utiliza as mídias sociais para divulgar informações de seu interesse e sobretudo para interagir com os seus públicos estratégicos, o que contribui para aumentar a visibilidade de suas ações e para captar a percepção destes públicos em relação a ela.

Dada a importância das mídias sociais, acessadas amplamente sobretudo por determinados segmentos da sociedade gaúcha e brasileira, esta Política de Comunicação dedica um capítulo específico sobre este tema. Nele, são definidas diretrizes relativas à atuação da Uergs nas mídias e indicadas boas práticas para utilização destes espaços virtuais para divulgação da Universidade junto aos seus públicos internos e externos e para promover com eles adequada e produtiva interação.

6) Outros canais

A Uergs também se vale de diversos outros canais para divulgar suas atividades e interagir com os seus públicos estratégicos, como reuniões ou

eventos de natureza acadêmica e científica ou mesmo para atender a demandas relativas à gestão, além de sistema de e-mails, dentre outros. Os eventos desempenham papel fundamental na divulgação da Uergs e merecem, portanto, capítulo especial neste documento da Política de Comunicação.

A comunicação interna da Uergs

A comunicação com os públicos internos estratégicos, comumente designada por comunicação interna, representa um processo abrangente e sistematicamente planejado, com o objetivo de promover a interação da alta administração da Uergs com esses públicos (ver descrição dos públicos em capítulo específico neste documento) e de favorecer o relacionamento dos públicos internos entre si.

A comunicação interna competente e planejada permite a criação de um clima organizacional saudável e produtivo, que gera estímulo à participação e ao engajamento dos públicos internos e que contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, da qual resulta o cumprimento dos objetivos institucionais da Universidade.

A comunicação interna deve estar respaldada em informações qualificadas que favoreçam o processo de tomada de decisões e fundamentada em uma proposta democrática e dialógica, com respeito à liberdade de expressão e pensamento. Também é necessário que ela esteja comprometida com os atributos valorizados na sociedade moderna e no ambiente de trabalho, como a diversidade, a sustentabilidade, o respeito à divergência de ideias e opiniões e o desenvolvimento pessoal e profissional.

A comunicação interna incorpora, além dos veículos/canais de relacionamento e atividades formais (site, intranet, mural, *newsletter* etc.), processos e ambientes informais, que contribuem para a interação com os públicos internos e dos públicos internos entre si. Ela não pode ser concebida apenas como um sistema que dissemina informações de forma unilateral, em fluxo descendente (de cima para baixo), mas deve incorporar, obrigatoriamente, mecanismos para promover a troca de experiências e conhecimentos, detectar as demandas e estimular a participação.

Com o uso intensivo do universo digital (e-mails corporativos, mídias sociais etc.), a comunicação interna contemporânea não permanece mais refém dos ambientes físicos. Os públicos internos trocam informações, mantêm contato pessoal e profissional, mesmo quando não se encontram no ambiente de

trabalho. Isso significa que a comunicação interna extrapola o espaço da Universidade e essa condição fica evidente, no caso de uma instituição universitária, por exemplo, pela relação intensa entre docentes e alunos.

A comunicação interna deve atentar para o fato de que os seus públicos, mesmo quando se considera um deles em particular (por exemplo, os alunos), não são homogêneos em seus perfis econômicos e socioculturais e que há diferenças que costumam ser significativas entre alunos da graduação e da pós-graduação e entre os meios de comunicação por eles acessados. A mesma situação se reflete entre os docentes e é preciso considerar que a percepção em relação à Uergs pode variar entre professores efetivos, substitutos ou de instituições parceiras.

É fundamental perceber que a comunicação interna e a comunicação com os públicos externos (ver capítulo específico na Política de Comunicação) se tangenciam e se articulam, visto que os públicos internos (alunos, docentes, técnico-administrativos etc) estão em permanente contato com pessoas de fora da instituição e agem como multiplicadores de suas realizações, contribuindo, efetivamente, para promover a identidade institucional e construir a imagem ou reputação positiva da Uergs.

Embora existam áreas ou setores da Universidade que se ocupam mais frequentemente da relação com (e entre) os públicos internos, como Gestão de Pessoas e a Assessoria de Comunicação, a comunicação interna se realiza independentemente de chefias ou instâncias administrativas definidas. Essa condição pode ser percebida facilmente no dia a dia da instituição e deve ser explorada em momentos especiais, como campanhas e durante momentos de tensão institucional (crises), inclusive com o engajamento dos chamados líderes informais, presentes em qualquer organização.

Os gestores da Uergs exercem papel relevante na comunicação interna porque se constituem em protagonistas fundamentais no processo de disseminação de informações relevantes sobre as suas áreas de atuação e sobre a Universidade como um todo. A disposição dos gestores em compartilhar informações, estimulando a adoção de uma prática de comunicação transparente e qualificada, e, ao mesmo tempo, dialógica e plural, favorece a

criação de um ambiente propício ao debate e à participação dos públicos internos.

Dada a estrutura descentralizada da Uergs, tipificada pela existência de inúmeros campi e dezenas de unidades, distribuídas pelas várias regiões do estado, é fundamental estabelecer uma comunicação em rede, estimulando a troca de informações e experiências, e o compartilhamento de problemas e desafios comuns, com a consequente explicitação de boas práticas ou soluções já desenvolvidas internamente para superá-los.

Recomenda-se que, ao longo do tempo, se constitua uma rede de comunicadores nos campi e nas unidades, sob a coordenação da estrutura profissionalizada de comunicação da Uergs (Ascom), de modo a garantir que as ações, as estratégias e os canais de relacionamento assumam uma perspectiva profissionalizada, com atenção à aplicação correta das diretrizes emanadas por esta Política de Comunicação. Idealmente, pode-se viabilizar, a médio e longo prazos, a presença de pelo menos um comunicador profissional em cada campi que, articulado com a Ascom, possa coordenar regionalmente campanhas e ações planejadas pela Universidade. A adoção de procedimentos e diretrizes comuns postulados pela Política de Comunicação garante a homogeneidade no desenvolvimento das atividades de comunicação e o fortalecimento da identidade institucional da Uergs.

A comunicação com os públicos externos

Assim como na comunicação interna, o relacionamento com os públicos externos estratégicos (ver capítulo específico sobre públicos estratégicos) deve ser planejado, com a realização de ações e estratégias que tenham objetivos bem definidos e alinhados com as diretrizes desta Política de Comunicação.

A diversidade e a heterogeneidade de perfis dos públicos externos demandam uma atenção especial às suas demandas e expectativas para que o relacionamento fortaleça as parcerias na realização de trabalhos conjuntos e contribua para a maior visibilidade da marca Uergs e a consolidação da imagem e da reputação da Universidade.

Alguns desses públicos, como os profissionais que atuam nos diferentes meios de comunicação (locais, regionais e nacionais), merecem atenção especial no documento da Política de Comunicação (vide capítulo sobre Relacionamento com a Mídia), porque vão requerer, da estrutura de comunicação profissionalizada da Uergs, iniciativas específicas para o incremento desta interação.

A comunicação com os públicos externos deve estar respaldada em pressupostos básicos, como o profissionalismo, a transparência, a agilidade de resposta às demandas e solicitações e a avaliação permanente deste relacionamento.

O Plano de Implementação da Política de Comunicação deverá prever, para cada um dos públicos estratégicos externos, explicitados neste documento, ações a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazos, em função das prioridades e objetivos institucionais, que sofrem alterações no decorrer do tempo. A proposta é que se possa, gradativamente, aumentar o conhecimento sobre o perfil destes diferentes públicos, com o acompanhamento regular dos seus canais de comunicação, a identificação de seus vínculos com temas de interesse comum e, inclusive, a análise das iniciativas desenvolvidas pela Universidade que podem impactá-los positivamente.

É fundamental que estejam definidas áreas, setores, departamentos ou mesmo pessoas que efetivamente se responsabilizem pela coordenação de processos de interação com os públicos externos, de modo a garantir que

existam ações de comunicação que, concretamente, favoreçam esta aproximação.

É possível realizar iniciativas importantes para promover o incremento da interação com alguns destes públicos. Para citar apenas um exemplo: no caso dos egressos, é imprescindível manter um cadastro atual dos ex-alunos (de graduação e pós-graduação) e acompanhá-los em sua trajetória, visto que normalmente irão desempenhar funções no mundo do trabalho, da política, e na sociedade de maneira geral. É fundamental que eles estejam permanentemente informados sobre as atividades da Uergs e suas realizações, e que possam contribuir para divulgá-las junto à sua rede de relacionamentos. Além disso, é importante que sejam convidados, em determinados momentos, em função de sua área de formação e papel desempenhado no mundo externo, a participar de ações da Universidade e a estabelecer parcerias de interesse de ambas as partes.

O relacionamento com os públicos estratégicos deve ser realizado a partir dos canais formais mantidos pela Universidade - em especial, o site, as mídias sociais e a *newsletter* (consultar o capítulo específico sobre canais de relacionamento) - e também com a realização de eventos conjuntos e de programas especiais sob a responsabilidade das Pró-Reitorias de Ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação, e de Extensão.

No caso de públicos externos com vínculo local e regional, ações específicas de comunicação devem ser realizadas pelas unidades universitárias, integradas nos diversos campi, sob a coordenação das diretorias regionais.

A Uergs deve dispor de mecanismos formais e informais para estimular a interação com estes públicos, prospectando as suas reivindicações e demandas, e realizar, periodicamente, avaliações destas parcerias e sondagens para captar a percepção destes públicos em relação à Universidade e às suas práticas de comunicação. Com isso, será possível redimensionar os canais de relacionamento utilizados, quando for o caso, ou até mesmo criar canais específicos para promover maior interação.

Relacionamento com a imprensa

1) Uma importante parceria

A imprensa, seja ela local, regional ou nacional, desempenha papel importante na divulgação das atividades e realizações das instituições, contribuindo para aumentar a sua visibilidade junto aos públicos estratégicos e à opinião pública de maneira geral. Ela se constitui, portanto, em parceira indispensável na atual sociedade da informação porque a sua atuação impacta, de forma direta, a imagem e a reputação das instituições.

A gestão do relacionamento com veículos e jornalistas é particularmente complexa porque há inúmeros perfis de imprensa em nosso país, derivados sobretudo dos focos e dos compromissos distintos, tendo em vista a sua especialização (veículos de informação geral ou especializados), sua abrangência (local ou nacional) e as características da sua audiência. Esta diversidade de públicos e de linhas editoriais favorece o maior ou menor interesse da imprensa por pautas prioritárias das instituições de ensino, como a Uergs, em boa parte centradas em temas relacionados com a educação, a ciência, a tecnologia e a inovação.

A imprensa, em suas várias modalidades (impressa, televisiva, radiofônica, online), também está associada a sistemas de produção e recepção distintos e esse fato afeta a maneira pela qual as instituições são percebidas pelos públicos.

Há também que se considerar a segmentação interna dos veículos em editorias (política, economia, meio ambiente, ciência e tecnologia, esportes, etc.), que, por seu turno, definem focos específicos de interesse, exigindo das instituições um conhecimento mais aprofundado da sua dinâmica de cobertura. Uma pauta sobre educação será avaliada de maneira distinta por uma editoria que cobre temas gerais e por outra que, rotineiramente, trata desta área, muitas vezes dispondo para esta cobertura de profissionais de imprensa com bom conhecimento.

Além disso, é preciso atentar para a existência de uma cultura jornalística ou “ethos” jornalístico, ou seja, em função das características de sua produção,

os veículos e jornalistas estão, frequentemente, pressionados pelo tempo e essa condição muitas vezes contribui para um relacionamento rápido e superficial com as fontes de informação. Atender, portanto, às demandas da imprensa exige planejamento, capacitação das fontes, conhecimento dos temas, agilidade na resposta e necessariamente uma competência em comunicação. Sobretudo no caso da imprensa de informação geral, que tem como público o cidadão comum, há necessidade de tornar as informações claras e objetivas, com a elucidação dos conceitos e a contextualização dos fatos, de modo a favorecer a compreensão.

Para uma instituição pública, como a Uergs, os desafios podem ser ainda maiores porque há, em alguns contextos, tensões de natureza política que contrapõem, especialmente em determinados momentos, como em períodos eleitorais ou de crise, os veículos e as instâncias governamentais. É fundamental, neste sentido, buscar formas de contornar estas possíveis divergências e, normalmente, o relacionamento sistemático, saudável e profissional, contribui para atenuar possíveis conflitos de interesse.

2) A capacitação das fontes

As instituições modernas devem estar preparadas para o relacionamento com a imprensa, buscando capacitar as suas fontes para este trabalho, o que exige disposição para o diálogo, compromisso com a ética e a transparência, e uma visão abrangente da atividade jornalística, em particular do seu sistema de produção.

É indispensável não apenas dispor de uma estrutura profissionalizada de comunicação, o que já ocorre na Uergs, para coordenar este relacionamento, mas também um esforço permanente de capacitação das fontes, o que pode ser realizado com a implementação de um programa de *“media training”*. Este programa, quando bem conduzido, propicia aos gestores da instituição informações precisas sobre a produção e a cultura jornalística, bem como indica boas práticas de relacionamento com os profissionais de imprensa.

Este programa deve abranger todos os gestores da alta e média administração que, em momentos diversos, podem ser acionados para atuar

como fontes ou porta-vozes da instituição, bem como pesquisadores que, pelo seu conhecimento e prestígio, podem ser acessados pelos jornalistas e veículos.

Em função de sua estrutura descentralizada, com diversos *campi* regionais e dezenas de unidades, a relação da Uergs com a imprensa não pode, necessariamente, do ponto de vista operacional, no dia-a-dia, estar concentrada na estrutura profissionalizada de comunicação (Ascom), mas é fundamental que existam diretrizes comuns para orientar este relacionamento. Neste documento, incluímos algumas informações relevantes que respaldam boas práticas de relacionamento com a imprensa e será importante, a médio e a longo prazos, a elaboração de um manual básico para orientar esta atividade.

É necessário, no entanto, que as entrevistas que possam dar respaldo a reportagens de interesse da Uergs como um todo sejam previamente comunicadas à Ascom porque, nestes casos, é muito comum que elas repercutam além dos seus locais de origem e possam gerar outras reportagens em sequência. Acompanhar o desenvolvimento destas reportagens que mantêm vínculos entre si é estratégico para evitar a divulgação de posições ou dados não consistentes ou contraditórios, o que, muitas vezes, contribui para criar leituras não adequadas ou favoráveis por parte da imprensa e dos públicos estratégicos.

3) Recursos de suporte ao relacionamento

Dada a importância da interação com a imprensa e seu impacto na consolidação da imagem e da reputação da Uergs, é importante dispor de algumas instâncias que favoreçam este relacionamento.

Pode-se apontar, dentre outras, a existência de uma Sala de Imprensa virtual, a implementação de um banco de fontes e também a criação de um canal específico para o contato com os veículos e jornalistas.

A Sala de Imprensa representa um espaço virtual disponível no site da Uergs, com o objetivo específico de promover a interação com a mídia e deverá incluir, obrigatoriamente, os releases (comunicados para a imprensa), com destaque aos mais recentes, fotos que possam ilustrar a cobertura, bem como o banco de fontes, o que certamente favorecerá e estimulará o trabalho dos jornalistas. Pode disponibilizar os links (ou mesmo a reprodução integral) de matérias publicadas sobre a Uergs ou com a participação de suas fontes (ainda

que se reportando a assuntos externos ou gerais, como no caso de docentes ou pesquisadores que divulgam os resultados de suas investigações). Além disso, deve indicar formas (telefone, e-mail etc.) que permitam o contato imediato dos profissionais da imprensa com a Ascom, o que é absolutamente relevante tendo em vista o ritmo de trabalho dos jornalistas e o prazo exíguo para produção de suas notícias e reportagens. A Sala de Imprensa deve requerer atenção especial porque a sua existência dá a garantia de que estaremos atendendo às demandas da imprensa e, portanto, deve ser sempre monitorada para que as solicitações sejam respondidas com a maior brevidade e precisão possível.

O Banco de Fontes deve trazer a relação atualizada de fontes (pesquisadores, gestores e mesmo técnicos administrativos) que possam ser úteis para o desenvolvimento de reportagens sobre temas específicos de interesse da imprensa. Para cada fonte, devem estar explicitados o seu cargo, a sua especialização e, se possível, trabalhos desenvolvidos ou mesmo reportagens já publicadas com a sua participação. As fontes que pertencem ao Banco de Fontes devem estar cientes desta inclusão e suficientemente informadas do compromisso de atender à imprensa, caso sejam acionadas.

Deve-se cogitar a criação de uma newsletter a ser encaminhada para os jornalistas de veículos locais, regionais ou nacionais, com a sugestão de pautas de interesse da Uergs. Este canal pode contribuir para aumentar a interação dos jornalistas com a Universidade e para dar conhecimento de forma ampla das suas atividades e realizações.

4) Os comunicados para a imprensa (releases)

A exemplo de outras instituições ou empresas, públicas ou privadas, a Uergs deve encaminhar comunicados para a imprensa (*releases*) com o objetivo de estimular a sua presença na mídia, mas este processo deve se pautar por alguns princípios básicos. Em primeiro lugar, eles devem ser produzidos e encaminhados apenas quando dizem respeito a temas ou pautas que possam ser efetivamente de interesse da imprensa, evitando a sua disseminação de forma abusiva, o que provocaria o desgaste deste instrumento básico de relacionamento. Dependendo do assunto ou do foco do *release*, pode-se cogitar o seu encaminhamento de forma seletiva, de modo a contemplar apenas os

jornalistas e veículos que possam ter interesse em sua divulgação, especialmente como estímulo para a produção de uma notícia ou reportagem. Em segundo lugar, os comunicados devem obedecer ao padrão jornalístico, evitando adjetivações desnecessárias e autoelogios institucionais porque, em geral, a cultura jornalística tem restrições a textos com esse perfil. Ao contrário, deve respaldar as afirmações com dados, informações qualificadas e sugestão de fontes da Uergs que possam repercutir o tema, objeto do *release*. Finalmente, os *releases* devem, sempre que possível, ser acompanhados de material de suporte (fotos ou vídeos, dependendo da natureza do veículo), o que contribui não apenas para a sua publicação, mas para aumentar a visibilidade, o destaque da notícia. Em muitos casos, os veículos estão situados distantes da Universidade e não têm condições de se deslocar até ela para produzir fotos ou mesmo para a realização de entrevistas. Nesse caso, é sempre importante que o *release* indique formas de contato, como o telefone e o e-mail para que os jornalistas acessem as fontes para entrevistas ou complementações da notícia.

5) A realização de entrevistas, individuais ou coletivas

As entrevistas podem ser demandadas pelos próprios veículos em função de suas pautas (até mesmo estimuladas pelos *releases* emitidos pela Universidade) ou pela disposição de fontes da Uergs para se pronunciarem sobre temas de interesse (pesquisas, projetos de extensão, atividades de ensino na graduação e na pós-graduação, eventos etc.). No caso de entrevistas por solicitação dos jornalistas, é fundamental que as fontes estejam preparadas para esta interação, buscando, previamente, reunir os dados e as informações necessárias e que sobretudo possam atentar para o teor das perguntas que possam ser formuladas para poderem respondê-las rápida e adequadamente. É preciso reconhecer que, em muitos casos, temas emergentes podem, em função da demanda da imprensa, exigir das fontes da Uergs uma prontidão maior e, por isso, a importância de um programa de capacitação (*media training*).

No caso de entrevistas coletivas, em que a Uergs dispõe, quase sempre, de tempo para planejá-las, é fundamental dispor de local adequado (lembrar que, no caso da imprensa televisiva e radiofônica é fundamental dispor de boa acústica e iluminação), que possa comportar o número de jornalistas presentes com conforto e condição adequada de trabalho, e suficientemente organizado

para permitir maior visibilidade da marca Uergs (sinalização, adesivação do local etc.). É importante dispor de um cadastro atualizado de jornalistas de modo a, nesses casos, permitir uma ampla divulgação, evitando que veículos e profissionais de imprensa sejam esquecidos, o que pode contribuir para gerar problemas de relacionamento no futuro. Dependendo do tema e da importância da coletiva, pode-se organizar material específico a ser distribuído para os jornalistas (*press kits*), com *release*, textos complementares, fotos, etc.). Esse material deverá também estar disponível no site da Uergs, em particular na Sala de Imprensa, para dar suporte aos jornalistas interessados no tema, mas que não possam estar presentes no momento da coletiva. Pode-se, inclusive, cogitar, em determinados casos, a transmissão *online* da coletiva, o que favorecerá a divulgação na imprensa.

6) Encontros com os jornalistas

Independentemente das entrevistas, quando a Uergs e os jornalistas estão, em função das circunstâncias, em contato direto para a produção de reportagens, a Universidade deve, ao longo do ano, criar oportunidades para contato com os profissionais de imprensa, promovendo eventos de interesse comum e favorecendo a aproximação com suas fontes especializadas.

Esses encontros podem ter como agenda assuntos institucionais (inauguração de novas unidades, novos cursos, desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão) ou apenas serem utilizados para promover a interação dos profissionais de imprensa com as fontes da Universidade, com visitas programadas e debates sobre temas emergentes de interesse da imprensa.

Há, ao longo do ano, momentos definidos a partir de um calendário (datas comemorativas etc.) em que a imprensa se mostra disposta a cobrir determinados temas: Semana do Meio Ambiente (marcada para junho); Semana de Ciência e Tecnologia (outubro) e mesmo dias especiais (Dia Internacional da Mulher, etc.). A Uergs pode programar eventos ou encontros para divulgar sua produção ou conhecimento sobre esses temas, estimulando o contato com os jornalistas e a produção de reportagens. Pesquisadores e docentes podem também aproveitar esses espaços para encaminhamento de artigos sobre estes

temas para publicação na mídia ou podem mesmo se colocar à disposição para entrevistas.

7) Boas práticas de relacionamento com a imprensa

O relacionamento com a imprensa deve caracterizar-se por boas práticas, permitindo que jornalistas e a Uergs estejam alinhados em função de objetivos e interesses comuns.

Pode-se apontar, dentre outras, as seguintes recomendações:

- 1) A demora em atender às solicitações dos jornalistas pode fazer com que a participação da Uergs em reportagens fique prejudicada. Em muitos casos, pela pressão do tempo e ansiedade dos jornalistas, eles buscarão outras fontes para finalizarem uma reportagem específica e talvez, em outras oportunidades, não recorram à Uergs para concluírem o seu trabalho. De qualquer forma, a nossa participação deve ser sempre planejada, com informações qualificadas e alinhadas com nossos valores e princípios. Estar presente na mídia de forma não competente pode comprometer mais do que nossa ausência pontual;
- 2) Os jornalistas muitas vezes podem parecer menos amistosos do que se poderia desejar, sobretudo quando encaminham perguntas que temos dificuldade para responder ou se referem a temas polêmicos, que causam desconforto institucional. É importante entender o “outro lado do balcão” e manter o clima cordial porque, sobretudo em entrevistas coletivas, há outros jornalistas presentes e que podem ficar mais impactados com as nossas posturas não adequadas do que com as perguntas indiscretas ou inconvenientes dos seus colegas. O corporativismo da imprensa, comum a outras categorias profissionais, faz com que, em casos de conflitos, os jornalistas e veículos estejam do mesmo lado;
- 3) Se uma fonte não tiver, de imediato, resposta qualificada para o que uma pergunta exige (escrever isso melhor), não há problema em solicitar tempo adicional para levantar estas informações ou mesmo declarar que não há uma resposta a ser dada, quando for o caso. Mas deve-se sempre justificar esta decisão e não repetir o tradicional “nada a declarar”. Não recomenda-se dar evasivas, tentando fugir da pergunta. A imprensa costuma interpretá-las como

arrogância da fonte ou como confissão de culpa ou responsabilidade ou desinformação;

4) É fundamental perceber que, em geral, a mídia (impressa, televisiva, radiofônica, *online*) nem sempre vai destacar as informações da Uergs com o tempo e o espaço que certamente elas merecem e, portanto, as fontes devem ser objetivas, sucintas e suficientemente claras ao responder às perguntas dos jornalistas. Assim, a entrevista se tornará mais fluente e mais facilmente o jornalista entenderá as informações ou posições que estamos manifestando;

5) Deve-se evitar informações “*in off*”, ou seja, não revelar privadamente a um jornalista aquilo que não gostaria que fosse publicado. Ele, com certeza, não guardará segredo se a informação for de interesse do veículo e sobretudo da audiência;

6) É possível dar entrevistas exclusivas para um veículo ou jornalista, mas isso só deve ser considerado em situações especiais, em particular quando aquela cobertura provavelmente interessa a poucos veículos em função da sua especificidade. No caso de pautas de interesse da maioria dos veículos, privilegiar um deles, sobretudo os de maior prestígio, criará um clima de desconfiança e de animosidade entre aqueles que foram preteridos. Não se deve ter preconceitos em relação a veículos locais, de menor prestígio ou audiência. A democratização da informação e o compromisso público exigem que todos os jornalistas e veículos sejam tratados com a mesma atenção;

7) As fontes da Uergs, quando se manifestam oficialmente, não devem assumir posições ou opiniões pessoais, porque elas podem ser confundidas com as da Universidade e gerar leituras equivocadas da imprensa e da audiência. As fontes da Uergs devem se restringir às suas áreas de atuação ou conhecimento, o que pode evitar a divulgação de informações não qualificadas ou posições que não representem oficialmente a Universidade;

8) Não se deve buscar desmentir as notícias ou reportagens publicadas de maneira agressiva ou truculenta, desqualificando o trabalho da imprensa ou de um jornalista em particular. Embora o trabalho realizado possa ter cometido equívocos de informação ou mesmo sugerir má vontade ou má fé, nunca se deve

levar a questão para o plano pessoal. Nesse caso, deve-se tentar repassar as informações precisas, corrigindo a informação que foi divulgada;

9) Os jornalistas não costumam permitir que as fontes aprovelem as matérias antes de publicá-las e muitos julgam essa solicitação como desconfiança ou intervenção no seu trabalho. As fontes da Uergs apenas devem deixar claro para os jornalistas que estarão à disposição, caso precisarem de informações complementares ou se algo dito nas entrevistas não fique suficiente claro;

10) É fundamental lembrar que os jornalistas têm um prazo para fechamento de suas reportagens e isso varia em função da periodicidade do veículo e ritmo de produção. Deve-se evitar marcar entrevistas para o final da tarde ou no final de semana, porque as redações estarão, com exceção de casos especiais, desmobilizadas nestes períodos.

8) Avaliação do relacionamento

A Uergs deve dispor de um sistema sistemático e permanente de avaliação do trabalho de relacionamento com os veículos e jornalistas, buscando analisar lacunas e virtudes existentes nesse processo de interação. A Ascom, periodicamente, pode emitir relatórios sobre a presença na imprensa, dando atenção ao desempenho das fontes, aos temas com maior destaque e sobretudo monitorar situações em que a Uergs pode estar sujeita a notícias desfavoráveis na mídia.

Este trabalho, normalmente denominado auditoria de presença e de imagem na imprensa, favorece o reposicionamento imediato e adequado em situações especiais, indica a necessidade de refinar a capacitação das fontes internas e garante um maior conhecimento dos profissionais de imprensa e dos veículos que tradicionalmente cobrem a Universidade.

A comunicação da Uergs nas mídias sociais

A revolução digital, que propiciou o surgimento e a consolidação das mídias sociais, trouxe novos desafios para as instituições e empresas, públicas ou privadas, exigindo mudanças de posturas e a implementação de ações que visem proteger e consolidar os seus ativos estratégicos, como a marca, a imagem e a reputação.

As mídias sociais constituem um espaço privilegiado para a atuação das instituições, porque elas possibilitam, em tempo real, o acesso às demandas e expectativas dos públicos estratégicos e da sociedade de maneira geral. Para que isso ocorra, no entanto, a presença nestes espaços virtuais deve obedecer a um planejamento que contemple o curto, médio e longo prazos, e estar respaldada em princípios e diretrizes que potencializem a sua utilização de forma adequada.

É importante reconhecer que as mídias sociais requerem um investimento reduzido e favorecem a interação com amplas audiências, mas que, em contrapartida, as mensagens nela inseridas se disseminam de forma instantânea e sem controle, tendo em vista a sua própria dinâmica em termos de produção, circulação e recepção de informações.

A elaboração de uma proposta de comunicação que inclua, de forma competente, as mídias sociais, pressupõe a existência de objetivos e metas, previamente estabelecidos, e recursos humanos e tecnológicos adequados para dar suporte ao seu desenvolvimento. Mais ainda: a comunicação nas mídias sociais deve estar alicerçada em uma cultura que privilegie a interação e o diálogo com os públicos estratégicos e que não reduza as mídias sociais a meros canais para circulação unilateral de mensagens de interesse da Universidade.

Para uma instituição pública como a Uergs, a presença nas mídias sociais deve estar associada ao compromisso com a troca de informações e experiências, com a consolidação de um processo que respeite a divergência de ideias e opiniões e que tenha como objetivo maior o debate democrático.

1) Princípios e diretrizes básicos

As mídias sociais assumem, quase sempre, um tom informal, apoiado em um discurso e/ou uma linguagem que se caracteriza pela incorporação de recursos, como vídeos, fotos ou ilustrações, *podcasts*, aplicativos e mesmo *softwares* de edição que permitem refinar as mensagens e ampliar o seu alcance. Esta informalidade não deve, no entanto, em função dos objetivos institucionais da Uergs, comprometer a qualidade e a precisão das informações, mas promover o alinhamento das mensagens com os valores defendidos pela Universidade.

É absolutamente indispensável, na comunicação pelas mídias sociais oficiais, separar nitidamente o público e o privado, impedindo que posições pessoais se sobreponham às institucionais e que, desta forma, criem brechas para interpretações equivocadas por parte dos públicos estratégicos e da opinião pública.

Neste sentido, é fundamental manter um processo permanente de conscientização dos públicos internos sobre os riscos e as oportunidades trazidos por estes espaços virtuais e sobre a importância de serem assumidas posturas adequadas e boas práticas que possibilitem o incremento da imagem e da reputação da Uergs.

De maneira geral, a gestão das mídias sociais deve obedecer a diretrizes gerais, compartilhadas por todos os públicos da Uergs, ainda que, em função da estrutura descentralizada da Universidade, elas possam ser operacionalizadas a partir de seus *campi* e de suas diversas unidades. Esta gestão, no caso das mídias oficiais que dizem respeito à Universidade como um todo, deve estar sob a responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social (Ascom).

Para evitar o crescimento desordenado e não estratégico das mídias sociais, é essencial que a sua criação e funcionamento estejam pautados por uma perspectiva profissional, que mantenha vínculo estreito com os objetivos institucionais. A atualização permanente, a disposição para o relacionamento saudável, ético e transparente com os públicos e a qualidade das informações devem constituir-se em prioridade. A responsabilidade pela gestão de cada uma das mídias sociais da Uergs deve estar explicitamente indicada e, no caso das

mídias sociais existentes nos *campi* e nas unidades, os seus gestores, ainda que possam dispor de autonomia para a sua operacionalização, devem reportar-se aos seus superiores, o que favorece a sinergia entre estes canais virtuais e as demandas de comunicação locais e regionais.

A Uergs deve dispor, de maneira permanente e atualizada, de um cadastro geral das suas mídias sociais oficiais, sob a coordenação da Ascom, favorecendo a sua utilização em campanhas, assim como na divulgação de fatos e atividades de interesse da Universidade como um todo. Este cadastro facilita o acompanhamento de sua atuação, tendo em vista possíveis redimensionamentos para o atendimento a demandas institucionais. A criação de qualquer mídia social oficial deve receber a orientação e a supervisão da Ascom, e a ela deve ser imediatamente comunicada, com a indicação explícita de seu vínculo a um determinado *campi* ou unidade e do gestor responsável pela sua atualização e manutenção.

As mídias sociais da Uergs devem respeitar a proposta de identidade visual da instituição, com a utilização adequada de sua logomarca, permitindo assim a distinção imediata e precisa em relação a outras mídias sociais que possam ser criadas de forma não autorizada por públicos internos e externos.

A Uergs deve estar empenhada em identificar adequadamente as mídias sociais oficiais e estar vigilante em relação àquelas que se apropriam da sua marca e que possam gerar leituras equivocadas pelo seu uso inadequado, com risco à sua imagem e reputação. Se for o caso, deve atuar no sentido de tornar pública esta situação e tomar providências para evitar que espaços não autorizados possam provocar danos institucionais.

2) As mídias sociais na comunicação interna

O uso das mídias sociais na comunicação interna deve ser estimulado, sobretudo porque elas fazem parte do cotidiano destes públicos, notadamente os mais jovens, como os estudantes. Esse incentivo, no entanto, deve ser acompanhado por um esforço permanente de esclarecimento e conscientização sobre os riscos e oportunidades presentes nas mídias sociais. Para tanto, é importante lançar mão de exemplos que evidenciem prejuízos financeiros ou morais causados pelo uso indevido das mídias sociais, notadamente no que diz

respeito a posições que manifestem preconceitos (raça, religioso, de gênero etc.) ou intolerância em relação a ideias e opiniões.

A comunicação interna pode ser fortalecida com o uso das mídias sociais, em particular com a criação de grupos abertos e fechados para troca de informações, experiências e conhecimentos e mesmo para estreitar os laços entre os públicos internos. Professores poderão valer-se destes espaços virtuais para o incremento da participação dos alunos e mesmo para promover debates sobre temas acadêmicos e da atualidade, o que pode contribuir para motivar o aprendizado. Gestores e seus subordinados poderão discutir temas e encaminhar sugestões que favoreçam o processo de tomada de decisão e a alta administração da Universidade terá à disposição espaços virtuais de intenso e amplo acesso para divulgar as atividades e realizações da Uergs, contribuindo para aumentar a noção de pertencimento e de adesão à cultura e aos valores da Universidade.

3) A crise nas mídias sociais

As crises institucionais costumam aumentar de intensidade quando ganham as mídias sociais porque se disseminam com rapidez, muitas vezes mobilizando indivíduos ou grupos que podem não estar de acordo com ações e atividades desenvolvidas pela Universidade ou por pessoas (gestores ou não) com ela identificados.

Como podemos observar no capítulo específico sobre “comunicação e crise”, a melhor alternativa nesses casos é agir com serenidade, ética, transparência, buscando sempre o diálogo e o esclarecimento dos fatos. Com frequência, o aumento do nível de tensão nas mídias sociais é desencadeado pela falta de informações precisas ou objetivas e pela ausência do debate, com a emoção sobrepondo-se à razão, o que inibe a disposição e a boa vontade para ouvir os argumentos contrários.

O estabelecimento de uma cultura voltada para a interação respeitosa e produtiva reduz os conflitos, sinaliza para temas e contextos que privilegiam a controvérsia e o acirramento dos ânimos, propiciando o entendimento e a tolerância com respeito a posições divergentes.

É preciso que os públicos internos, sobretudo os gestores, estejam sensibilizados para a importância das mídias sociais para a divulgação das realizações da Universidade e para o relacionamento com os públicos estratégicos, internos e externos, e que as contemplem prioritariamente como espaços para o incremento do *feed-back* e não apenas para legitimar o fluxo unilateral de circulação de informações.

4) Boas práticas de comunicação em mídias sociais

A atuação da Uergs nas mídias sociais deve acompanhar as boas práticas recomendadas para a sua utilização.

- 1) A Uergs deve manter as suas mídias sociais permanentemente atualizadas, com a inserção de conteúdos relevantes e identificados com os seus valores, visão, missão e objetivos institucionais. A disseminação abusiva de mensagens que não atendem a esta condição contribui para o desgaste destes espaços virtuais, comprometendo a sua eficácia e credibilidade;
- 2) A presença da Uergs nas mídias sociais deve estar articulada com as demais instâncias de comunicação da Universidade (site, mural, newsletters, publicações, relacionamento com a mídia etc.) de modo a favorecer a implementação de uma proposta de comunicação efetivamente integrada e estratégica. Por este motivo, as diretrizes e princípios aqui enunciados devem ser seguidos para evitar a fragmentação e a não articulação dos esforços comunicacionais;
- 3) É fundamental acompanhar as demandas e expectativas dos públicos estratégicos e responder às suas solicitações encaminhadas a partir das mídias sociais. Essa postura confere credibilidade a estes canais virtuais junto a esses públicos e à opinião pública e os potencializa como espaços efetivos de relacionamento e de divulgação de fatos e atividades relevantes da Uergs;
- 4) Os gestores das diversas mídias sociais da Uergs devem estar capacitados para a produção de mensagens precisas e qualificadas e atentos ao seu impacto, mas sobretudo dispostos e comprometidos com a consolidação das mídias sociais como espaços de relacionamento;

5) Os comentários desfavoráveis à instituição nas mídias sociais devem merecer atenção especial, porque eles podem indicar falhas ou demandas específicas dos públicos de interesse. Em função de sua importância ou contundência, tais comentários devem ser reportados aos responsáveis pelas áreas ou departamentos para que deles tomem ciência e, desta forma, possam contribuir para uma resposta adequada. De forma alguma, os responsáveis pelos comentários desfavoráveis devem ser desqualificados publicamente, evitando-se o confronto, que pode transformar uma posição pessoal ou um caso pontual em um debate ampliado pela rede, quando a gestão se torna mais complexa, com risco de provocar inevitável prejuízo institucional;

6) É recomendável explicitar a forma desejável de participação dos “amigos” ou seguidores das mídias oficiais da Uergs, chamando a atenção para a necessidade de respeito ao outro, de aceitar a pluralidade de ideias e posições, de evitar a manifestação de preconceitos de toda ordem e de pautar o diálogo pelo ânimo democrático. Pode-se, inclusive, admitir a existência de uma instância de mediação nas mídias sociais de modo a excluir os comentários que fujam a esta regra, o que não significa impor censura ou descartar opiniões contrárias;

7) Saber ouvir o outro é prática saudável nas mídias sociais, assim como em outras instâncias da comunicação institucional. Nem sempre aqueles que nos criticam ou discordam das nossas posições ou ideias são inimigos ou adversários; pelo contrário, muitas vezes eles nos indicam, de maneira construtiva, falhas a serem sanadas ou posturas a serem corrigidas;

8) O uso de recursos adicionais (vídeos, fotos, ilustrações etc.) para enriquecer as mensagens postadas nas mídias sociais deve levar em conta os direitos autorais, ainda que, nestes espaços virtuais, exista alguma tolerância com respeito a esse pormenor. As instituições, mais do que as pessoas físicas, no entanto, devem estar atentas a esta condição, porque podem ser objeto de processos pela burla ao direito autoral, com prejuízos financeiros e de imagem;

9) Cada mídia social pressupõe uma linguagem própria, um sistema específico de produção e recepção de mensagens e pode estar associada a determinados públicos ou contextos. Desta forma, uma mensagem produzida para uma mídia

social determinada pode não ser adequada para outra mídia, sendo, quase sempre, necessário adaptar linguagens e formatos;

10) Assim como nas mídias tradicionais (jornal, revista, rádio, televisão etc.), é recomendável evitar, na produção das mensagens institucionais inseridas nas mídias sociais, sobretudo no caso de instituições educacionais de caráter não mercadológico, como a Uergs, um tom elogioso, adjetivado, porque sempre haverá restrições a este discurso por determinados públicos. A informalidade não deve dar vazão a uma proposta de autopromoção institucional e a melhor alternativa será sempre a apresentação de dados, informações e exemplos concretos que legitimem as mensagens emitidas a favor da instituição.

5) Monitoramento da Uergs nas mídias sociais

Periodicamente, as mídias sociais devem merecer avaliação que contemple, sobretudo, o cumprimento dos objetivos definidos para a sua utilização, os focos de divulgação num determinado período e também a repercussão das mensagens por elas disseminadas junto aos públicos de interesse.

Recomenda-se o acompanhamento regular do processo de interação entre a Uergs e os seus públicos estratégicos promovido pelas mídias sociais, com o objetivo de agir, prontamente, para eliminar ambiguidades de informação e para auferir a percepção dos públicos em relação às atividades da Universidade no campo do ensino, da pesquisa e da extensão.

É possível valer-se de métricas difundidas amplamente para esta avaliação e é recomendável que, periodicamente, sejam emitidos relatórios sobre a presença e a imagem da Uergs nas mídias sociais, dando atenção não apenas a indicadores meramente quantitativos, mas também para a qualidade da interação propiciada por estes espaços virtuais.

6) Código de conduta

Visando explicitar, de maneira ampla e precisa, as posturas esperadas dos públicos internos nas mídias sociais, é recomendável a elaboração de um Código de Conduta que defina as particularidades das diversas mídias sociais e que chame a atenção para a sua importância estratégica para a Universidade e para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Este Código de Conduta não deve ter como proposta apenas a enumeração de normas proibitivas com relação ao uso das mídias sociais, mas funcionar como um instrumento que assuma uma perspectiva pedagógica, objetivando conscientizar e mobilizar os públicos internos para o desenvolvimento de boas práticas.

A promoção de eventos e as campanhas de ingresso

1) A importância estratégica dos eventos

Diferentemente da visão e da prática tradicionais, que não conferem a importância devida aos eventos realizados por empresas e instituições, essas atividades devem ser assumidas na Uergs como estratégias de comunicação e ser adequadamente planejadas, de modo a produzir os resultados institucionais desejados.

Os eventos representam oportunidades valiosas de aproximação e relacionamento com os públicos estratégicos, internos e externos, contribuindo para dar visibilidade às atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pela Universidade, e para renovar o compromisso público da Uergs com a afirmação da cidadania e da inclusão social.

2) Planejamento e gestão dos eventos

Os eventos devem obedecer, para sua organização, diretrizes e princípios básicos que contribuam para o incremento de sua eficácia e credibilidade. Neste sentido, será necessário cumprir adequadamente as três etapas fundamentais que norteiam a sua realização: a) antes do evento; b) durante o evento e c) após o evento.

O planejamento de um evento deve trazer explícitos os seus objetivos institucionais, as metas esperadas, os públicos a serem atingidos, o local e o período de sua realização e, inclusive, as metodologias utilizadas para a sua posterior avaliação. Deve-se admitir sempre que o sucesso de um evento tem relação direta com o tempo e os recursos necessários para a sua realização e que eles deverão ser maiores em função da sua relevância institucional e da sua amplitude.

De imediato, é preciso reconhecer também que existe uma gama diversificada de eventos que cumprem objetivos administrativos, acadêmico-científicos ou institucionais e que podem ter abrangência local, regional ou nacional. Para cada um desses casos, os eventos assumirão perfis específicos, exigindo esforços maiores ou menores para a sua divulgação e operacionalização.

Em todos os casos, eles deverão merecer a devida atenção dos gestores da Uergs porque se constituem em instrumentos valiosos para a consolidação da imagem e da reputação da Universidade.

A divulgação dos eventos antes, durante e após a sua realização representa tarefa importante, porque favorece o conhecimento e a participação efetiva de seus públicos estratégicos. A Uergs deve promover esta divulgação em seus canais de comunicação internos e buscar parcerias (como a mídia, entidades e organizações) nos casos de eventos promovidos pela Universidade, mas que se destinam também aos públicos externos.

A comunicação dos eventos não inclui apenas as informações relativas a ele (programa, palestrantes convidados, local e período de realização), que costumam estar inseridas no site ou em publicações específicas produzidas para esse fim (folders, cartazes, etc.). Deve-se atentar também para a importância da visibilidade da marca Uergs no local de realização dos eventos e nos materiais utilizados durante a sua ocorrência (painéis, banners, slides das apresentações). As normas de identidade visual da Universidade devem ser obedecidas nos eventos realizados pela Uergs, até mesmo naqueles de que ela participa frequentemente, embora promovidos por terceiros.

É recomendável dispor de materiais previamente confeccionados para esse fim, com informações gerais sobre a Universidade, relacionadas com as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão e sobre os seus objetivos institucionais. No caso de eventos de que a Uergs participa com *stands* ou outros espaços para sua divulgação, pode-se cogitar a produção de dispositivos previamente produzidos para esse fim, evitando-se improvisações que comprometam a qualidade da sua participação.

A gestão dos eventos que envolvem a Universidade como um todo e que são relevantes em função dos públicos envolvidos e da sua repercussão deve estar sob a responsabilidade ou contar com a parceria da Assessoria de Comunicação Social.

3) Calendário de eventos

Para favorecer o planejamento adequado dos eventos realizados pela Universidade ou que contam com a sua participação permanente, é fundamental

dispor de um Calendário de eventos. É possível imaginar dois modelos de calendários: a) o que contempla os eventos realizados local ou regionalmente e cuja gestão e operacionalização estão a cargo de gestores dos *campi* ou das unidades e b) outro que privilegie os eventos que dizem respeito à Uergs como um todo e que devem ter a gestão da Assessoria de Comunicação.

Esses calendários estarão disponíveis para conhecimento dos públicos internos e externos no site da Uergs, reunindo as informações básicas relativas aos diversos eventos, como título, período e local de realização, abrangência e programação. Dessa forma, será favorecido o seu planejamento adequado, o que agregará, com certeza, maior valor à participação da Universidade.

4) Apoio a eventos externos

A Uergs apoia eventos realizados por terceiros (entidades, empresas, governos etc.), com o objetivo de divulgá-la institucionalmente ou tornar visível a sua atuação no ensino, na pesquisa e na extensão.

Esta participação em eventos externos deve merecer também um planejamento adequado e exigir atenção especial no que diz respeito à exposição de sua marca e ao perfil dos promotores de eventos que, por uma série de motivos, podem ter valores e compromissos distintos daqueles assumidos pela Uergs.

Em muitas situações, eventos podem ser concebidos com objetivos que não estão alinhados com os da Universidade e que podem gerar leituras ou interpretações ambíguas por parte dos seus públicos estratégicos, produzindo desconforto institucional.

A vigilância com respeito à exposição adequada da sua marca deve ser permanente e deve ser dada orientação aos promotores destes eventos no sentido de garantir a obediência à sua identidade visual.

5) A avaliação dos eventos

Por serem atividades estratégicas e que incorporam valor à imagem e à reputação da Universidade, os eventos devem merecer avaliação sistemática após a sua realização. Esta avaliação deve levar em conta os objetivos e metas esperados, os públicos potencialmente interessados nesses eventos e mesmo

os diferentes aspectos que nortearam a sua realização. Com esse esforço de avaliação permanente, será possível, em eventos futuros equivalentes, evitar falhas que foram ocasionalmente observadas, refinando os processos de divulgação e de operacionalização.

Recomenda-se que, pelo menos para os eventos de maior importância, sejam utilizados instrumentos para avaliar a percepção dos participantes (sondagens, por exemplo) e emitidos relatórios que contemplem as etapas de divulgação – antes, durante e depois dos eventos e a sua realização propriamente dita (adequação do local, funcionamento dos equipamentos, qualidade dos conteúdos, desempenho dos palestrantes, atendimento aos participantes etc.).

6) As campanhas de ingresso

A entrada de novos alunos para as vagas disponíveis nos vários cursos oferecidos pela Uergs passa, pela participação no Sisu – Sistema de Seleção Unificada, sob a responsabilidade do MEC, realizado em determinada época do ano. Ocorre que, para participar do SISU, os alunos devem ter realizado a prova e sido aprovados no Enem (Exame Nacional do Ensino Médio), exame elaborado pelo Ministério da Educação, que tem como objetivo avaliar o desempenho do estudante que concluiu a sua escolaridade básica (Ensino Médio).

O processo de comunicação associado às campanhas de ingresso na Uergs deve, portanto, contemplar este primeiro momento, incentivando os alunos, particularmente os que estudam no estado, a se submeterem à prova do Enem, condição obrigatória para estarem aptos a se candidatar para as vagas oferecidas.

Embora o esforço de comunicação possa estar concentrado nestes dois momentos básicos (inscrição no Enem e participação no Sisu), ele certamente terá maior eficácia, no sentido de atrair os alunos, se realizado institucionalmente de forma permanente, com a divulgação dos cursos associada à própria identidade da Uergs e ao seu compromisso público.

As campanhas de ingresso devem envolver não apenas os gestores e a estrutura profissionalizada da Uergs, mas ter como parceiros os públicos internos da Universidade, em particular os atuais alunos e docentes,

multiplicadores estratégicos, porque são testemunhas efetivas da qualidade do ensino, da pesquisa e da responsabilidade social da Universidade.

A participação dos *campi* e das unidades de ensino da Uergs durante as campanhas de ingresso é fundamental, porque permite uma divulgação ampla, para todos os municípios e regiões abrangidos pela Universidade, com o envolvimento de pessoas e organizações identificadas com estas localidades, o que lhes confere maior credibilidade e engajamento. Entretanto, é importante que o material utilizado para divulgação por parte das unidades seja aquele produzido pela estrutura profissionalizada da Assessoria de Comunicação, visando uma divulgação única e coerente. Mesmo que seja solicitada a criação de materiais específicos para as unidades, eles devem estar alinhados ao conceito e identidade da campanha principal, e ser produzidos pela Ascom.

É importante, dada a abrangência da divulgação (a Uergs recebe alunos de todo o país) utilizar amplamente, neste esforço de comunicação, as mídias sociais, exatamente pela sua capilaridade e pelo seu uso intensivo por parte dos estudantes brasileiros.

O material de divulgação deve contemplar não apenas os cursos com vagas disponíveis oferecidos pela Universidade, mas informações institucionais que dão conta da contribuição da Uergs para o desenvolvimento regional e sua condição de instituição pública, com princípios e valores alinhados com a contemporaneidade.

É recomendável dispor, no site da Uergs, de espaço privilegiado com informações sobre os cursos que têm vagas disponíveis e para, sobretudo, promover a interação com os possíveis interessados, com esclarecimentos inclusive sobre as cidades onde estão sediadas as unidades, de interesse especial para os que originalmente não residem no Estado.

A divulgação da Pesquisa da Uergs

O esforço de Pesquisa realizado pela Uergs deve ser permanentemente comunicado aos seus públicos estratégicos e à sociedade, como forma de legitimar o seu compromisso com a geração de novos conhecimentos e a sua contribuição tanto para o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, como para o atendimento das demandas e expectativas do setor produtivo.

Em geral, a divulgação da Pesquisa se vale de duas modalidades distintas, denominadas comunicação científica e divulgação científica, que, embora apresentem características e públicos de interesse não coincidentes, devem ser vistas como complementares e igualmente relevantes.

1) A comunicação científica

A comunicação científica diz respeito ao processo de difusão de informações de ciência, tecnologia e inovação (C&T&I), quase sempre como resultado de investigações realizadas por pesquisadores da Universidade, muitas vezes articulados em grupos de pesquisa, sob a liderança de um pesquisador, e certificados pela Uergs junto ao CNPq. Ela tem como meio de circulação principal as revistas acadêmico-científicas e os eventos de natureza científica (seminários, congressos, etc.). A comunicação científica caracteriza-se pelo uso do chamado “jargão científico” e está respaldada em uma revisão competente da literatura e na utilização de métodos e técnicas, submetidas regularmente ao crivo da ciência e à avaliação dos pares.

A Uergs desenvolve ações individuais e coletivas para efetivar a comunicação científica, pela atuação de seus grupos de pesquisa e a partir de projetos próprios, sob a responsabilidade de seus investigadores e de alunos de pós-graduação, muitas vezes financiados por agências de fomento estaduais ou nacionais (Fapergs, CNPq, Capes, entre outras) ou mesmo por entidades internacionais. Ela mantém uma revista voltada para a comunicação científica (Revista Eletrônica Científica da Uergs), de periodicidade quadrimestral, que tem como objetivo “estimular o debate e a reflexão, publicando resultados oriundos de projetos de ensino, pesquisa, arte e extensão, desenvolvidos no Brasil e no

Exterior”. A Revista abre espaço para publicação de artigos inéditos, artigos de revisão, editoriais, notas técnicas, notas curtas ou comunicações breves, e já circula há alguns anos.

É importante que a Uergs divulgue os projetos em andamento sob a égide dos seus grupos de pesquisa, a participação dos seus docentes e pesquisadores em eventos estaduais, nacionais e internacionais com a apresentação de trabalhos e que, particularmente, dê atenção aos seus principais eventos permanentes, como o Salão Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (Siepex), a Jornada de Pós-Graduação e os Seminários do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC).

A Uergs dispõe também de um Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT Uergs) que presta apoio direto à sua Política de Gestão da Inovação e Propriedade Intelectual, estimulando a criação intelectual nas áreas de atuação da Universidade, dando apoio ao licenciamento e registro de propriedade intelectual, participando nos processos de transferência de tecnologia e ainda contribui em questões relacionadas com patentes, *software*, desenho industrial, marcas e direito intelectual.

É fundamental, portanto, que a Uergs desenvolva ações de comunicação voltadas para divulgar o trabalho realizado pelo NIT Uergs, favorecendo a disseminação do conhecimento em inovação, propriedade intelectual e empreendedorismo.

2) A divulgação científica

A divulgação científica tem como público prioritário o cidadão comum, além de pessoas não necessariamente iniciadas em ciências, e utiliza inúmeros canais para permitir que as informações veiculadas sejam acessíveis. Destacam-se, dentre as alternativas de divulgação, a realização de cursos, eventos, exposições, publicações didáticas, notícias/reportagens, vídeos ou documentários, dentre outros recursos. A divulgação científica se vale de um discurso não formal ou especializado, que cumpre obrigatoriamente uma função pedagógica ou educativa, e tem como fontes pesquisadores ou divulgadores em geral, na maioria das vezes, no caso brasileiro, os profissionais da imprensa.

Denomina-se jornalismo científico a divulgação científica que se processa pelos meios de comunicação de massa e tem uma enorme tradição em nosso país, protagonizada por jornalistas que, gradativamente, vêm obtendo capacitação na área, inclusive com a presença em cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado. Para tanto, inserem-se em programas de pós-graduação com linhas de pesquisa especialmente em comunicação, que se dedicam a este objeto de estudo e investigação. As agências de fomento gradativamente têm criado projetos, muitas vezes em parceria com as universidades, para o incremento da divulgação científica, buscando aproximar jornalistas e pesquisadores.

A divulgação científica cumpre um papel fundamental no processo de legitimação da Universidade, porque contribui para prestar contas à sociedade sobre os investimentos realizados em seus projetos de investigação, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação. Embora possa ser realizada pelos seus pesquisadores em ação direta junto aos meios de comunicação, ela quase sempre conta com a mediação dos profissionais da Assessoria de Comunicação (Ascom), que promove a interação entre os investigadores e os veículos e jornalistas.

3) O jornalismo científico

A utilização dos meios de comunicação, tradicionais ou sociais, para a divulgação da Pesquisa da Uergs deve ser planejada de modo a cumprir os objetivos institucionais. A mediação da imprensa e dos jornalistas no processo de divulgação da Pesquisa exige, no entanto, a observância de alguns cuidados, de modo a favorecer o cumprimento de boas práticas.

O jornalismo científico e a produção científica constituem sistemas distintos e, portanto, há necessidade de que a parceria entre pesquisadores e jornalistas ocorra a partir de um esforço de compreensão mútua e do compromisso comum pelo processo de alfabetização científica do cidadão brasileiro, muitas vezes suprimindo a lacuna de uma formação formal deficiente no ensino de Ciências em nosso país.

É necessário que a Uergs disponha de fontes capacitadas para exercer esse papel e que elas tenham informações concretas e atualizadas sobre o sistema de produção jornalística, que envolve uma cultura e um ritmo de trabalho singulares. É atributo básico, na interação com jornalistas, a agilidade no processo de produção e circulação de informações que deve, obrigatoriamente no caso da divulgação científica, não se afastar da qualidade da informação e da precisão dos conceitos e processos. Sugere-se, inclusive, que a Uergs elabore um **Guia de Fontes**, que liste os seus principais pesquisadores e suas especialidades, com vistas a incrementar a participação deles na cobertura jornalística sobre ciência, tecnologia e inovação.

Recomenda-se que a Uergs desenvolva uma série de ações que objetivem incrementar a sua participação no processo de divulgação científica, sobretudo no que diz respeito às pesquisas que tenham impacto relevante para o mercado regional, estimulando não apenas a concessão de entrevistas para a mídia, mas também o encaminhamento de artigos aos veículos de comunicação, tendo em vista sua publicação. Desta forma, ela estará contribuindo para incrementar o debate e promover a inclusão dos cidadãos no processo de decisão sobre prioridades no desenvolvimento de C&T&I no Estado.

O site e os demais canais de relacionamento da Uergs, internos e externos, como a intranet, os murais das unidades, a *newsletter*, as publicações e os eventos promovidos pela Universidade, devem estar mobilizados para a divulgação do esforço de Pesquisa da Uergs.

Dada a importância das mídias sociais na sociedade conectada em que vivemos, sugere-se que o esforço de divulgação da Pesquisa também abranja esses espaços virtuais, com a criação de páginas, perfis e mesmo de canais de vídeo com o objetivo de dar visibilidade ao esforço de investigação realizado pela Uergs. Esta situação já é observada em um número significativo de universidades brasileiras e tem permitido a ampliação do conhecimento sobre o trabalho de Pesquisa por elas desenvolvido, o que agrega valor inestimável à sua imagem e reputação.

Atendendo à vocação da Uergs, explícita em sua missão, é importante reconhecer que a comunicação e a divulgação da Pesquisa Científica

desenvolvidas pela Universidade favorecem a “difusão de conhecimentos e tecnologias capazes de contribuir para o crescimento econômico, social e cultural das diferentes regiões do Estado”.

Comunicação e Ensino na Uergs

Como instituição pública de ensino, a Uergs deve enfatizar, em sua comunicação, o seu compromisso com a educação de qualidade e a obediência aos princípios que orientam as suas práticas pedagógicas, explicitados no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como: a) Educação e Cidadania; b) Educação e Profissionalismo; c) Educação, Transformação e Interdisciplinaridade e d) Educação e Inovação Tecnológica.

Isso significa que a Universidade deve estar voltada para a “construção de uma cidadania ativa, com a participação efetiva dos cidadãos, contribuindo para a formação de cidadãos pelo compartilhamento de saberes e conhecimentos profissionais, pautando-se pela competência, ética, inteligência e humanidade em benefício da comunidade regional”¹. Ao mesmo tempo, deve conscientizar alunos, funcionários e professores sobre a importância do trabalho responsável, competente e transformador, buscando formar líderes comprometidos com a ética, o respeito pela vida, pelos direitos humanos e pelo meio ambiente.¹

A filosofia educacional da Uergs, que deve estar permanentemente presente em sua prática comunicacional, postula o “surgimento de conhecimentos inovadores, criativos e que apontem soluções para os problemas da vida no País, nas diferentes regiões e nas comunidades em que a instituição está inserida.” Para que a Universidade se mantenha em sintonia com o desenvolvimento tecnológico, com impacto significativo no mercado de trabalho e na sociedade, deve apresentar de forma clara em sua comunicação o esforço que realiza para promover “reflexões sobre as relações entre educação e tecnologias na atualidade”, com um espírito crítico que contemple as implicações positivas ou não deste processo acelerado de transformação tecnológica.

1) Focos da comunicação do Ensino da Uergs

¹ O documento integral do PDI pode ser consultado em: <http://www.uergs.rs.gov.br/upload/arquivos/201704/03105631-pdi-2017-2021.pdf>. As informações entre aspas contidas neste texto foram extraídas literalmente deste documento.

A comunicação que diz respeito à concepção e à prática do Ensino, desenvolvidos na graduação e na pós-graduação (*lato e stricto sensu*) da Uergs, deve ter como foco não apenas apresentar os seus cursos, mas enfatizar as políticas de inclusão e assistência estudantil, o programa de formação continuada de professores, a avaliação contínua do processo de ensino e aprendizagem, bem como os intercâmbios nacionais e internacionais dos quais a Universidade participa, além de outros projetos e iniciativas, como a educação a distância e o programa de redução da evasão de estudantes e o estímulo para a sua permanência na instituição.

Para atender a estes objetivos, o site e outros canais de relacionamento devem divulgar amplamente as ações concretas da Uergs que têm contribuído para implementar estas políticas, possibilitando aos públicos estratégicos e à sociedade tomar conhecimento do esforço empreendido para consolidar o seu compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus estudantes e com as demandas e expectativas das comunidades.

A comunicação das práticas de ensino realizadas pela Universidade deve deixar evidente a sua articulação com o campo da Pesquisa e da Extensão, buscando ressaltar a harmonia entre essas instâncias básicas que caracterizam uma instituição educacional e o seu impacto transformador na sociedade.

2) A Educação como prática dialógica

A comunicação do Ensino da Uergs, sobretudo a que se reporta aos seus públicos internos, notadamente alunos e professores, deve reforçar a educação como prática dialógica, libertadora, buscando incentivá-los para o processo de construção colaborativa, de incentivo à criatividade e de respeito à divergência e à liberdade de expressão. Esta comunicação deve privilegiar a valorização da diversidade e do pluralismo de ideias, a defesa dos direitos humanos e a atuação responsável em prol da sustentabilidade e da qualidade de vida em casa e no trabalho.

Todos os projetos e programas desenvolvidos pela Universidade no sentido de afirmar este compromisso com a cidadania devem merecer ampla divulgação, de modo a não apenas legitimar a Uergs junto aos seus públicos

estratégicos e à sociedade, mas de servir de exemplo para que iniciativas semelhantes possam ser multiplicadas, o que representa contribuição relevante para o desenvolvimento sócio-cultural das comunidades e do próprio Estado.

Comunicação e Extensão na Uergs

A Uergs, tendo em vista os seus objetivos institucionais, sua missão e sua visão, desenvolve projetos e ações de Extensão que, conforme acentua o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), têm “como objetivo promover a interação transformadora entre a Instituição e a sociedade, integrando as Artes e a Ciência ao Ensino, à Pesquisa e ao Desenvolvimento Social, com a comunidade regional, visto que toda atividade de Extensão acadêmica pressupõe uma ação com a comunidade”.¹

A Universidade coloca em prática, portanto, um conceito amplo de Extensão, seguindo as diretrizes e princípios definidos pela Política Nacional de Extensão Universitária (interação dialógica, interdisciplinaridade e interprofissionalidade, indissociabilidade entre Pesquisa, Ensino e Extensão, impacto na formação do estudante e impacto e transformação social) e assumindo integralmente as seguintes premissas:²

- “a) Processo de relação escola-professor-estudante-sociedade passa a ser de intercâmbio, de interação, de modificação mútua e de complementaridade;
- b) Veículo de comunicação permanente com diferentes setores da sociedade, numa perspectiva contextualizada;
- c) Meio de formar profissionais-cidadãos capacitados a antecipar e criar respostas às questões da sociedade;
- d) Alternativa de produção de conhecimento, de aprendizado mútuo e de realização de ações simultaneamente transformadoras entre a Universidade e sociedade;
- e) Aprendizagem recíproca entre estudantes, professores e sociedade que ocorre em qualquer espaço e momento, dentro e fora da Universidade;

¹ Ver o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), capítulo específico sobre Política de Extensão Universitária (p.64-67) no link: <http://www.uergs.edu.br/pdi>

² Idem, p.64-5.

f) Vivência social, política e profissional dos professores, estudantes e técnico administrativos por intermédio de uma ação interdisciplinar, interdepartamental e interinstitucional;

g) Oportunidade para a universidade atuar em comunidades em situação de vulnerabilidade social e econômica, cumprindo assim seu papel social.”

Para a realização das atividades de Extensão, a Uergs estabelece parcerias e convênios com outras instituições (universidades, Governo do Estado, prefeituras municipais, organizações não-governamentais, escolas, etc.), buscando vincular estritamente este esforço às prioridades locais, regionais, e do Estado.

A Universidade parte do pressuposto de que o conhecimento e o saber de maneira geral não são de sua propriedade exclusiva, mas ativos intangíveis compartilhados com a comunidade que, numa perspectiva democrática, devem contribuir para a afirmação da cidadania e da inclusão social.

A Uergs reconhece a importância de sua participação e parceria com os movimentos sociais para que possa consolidar uma ação transformadora e identificada com as demandas e expectativas das comunidades em que se insere, potencializando vocações e firmando compromissos para a superação das desigualdades e o desenvolvimento pessoal e profissional.

1) Comunicação e Extensão

A Uergs entende que existe uma relação saudável de troca entre as atividades de Comunicação e Extensão e, inspirada nos ensinamentos de Paulo Freire, julga fundamental que a comunicação da Extensão deve potencializar, ao mesmo tempo, as instâncias de falar e ouvir, fundando-se no diálogo e no respeito ao outro.

A Universidade admite que a comunicação da Extensão é realizada por todos os seus públicos internos, assumidos como protagonistas, e que deve estar alicerçada em um processo de interação permanente, de modo a garantir a efetiva participação dos representantes das comunidades na elaboração de projetos e programas de Extensão.

A comunicação da Extensão não deve permanecer restrita à divulgação dos cursos oferecidos à comunidade, mas assumir o conceito abrangente de Extensão em sua totalidade, com atenção ao debate das grandes questões contemporâneas, em sua dimensão local, regional, nacional ou internacional (direitos humanos, sustentabilidade, ética e governança, inovação tecnológica, empreendedorismo, etc.) e o apoio à consolidação das políticas públicas.

Os canais de relacionamento da Uergs devem, na divulgação das atividades de Extensão, destacar o processo de interlocução da Universidade com a sociedade, apresentando resultados concretos e bem-sucedidos de trabalho coletivo e parceria institucional. Necessitam, sobretudo, deixar claro que a Extensão não se constitui em um processo unilateral que tem apenas a Universidade como protagonista, mas que representa um esforço conjunto da Uergs, seus públicos estratégicos e a sociedade de maneira geral. De forma enfática, deve destacar que a ação de Extensão promove mudanças transformadoras em várias dimensões (cultural, social, econômica, profissional, etc.) e apresentar casos concretos nos quais a Universidade esteve presente.

A comunicação da Extensão deve convocar todos os seus públicos internos para o exercício pleno de seu trabalho de Extensão, assumido como a legitimação de seu compromisso com o interesse público e o desenvolvimento da comunidade.

Comunicação e gestão de crise

Toda instituição ou empresa, seja ela de qualquer porte ou área de atuação, está sujeita a enfrentar, ao longo de sua trajetória, momentos de instabilidade institucional provocados por um conjunto amplo de motivos ou fatores de risco. Essas circunstâncias são denominadas crises e, do ponto de vista da comunicação institucional, têm significativa importância porque, em muitos casos, reúnem condições para provocar abalos na imagem e na reputação da instituição envolvida.

É fato incontestável, no entanto, que boa parte das crises ocorre por razões que podem ser previstas com antecedência e é preciso reconhecer que um sistema competente de prevenção contribui para impedir ou atenuar o impacto provocado por essas situações de turbulência institucional. Na prática, o número de casos nos quais as organizações são absolutamente incapazes de prever as suas crises constitui a minoria.

As crises institucionais têm se repetido com maior frequência e amplitude nas últimas décadas, não apenas em virtude da instabilidade política e econômica que caracteriza particularmente o nosso país, mas porque as novas tecnologias em comunicação (com o protagonismo crescente das mídias sociais em especial) têm contribuído de forma decisiva para amplificar e acelerar o processo de divulgação das crises.

Para uma instituição educacional, como a Uergs, pode-se apontar, de imediato, alguns motivos que podem acarretar o surgimento de crises, como, dentre outros: a) situação econômico-financeira desfavorável e que pode comprometer a qualidade das instalações (salas de aula, bibliotecas, laboratórios e dependências da Universidade de maneira geral); b) desrespeito a valores como sustentabilidade, ética, direitos humanos, governança e mesmo a manifestação de preconceitos de qualquer ordem por parte dos públicos internos; c) acidentes ou falhas de segurança nas unidades, que podem gerar danos às pessoas e ao patrimônio; d) boatos originados internamente ou notícias infundadas, veiculadas pela mídia tradicional ou pelas mídias sociais, com capacidade para comprometer a imagem ou credibilidade da Uergs ou de

representantes de sua administração (gestores, docentes, funcionários, etc.); e) ameaças ou casos concretos de paralisação ou greve por inúmeros motivos, inclusive por ruídos e incompreensões derivados de falhas no relacionamento entre professores e alunos; f) conflito entre segmentos da Universidade que defendem de maneira contundente posições contrárias (políticas e ideológicas, por exemplo), situação hoje bastante frequente em nossas universidades, tendo em vista a diversidade de perfis de alunos, estudantes e funcionários e de sua adesão a causas, ideologias e posições controversas.

A conscientização sobre os riscos reais de instabilidade, face a esse conjunto formidável de fatores, exige que a Uergs elabore um Plano de Gestão de Crise, que possa dar conta das situações que potencialmente possam torná-la vulnerável.

1) O Plano de Gestão de Crise

O Plano de Gestão de Crise representa um instrumento estratégico importante no processo de prevenção e combate às crises institucionais e deve seguir um roteiro básico, que inclua obrigatoriamente:

- a) Formas de identificar antecipadamente os motivos e condições que podem acarretar uma crise;
- b) Ações imediatas e posturas ideais para debelar a crise em seus primeiros momentos e durante toda a sua ocorrência;
- c) Decisão sobre os departamentos, setores ou mesmo pessoas (gestores em particular) que devem ser envolvidos no processo de gestão de crise, com indicação precisa das ações/tarefas ou funções que devem ser por eles exercidas;
- d) Definição explícita das fontes ou porta-vozes que representarão a Universidade em situações de crise e que, obrigatoriamente, devem ser escolhidos nos quadros da alta administração em função do impacto que determinadas situações possam ter no sentido de penalizar o funcionamento e a imagem da instituição;

e) Mobilização dos canais de relacionamento da Uergs (site, murais, intranet, lista de e-mails, etc.), tendo em vista manter os públicos internos e externos informados sobre a posição da Universidade e as providências que estão sendo tomadas para superar a crise;

f) Avaliação permanente do desenvolvimento da crise de modo a permitir a adoção de novas ações ou redimensionamento de novas estratégias para atender as circunstâncias não previstas e contribuir para a boa gestão do processo.

O Plano de Gestão de Crise deve prever também algumas ações específicas, como o relacionamento com a mídia, a presença nas mídias sociais, a emissão de comunicados, etc. e ser acionado imediatamente após a comprovação da emergência de uma situação que possa provocar instabilidade institucional, afetando a relação da Uergs com os seus públicos estratégicos e com a sociedade de maneira geral.

2) O Comitê de Gestão de Crise

Para a gestão da crise, é indispensável que a Uergs constitua, a exemplo de outras empresas e instituições, um Comitê específico para esse fim, integrado por representantes permanentes da Alta Administração, com autonomia para tomar decisões e colocá-las em prática, e que inclua outras instâncias administrativas (chefes de departamento, gestores, etc.), dependendo da natureza específica do motivo que gerou a crise. A Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade deve ter um representante permanente no Comitê de Gestão de Crise, mesmo porque, nestas situações, ela desempenha papel vital de mediação entre a administração da Uergs e os públicos internos e externos.

3) Boas práticas de comunicação na gestão de crises

A comunicação para a prevenção e combate aos efeitos de uma crise institucional deve obedecer a alguns pressupostos básicos:

1) Acompanhamento permanente das demandas e expectativas dos públicos estratégicos, de modo a identificar com rapidez e precisão o surgimento de fatores ou motivos capazes de desencadear turbulência institucional;

- 2) A ocorrência de fatos ou situações que possam gerar crises deve ser imediatamente comunicada aos gestores principais da Universidade e ao Comitê de Gestão de Crises, que deverão avaliar o potencial impacto para a Instituição. Com isso, será possível prever ações e executá-las com rapidez, o que costuma atenuar de forma significativa a amplitude e a intensidade da crise;
- 3) As fontes e os porta-vozes definidos pelo Comitê de Gestão de Crise para representarem a Universidade devem estar capacitados para esta tarefa, que exige um perfil profissional e pessoal que conjugue conhecimento da instituição, equilíbrio, disposição para o diálogo e competência em comunicação;
- 4) Pode ser importante fazer sistematicamente um “*benckmarking*” de crises anteriores, vivenciadas pela própria Instituição ou por outras universidades, o que contribui para o aprendizado de virtudes e de dificuldades enfrentadas em situações de crise e das reações e posturas dos atores nelas envolvidos;
- 5) A pró-atividade e a prontidão de resposta são fundamentais em situações de crise, assim como o compromisso com a ética, a transparência e a disposição para o diálogo, com o encaminhamento rápido de providências para superar os motivos que geraram a crise;
- 6) Os públicos internos devem merecer atenção especial durante as crises, para que possam acompanhá-la, participar de sua solução, não se tornando reféns de informações (boatos ou versões) que não refletem a realidade dos fatos e que possam gerar desencontros;
- 7) A Assessoria de Comunicação e o Comitê de Gestão de Crises devem estar absolutamente alinhados, de modo que ambas as partes estejam suficiente e adequadamente informadas sobre as ações a serem desencadeadas pela instituição, neutralizando a possibilidade de conflitos de informações veiculadas para os públicos internos e externos;
- 8) Será necessário, durante a crise, promover reuniões frequentes para debater o processo de gestão de crise e para definir posturas e ações que serão assumidas a cada momento, reduzindo o improviso e evitando lacunas no processo de comunicação com os públicos estratégicos e com a comunidade;

9) Deve-se evitar, a todo custo, que a Uergs permaneça refém das informações veiculadas externamente, por exemplo, na mídia tradicional e nas mídias sociais, cuidando para que ela lidere o processo pela apresentação imediata e precisa de suas ações diante da crise, assumindo, inclusive, suas falhas, se, porventura, ocorreram;

10) Após o término da crise, será necessário reunir todos os setores envolvidos durante o processo para uma avaliação geral do desempenho e para a análise de alguns aspectos que se mostram fundamentais durante a ocorrência de uma crise, como: a) reação dos públicos estratégicos e da sociedade durante a crise; b) o relacionamento com a mídia tradicional e as mídias sociais e o comportamento das fontes ou porta-vozes; c) a eficácia das providências e soluções adotadas, com atenção também aos motivos que desencadearam as crises e possíveis falhas no sistema de prevenção.

A leitura dos capítulos específicos deste documento da Política de Comunicação dedicados ao relacionamento com a mídia e a atuação das mídias sociais contribui para uma visão mais ampla das posturas, princípios, ações e estratégias a serem desenvolvidas permanentemente pela Instituição e que, portanto, se aplicam de maneira categórica para as situações de crise.

A gestão da marca Uergs

A marca representa um ativo intangível estratégico, de valor indiscutível na sociedade moderna e não se limita a identificar ou qualificar apenas produtos e serviços desenvolvidos por uma empresa ou organização. As marcas institucionais desempenham papel relevante e estão associadas à identidade, aos valores, aos objetivos e à missão que caracterizam uma instituição, como a Uergs.

Embora uma visão restrita ou simplista do conceito de marca muitas vezes a reduza a um nome ou símbolo, confundindo-a com sua expressão meramente visual, a marca se define como um conjunto amplo de atributos que permitem a sua identificação pelos públicos estratégicos e pela sociedade, contribuindo para diferenciá-la de instituições similares.

É preciso reconhecer que a marca explicita, simultaneamente, aspectos racionais ou emocionais e que o objetivo principal do trabalho de gestão de marcas é torná-los visíveis e percebidos de forma positiva, o que lhe confere prestígio e credibilidade. Marcas que atendem a esse perfil são menos vulneráveis às crises, são mais valorizadas, e contam, para a sua divulgação, com um conjunto formidável de pessoas, conhecidas como “fãs ou evangelistas da marca”, essenciais para destacá-las junto às demais, em especial às dos seus concorrentes.

O processo de construção das marcas enfrenta inúmeros desafios na sociedade contemporânea em função sobretudo das novas tecnologias, em particular as que dão suporte à consolidação das mídias sociais, protagonizadas pelo pluralismo de vozes e uma avaliação institucional intensa e permanente.

Este processo de avaliação das marcas é mais contundente na área pública, porque os cidadãos se sentem também como “proprietários da marca”, na medida em que as subsidiam diretamente a partir dos impostos pagos, o que exige maior atenção das instituições, em particular de universidades públicas como a Uergs, porque, devido a esta condição, estão sob acurada vigilância.

As marcas precisam gerar identificação com os seus públicos estratégicos que, por adesão ou lealdade, contribuem para legitimá-las, consolidando a sua

imagem e reputação. Elas devem ser permanentemente monitoradas e esse processo tem a ver com a gestão dos elementos que a constituem, como por exemplo a sua identidade visual.

1) A identidade visual

A identidade visual representa a expressão mais visível de uma marca e deve ser obrigatoriamente respeitada. A marca Uergs foi projetada visualmente em consonância com os seus valores. Neste sentido, ela deve ser integralmente obedecida, não se aceitando, para representá-la, qualquer outra alternativa que não reproduza fielmente o modelo oficialmente desenhado.

As indicações corretas das diversas aplicações da marca Uergs devem ser de conhecimento dos públicos internos e, sobretudo, daqueles que, por algum motivo, vierem a utilizar a marca interna e externamente. O projeto de identidade visual deve estar facilmente acessível nos principais canais de relacionamento da Uergs (site, intranet) para coibir o uso inadequado da marca Uergs. A existência de definições amplas e precisas sobre as diversas aplicações da marca impede que ela seja visualmente aplicada de forma incorreta, penalizando a sua identidade. A Universidade deve, portanto, providenciar, tão rapidamente quanto possível, a versão correta das diversas aplicações da marca, para evitar que improvisações possam gerar usos não autorizados e que comprometam a sua integridade.

2) A vigilância da marca

A Uergs deve manter vigilância permanente com respeito à marca, com atenção especial ao seu uso por terceiros e este cuidado extrapola a obediência à sua identidade visual. Como a marca expressa os valores professados pela Universidade e compartilhados com seus públicos estratégicos e a sociedade, não se pode admitir que externamente a sua marca possa, de forma ambígua, ser associada a atributos que estejam em dissonância ou em oposição aos da instituição que ela representa.

A marca Uergs não pode ser utilizada por pessoas, empresas ou entidades externas sem o conhecimento e prévia autorização por parte da Universidade e é fundamental que exista uma instância interna (nesse caso, a Ascom) responsável por avaliar as aplicações da marca, cuidando e orientando para sua utilização adequada.

A marca Uergs deve estar sempre presente e de forma destacada em peças publicitárias, publicações, espaços virtuais, etc., mesmo quando compartilhada com outras marcas, interna e externamente.

No caso de marcas que identificam setores, unidades, departamentos, grupos de pesquisa, etc. da própria Universidade, é imperioso que a marca institucional da Uergs esteja sempre presente e que se sobreponha visualmente às outras marcas internas em todos os casos. Isso se justifica porque, na verdade, a marca Uergs deve ser sempre identificada como a “marca-mãe” ou matriz, e não como acessória.

É importante lembrar que, no caso do uso da marca em sua expressão oficial (logotipia), a palavra “uergs” é grafada totalmente em minúsculo para todas as aplicações. Porém, na prática, para atender ao padrão jornalístico e mesmo à escrita de textos em geral, outra forma é aceita e adotada. A Ascom utiliza, por isso, a forma “Uergs” em comunicados ou releases para a imprensa ou em textos inseridos em publicações de caráter jornalístico, porque, nesses casos, não se privilegia a logotipia oficial das marcas. A norma jornalística prescreve que, quando escrevemos siglas com mais de três letras e conseguimos lê-las como uma palavra, as iniciamos com uso de uma letra maiúscula, com as demais minúsculas. Por este motivo, neste documento da Política de Comunicação, a palavra “Uergs” é grafada de forma diferente da que aparece em sua marca oficial. Em textos não-jornalísticos, é admitida a escrita com todas as letras maiúsculas (UERGS), principalmente quando estiver associada a outras siglas, visando um maior destaque para a Universidade.

A gestão da comunicação na Uergs

A comunicação da Uergs deve atender a dois valores essenciais: ser contemplada como processo estratégico de gestão e estar associada aos demais processos e atividades desenvolvidos pela Universidade, pautando-se sempre pelo esforço de integração.

A comunicação estratégica permeia toda a instituição e é percebida como processo que fortalece a relação da Uergs com todos os seus públicos de interesse (ou estratégicos). Isso significa que ela não se constitui em mero apêndice da Gestão, uma atividade secundária, mas que se consolida como um atributo institucional de absoluta relevância. A comunicação da Universidade assume duas perspectivas: a operacional, que dá conta da execução das ações e atividades, e a estratégica, fundamentada no planejamento e no atendimento às demandas e expectativas dos públicos estratégicos e da sociedade de maneira geral.

A comunicação efetivamente integrada é aquela que não apenas estabelece vínculos entre as várias competências em comunicação (jornalismo, relações públicas, propaganda, marketing, design, etc.), mas que se articula com outras áreas ou setores, como Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico, etc. e que potencializa, no caso de uma instituição universitária como a Uergs, a divulgação das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A comunicação da Uergs não é fruto exclusivo da estrutura profissionalizada de comunicação, mas é exercida por todos os públicos internos em função de sua atuação e responsabilidade. É imperioso observar que há processos, ações e estratégias de comunicação que independem da ação direta dos comunicadores profissionais, como os que vigoram na interação entre professores e alunos ou da Reitoria com os *campi* ou com as unidades que compõem a Universidade.

Neste sentido, é preciso desenvolver um amplo programa de capacitação em comunicação que diga respeito à qualidade e precisão das informações que circulam pela Instituição, favorecendo o processo de tomada de decisões. A

comunicação deve ser dialógica, ampliando o debate e a expressão de ideias e opiniões, estabelecendo fluxos de informações verticais e horizontais de modo a criar, de maneira consistente, uma cultura de comunicação. Esta condição garante a todos os públicos internos o papel de protagonistas, de participantes efetivos do processo de gestão e consolida um clima organizacional saudável e produtivo que promove o desenvolvimento pessoal e profissional.

Dadas as características de uma instituição universitária, como a Uergs, que está presente em dezenas de municípios objetivando atender às vocações locais e regionais do Estado, a comunicação deve levar em conta a necessidade de harmonizar um planejamento centralizado e de execução descentralizada. Isso significa, na prática, que a comunicação deve obedecer a princípios, diretrizes e posturas uniformes, como as explicitadas neste documento da Política de Comunicação, mas dispor, em cada *campi* ou unidade, de pessoas que possam torná-la efetiva, o que garante a interação com os diversos públicos e comunidades com os quais a Uergs se relaciona.

1) O papel da Ascom

O esforço de comunicação institucional da Universidade deve estar sob a coordenação da estrutura profissionalizada de comunicação – a Assessoria de Comunicação (Ascom) – que planeja e executa ações, estratégias e produtos de alcance global da Instituição, ao mesmo tempo que orienta as atividades de comunicação executadas nas diversas unidades.

Idealmente, a comunicação da Uergs deve estar respaldada em um amplo sistema de comunicação em rede, mantido pelos comunicadores profissionais e integrado por outros funcionários da Universidade que, em função das necessidades e de seus perfis, possam contribuir para o incremento da comunicação institucional, sobretudo nos *campi* e unidades.

É importante que, ao longo do tempo, de forma gradativa, a Uergs possa dispor de comunicadores profissionais para atender às demandas locais e regionais e que estejam presentes, de forma permanente, nas unidades da Universidade. As demandas em comunicação tendem a ser maiores e a exigir

respostas mais urgentes na medida em que as unidades se fortalecem, mesmo porque essa é a característica básica da sociedade conectada em que vivemos. Ressalta-se a necessidade de contratação de mais profissionais de comunicação para atuar nos diversos *campi* e até mesmo em unidades específicas, onde a demanda por atividades de comunicação seja significativa. Esse é o modelo atualmente em vigor nas instituições educacionais, especialmente nas universidades públicas (federais, estaduais ou municipais) e nos institutos federais.

Recomenda-se, inclusive, a criação de um canal próprio (grupo fechado nas mídias sociais, por exemplo) que favoreça a integração entre os comunicadores e os profissionais que exerçam ou vierem a exercer atividades de comunicação na Uergs, de modo a permitir a troca de informações, de experiências e conhecimentos, o que garantirá o incremento da massa crítica em comunicação na Universidade.

Para subsidiar a criação e o fortalecimento do sistema de comunicação em rede, recomenda-se fortemente o estabelecimento de um programa de capacitação permanente para os seus integrantes, tendo em vista as mudanças bruscas que ocorrem no universo da comunicação contemporânea, especialmente impactadas pela utilização intensiva das novas tecnologias. Este programa de capacitação deve prever o acesso dos comunicadores (profissionais ou não) a cursos *in company* ou realizados externamente, presenciais ou virtuais, de modo a mantê-los atualizados com os novos recursos disponíveis na área.

Como a comunicação institucional representa um ativo intangível das organizações modernas, é fundamental também que os comunicadores da Uergs possam participar de eventos de prestígio da área, até mesmo apresentando casos bem-sucedidos de comunicação na Instituição.

2) A gestão da comunicação para a implementação da Política

Com a aprovação da Política de Comunicação, consubstanciada neste documento, será necessário manter uma Comissão de Comunicação

permanente, tal como a que foi criada para o processo de elaboração da Política, para não apenas planejar e executar as atividades previstas no Plano de Comunicação, também inserido neste documento, mas para acompanhar a sua implementação, eliminar dúvidas potenciais e, inclusive, propor adaptações ou atualizações ao longo do tempo. A Política de Comunicação é datada e deve ser revista para atender às novas demandas dos públicos estratégicos ou novos objetivos institucionais definidos pela Uergs.

A coordenação desta Comissão Permanente de Comunicação, a ser designada pelo Reitor, deverá estar a cargo da Ascom e ser integrada por profissionais de diversos setores da universidade, ou mesmo por representantes dos diversos *campi* ou unidades, o que favorecerá o diálogo e a implementação efetiva dos princípios, diretrizes e posturas definidos por esta Política de Comunicação.

Recomenda-se que esta Comissão se reúna periodicamente para a avaliação do processo de implementação da Política de Comunicação, identificando virtudes e lacunas porventura existentes neste processo, de modo a garantir a sua completa execução.

A preservação da memória institucional

O resgate da memória institucional da Uergs tem como objetivo valorizar o passado da instituição e promover a sua articulação com as ações desenvolvidas no presente e no futuro.

A Universidade deve, portanto, estar empenhada em preservar a sua memória, implementando ações e projetos que documentem a sua história. De imediato, deve criar uma Comissão que esteja capacitada a elaborar um plano para registrar a história de suas unidades e dos seus cursos, das suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão e mesmo do seu desenvolvimento institucional.

As ações a serem definidas pela Comissão de Preservação da Memória Institucional, com participação efetiva de profissionais de biblioteconomia/ciências da informação, arquivologia, história, entre outros, para preservar a memória institucional incluem:

a) resgate de documentos e publicações da Universidade e de materiais (notícias/reportagens, fotos, vídeos) produzidos pela Uergs ou por outras instâncias, como, por exemplo, mídia local, regional, estadual;

b) gravação de depoimentos de personagens que se constituem ou constituíram em protagonistas da sua história (gestores, docentes, pesquisadores, técnicos administrativos e alunos);

c) Criação de espaços permanentes (museu, murais na entrada das unidades/Reitoria, linha do tempo no site da Universidade) e promover eventos em datas especiais (dia da fundação da Universidade) com o objetivo de contar e recontar a sua história;

d) realizar iniciativas (concursos, exposições itinerantes) que contribuam para este esforço de preservação da memória.

É fundamental difundir uma cultura de preservação que favoreça o resgate e o registro de documentos e materiais (fotos, vídeos, reportagens, áudios), envolvendo todos os seus públicos internos.

O esforço de preservação da memória da Uergs fortalece nos seus públicos internos um sentimento positivo de pertencimento e, ao mesmo tempo, legitima a Universidade junto aos *stakeholders* estratégicos e à opinião pública, com impacto na sua imagem e reputação.

A comunicação da memória

Os canais de relacionamento da Uergs (site, intranet, murais, mídias sociais, folders e demais publicações institucionais) devem, continuamente, fazer alusão à sua história, aos seus feitos, aos seus personagens, à sua contribuição ao desenvolvimento científico e tecnológico, à cultura, à economia e à sociedade gaúcha.

A Uergs deve manter, para dar respaldo a estas ações de comunicação da memória, um banco de dados com informações e recursos audiovisuais devidamente catalogados, para que possam ser facilmente recuperados e contribuam para ilustrar relatos sobre as suas atividades ao longo do tempo. Neste banco de dados, devem ter destaque as datas precisas de aberturas de unidades e cursos, informações sobre o perfil de seus gestores principais (reitores, pró-reitores e outros), estatísticas de produção científica e tecnológica, etc.

Nos eventos institucionais de maior porte, é fundamental abrir espaço para a comunicação da trajetória da Uergs, tendo em vista estabelecer de forma permanente um vínculo da atual geração com o passado da Instituição.

Plano para implementação da Política de Comunicação da Uergs

A implantação da Política de Comunicação pressupõe a elaboração e execução de um plano de comunicação que defina todas as ações, estratégias e produtos a serem executados pela Uergs, a curto, médio e longo prazos.

Optamos por identificar no Plano as providências a serem tomadas tendo em vista cada um dos capítulos que integram a Política de Comunicação, identificando, para cada uma delas, o tempo estimado para sua execução. Assim, entendemos que o curto prazo se reporta a um período de até 12 meses após a aprovação da Política de Comunicação; o médio prazo, de 12 (doze) a 24 (meses), e o longo prazo a um período maior do que dois anos da aprovação da Política de Comunicação. Nas ações, estratégias e produtos do Plano de Comunicação, listados abaixo, a indicação do prazo para cada um dos itens é realizada pelas letras C (curto prazo), M (médio prazo) e L (longo prazo).

As prioridades serão definidas em função dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos disponíveis e poderão ser redimensionadas em função das circunstâncias.

Ações, estratégias e produtos do Plano de Comunicação

1) Os públicos estratégicos da Uergs

a) Enumerar, para cada público estratégico da Uergs indicado na Política de Comunicação, o setor ou área responsável por esta interação, buscando, em cada caso, identificar os canais utilizados por estes públicos estratégicos para expressar suas posições, demandas e expectativas. Com isso, será possível à Uergs elaborar e divulgar informações relevantes permitindo que esses públicos estratégicos se mantenham atualizados sobre o que acontece na Universidade (C);

- b) Avaliar a necessidade de dispor, para públicos estratégicos específicos, de canais de relacionamento (*newsletters*, espaços exclusivos no site ou na intranet – no caso de públicos internos) que favoreçam a interação **(C)**;
- c) Realizar, periodicamente, sondagens de opinião junto aos públicos estratégicos, internos e externos, de forma a avaliar as suas percepções em relação à Uergs, sobretudo identificando lacunas nesta interação e sua gradativa superação **(M)**;
- d) Dar atenção especial aos egressos da Uergs, buscando manter um cadastro atualizado destes ex-alunos para acompanhar a sua participação no mercado e mantê-los informados sobre o que acontece na Universidade. Estimular a sua participação em eventos internos como forma de evidenciar a contribuição da Uergs para sua formação, postura que se mostrará bastante útil nas campanhas de ingresso em que os ex-alunos possam atuar como multiplicadores **(M)**.

2) A comunicação com os públicos internos

- a) Contemplar nos canais de relacionamento da Uergs (site, intranet, mural, mídias sociais, etc.) todos os seus públicos internos, estabelecendo, inclusive, espaços para interação. Se for o caso, criar novos canais destinados a esse fim, estimulando sempre a participação. Esta proposta tem como objetivo maior tornar os públicos internos protagonistas da comunicação da Uergs, estimulando o seu engajamento **(C)**;
- b) Criar ou incrementar um programa de recepção/acolhida aos novos públicos internos da Uergs, a ser desenvolvido no momento de sua chegada à Universidade. Este programa deve incluir ações concretas, como eventos (com palestras dos gestores), publicações específicas para apresentar a Uergs aos novos alunos, professores e funcionários, com informações úteis ao seu dia a dia na Universidade **(M)**;
- c) Disseminar amplamente os objetivos, a visão, a missão e os valores da Universidade junto a esses públicos, assim como os seus principais documentos (PDI, Política de Comunicação etc.) de modo a fortalecer a cultura organizacional **(C)**;

d) Avaliar os murais existentes nas unidades de modo a definir uma proposta básica para a divulgação de informações e inclusive orientar para aspectos importantes, como a sua localização e sua identidade visual **(C)**.

3) A comunicação com os públicos externos

a) Criar momentos especiais (eventos, reuniões etc.) para favorecer a presença dos públicos externos nos *campi* e nas unidades da Uergs **(L)**;

b) Organizar um banco de informações (nomes, endereços, e-mails, canais de divulgação, etc.), permanentemente atualizado, que facilite a divulgação da Uergs junto aos públicos externos **(M)**;

c) Identificar a necessidade de criar uma newsletter específica para os públicos externos, para distribuição de informações referentes à Universidade e repensar a arquitetura do site tendo em vista incluir notícias que possam ser do seu interesse **(L)**;

4) O relacionamento com a imprensa

a) Organizar um banco de dados sobre os veículos jornalísticos (locais, regionais, estaduais e nacionais) e de profissionais de imprensa, sobretudo aqueles que atuam nas áreas de Educação, Ciência e Tecnologia para o incremento da divulgação da Uergs **(C)**;

b) Implementar no site da Uergs uma sala de imprensa virtual, voltada exclusivamente para os profissionais de imprensa, com sugestões de pauta, fotos e vídeos a serem utilizados em reportagens, links úteis, divulgação de cursos, projetos de Pesquisa e de Extensão e sobretudo para favorecer a interação rápida com os jornalistas **(C)**;

c) Organizar um Cadastro de fontes da Uergs com a indicação de professores e pesquisadores que possam subsidiar matérias (notícias/reportagens) sobre temas específicos, deixando-o disponível na sala de imprensa virtual do site da Uergs **(C)**;

d) Organizar eventos e reuniões na Uergs que contribuam para a aproximação com os veículos jornalísticos e seus profissionais, com atenção maior a datas comemorativas importantes, como Semana do Meio Ambiente, Semana de

Ciência e Tecnologia, etc., quando a imprensa se mostra mais sensível para publicação de reportagens especiais sobre os temas referentes a estas datas **(L)**;

e) Elaborar uma *newsletter* com chamadas específicas para pautas jornalísticas que podem ser desenvolvidas pela imprensa (local, regional ou nacional) a partir de fontes da Uergs e que contribuam para dar visibilidade à Universidade **(L)**;

f) Definir um programa de *media training* de modo a capacitar as fontes da Uergs para o trabalho de relacionamento com a mídia. Elaborar, por exemplo, um evento específico com a participação de especialistas neste tema e de jornalistas para orientar o desempenho de boas práticas no relacionamento com a imprensa, com atenção também aos momentos de crise institucional **(M)**.

5) A comunicação da Uergs nas mídias sociais

a) Elaborar um manual de mídias sociais, com atenção a posturas desejadas, boas práticas, código de ética etc., visando disciplinar o seu uso e, ao mesmo tempo, estimular o debate interno sobre oportunidades e riscos presentes nestes espaços virtuais **(C)**;

b) Elaborar um cadastro das mídias sociais oficiais da Uergs, definindo um protocolo a ser seguido para implantação de novas mídias sociais na Universidade **(C)**;

c) Estabelecer um sistema de monitoramento da presença e da imagem da Uergs nas mídias sociais **(C)**;

d) Utilizar intensivamente as mídias sociais para a divulgação do Ensino, da Pesquisa e da Extensão da Uergs, de modo a engajar os alunos, docentes e funcionários, com atenção especial nas campanhas de ingresso **(C)**.

6) A comunicação e o ensino na Uergs

a) Reorganizar a divulgação das atividades de ensino da Uergs nos seus canais de relacionamento, em particular no site da Universidade e nas mídias sociais, de modo a favorecer a busca e o acesso aos cursos oferecidos. Além disso, envolver docentes e alunos nesta divulgação, sobretudo nas mídias sociais, de modo a ampliar o alcance destas informações junto aos públicos externos **(M)**;

b) Criar um espaço no canal da Uergs no YouTube para divulgar o ensino de graduação e pós-graduação (especialização e mestrado) com foco nas campanhas de ingresso, nos projetos e pesquisas desenvolvidos, eventos etc. Deve ser estimulada neste canal a participação de alunos que possam atuar como multiplicadores da competência educacional da Uergs **(M)**.

7) A comunicação das atividades de Extensão

a) Divulgar nos canais de relacionamento da Uergs (site, intranet, mural, mídias sociais) os programas e projetos de Extensão desenvolvidos pela Universidade **(C)**;

b) Na divulgação das atividades de Extensão, estimular a participação dos parceiros envolvidos nos projetos e programas, com destaque sobretudo ao impacto de tais atividades no desenvolvimento da comunidade **(C)**;

c) Criar um espaço no canal da Uergs no YouTube para divulgar os projetos de Extensão da Uergs que não se limite à divulgação dos cursos extracurriculares, com a participação dos parceiros (setor produtivo, Ongs, movimentos sociais etc.), de forma a aumentar a visibilidade, a importância e a legitimidade desta contribuição **(M)**.

8) A divulgação da pesquisa da Uergs

a) Incrementar a divulgação da pesquisa realizada na Uergs, com atenção especial aos grupos de pesquisa existentes e aos trabalhos (dissertações e teses) em andamento e concluídos em seus programas de pós-graduação. Dedicar atenção aos projetos de iniciação científica também **(M)**;

b) Elaborar um cadastro geral dos grupos de pesquisa da Uergs, de modo a aumentar a visibilidade dos pesquisadores e das áreas de estudo e investigação existentes na Universidade **(C)**;

c) Noticiar, interna e externamente, a participação dos pesquisadores da Uergs em eventos locais, regionais, nacionais e internacionais, assim como a publicação de suas pesquisas em revistas acadêmico-científicas ou em livros técnicos ou de informação geral **(C)**;

d) Criar um espaço no canal da Uergs no YouTube para divulgação da pesquisa desenvolvida na Uergs, com o depoimento dos pesquisadores e alunos de pós-graduação sobre os seus projetos concluídos ou em andamento **(M)**;

e) Sugerir a inclusão na programação específica para comemorar a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, prevista anualmente para o mês de outubro, do debate de temas que tratem da divulgação da pesquisa e do jornalismo científico em particular, com a presença de pesquisadores da Uergs e jornalistas **(M)**.

9) A divulgação dos eventos e as campanhas de ingresso

a) Elaborar um calendário de eventos, com atenção àqueles que se repetem periodicamente e que são promovidos pela Uergs ou contam com a sua participação efetiva **(C)**;

b) Criar um protocolo específico para a organização dos eventos institucionais na Uergs, de modo a contemplar, na sua elaboração, uma proposta de comunicação a ser desenvolvida antes, durante e após a sua realização **(C)**;

c) Estudar a elaboração de uma metodologia para avaliação do retorno institucional dos eventos realizados pela Uergs **(M)**;

d) Avaliar a possibilidade de criação de um modelo básico de estande para ser utilizado nos eventos que a Uergs promove ou de que participa, particularmente em feiras e exposições locais, regionais ou nacionais **(C)**;

e) Definir ações que contribuam para a participação dos públicos internos no processo de divulgação da Uergs, notadamente no momento das campanhas de ingresso **(C)**;

f) Elaborar um cronograma de ações de divulgação que contemplem cada etapa do processo que integra as campanhas do ingresso, ou seja, o período de inscrição no ENEM, a proximidade da data da prova do ENEM e a inscrição no SISU **(C)**.

10) A comunicação e gestão de crise

- a) Criar um Comitê de Crise da Uergs, com a participação da Ascom, de modo a avaliar preventivamente situações de vulnerabilidade institucional e definir ações a serem realizadas quando de sua ocorrência **(C)**;
- b) Definir e capacitar os porta-vozes da Uergs que estarão na vanguarda em situações de crise, observadas as responsabilidades e funções para cada situação em particular **(M)**;
- c) Elaborar e divulgar “*position papers*” que definam a posição oficial da Uergs em relação a temas controversos, evitando interpretações equivocadas por parte dos públicos estratégicos e da imprensa de maneira geral **(M)**;
- d) Monitorar, em situações de crise, o processo de divulgação da Uergs nos meios de comunicação e de avaliação do desempenho de suas fontes **(M)**.

11) A gestão da marca Uergs

- a) Reelaborar o Manual de Identidade Visual da Uergs, com atenção específica para novas aplicações de sua marca de modo a garantir a sua integridade e desestimular improvisações que comprometam a sua identidade **(C)**;
- b) Criar um programa amplo e permanente de conscientização interna sobre o uso da marca Uergs, buscando favorecer a sua correta aplicação e, sobretudo, evitando que a marca institucional ocupe papel secundário na divulgação de setores, áreas, *campi*, unidades ou mesmo grupos de pesquisa da Universidade **(C)**;
- c) Reavaliar todas as aplicações existentes da marca Uergs (folders, veículos, sinalizações, documentos oficiais, mídias sociais, papelaria, etc.) com o objetivo de garantir a sua adequada aplicação **(C)**;
- d) Planejar e executar ações periodicamente com estudantes, funcionários e professores de modo a incentivar a aplicação criativa, porém precisa, da marca Uergs **(M)**;

12) A preservação da memória institucional

- a) Criar uma Comissão que seja responsável para elaboração e execução de um programa de preservação da memória institucional, com a coleta e guarda de documentos, materiais (vídeos, fotos, notícias etc.) que digam respeito à Uergs para posterior utilização **(C)**;
- b) Nas datas comemorativas da Uergs, buscar oportunidades de divulgação da contribuição da Universidade, com exemplos concretos da excelência de seu trabalho no ensino, na pesquisa e na extensão **(M)**;
- c) Dedicar espaço nos canais de relacionamento da Uergs para a divulgação da história da Universidade e estimular os *campi* e unidades a comemorar as datas especiais, com eventos ou publicações que sirvam para marcar a contribuição da Uergs para o desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul e dos municípios em que está presente **(M)**.
- d) A Uergs deve, desde já, elaborar um projeto amplo, com inúmeras ações de curto e médio prazos (publicações, eventos internos e externos, exposições, etc.) com o objetivo de comemorar os 20 anos da instituição, que será em 2021, cumprindo as etapas indicadas no capítulo sobre Preservação da Memória Institucional da Uergs **(C e M)**.

13) A gestão da comunicação na Uergs

- a) Criar uma rede de comunicadores na Uergs, articulando os comunicadores da Ascom com colegas e profissionais de outras áreas que, em função do seu perfil, possam contribuir para o incremento da comunicação institucional **(C)**;
- b) Definir um programa de capacitação para os membros da rede de comunicadores (profissionais ou não) da Uergs de modo a acompanhar as mudanças no mercado da comunicação e a consolidação da comunicação como processo estratégico da Universidade **(C)**;
- c) Definir uma Comissão permanente de Comunicação na Uergs tendo em vista sobretudo a coordenação e o acompanhamento do processo de implementação da Política de Comunicação na Universidade **(C)**;
- d) Estabelecer um cronograma de visitas da Ascom às unidades para levantamento das ações de comunicação por elas realizadas, para o acompanhamento do processo de implementação deste Plano de Comunicação.

Estas visitas têm também como objetivo favorecer a aproximação da Assessoria de Comunicação com a rede de comunicadores da Uergs **(M)**;

e) Elaborar periodicamente um relatório que dê conta da presença e da imagem da Uergs na mídia tradicional e nas mídias sociais, com indicação de ações a serem desenvolvidas para incrementar a visibilidade da Universidade junto aos públicos estratégicos e à sociedade de maneira geral **(M)**;

f) Avaliar periodicamente os canais de comunicação da Uergs (site, murais, intranet, mídias sociais etc.) tendo em vista analisar a sua adequação aos objetivos definidos para a comunicação da Universidade com seus públicos estratégicos **(M)**;

g) Aumentar, gradativamente, a presença de comunicadores na Uergs, com a contratação de profissionais para a Ascom e para os *campi* e unidades, visando aumentar a visibilidade da Universidade junto aos públicos estratégicos e à sociedade **(L)**.

A internalização da Política de Comunicação da Uergs

Imediatamente após a aprovação da Política de Comunicação pelos órgãos superiores da Universidade, deve ser desencadeado um processo amplo para a divulgação das diretrizes, princípios e posturas contidas no documento junto aos seus públicos internos.

O processo de internalização da Política de Comunicação da Uergs terá início com o evento de lançamento deste documento, que sintetiza todas as diretrizes emanadas pela Política, previsto para período posterior à sua aprovação. Neste evento, deverão estar presentes os membros da alta administração da Universidade (reitora, pró-reitores, diretores regionais, chefes de unidades e demais gestores) e também os representantes dos diversos públicos estratégicos, de forma a legitimar a sua importância e imediata aplicação.

Após o evento de lançamento, deverão ser promovidas ações nas unidades para tornar conhecida a Política de Comunicação, com utilização ampla e intensa dos diversos canais de relacionamento da Uergs (site, murais, intranet, mídias sociais, etc.). Estas ações têm como objetivo mobilizar os públicos internos sobre a importância do cumprimento da Política de Comunicação.

Os gestores terão papel decisivo neste processo, no âmbito de sua atuação e autoridade, pois podem contribuir para a sensibilização dos públicos internos (em particular alunos, professores, corpos técnico e de apoio administrativo) em relação à criação de uma autêntica e saudável cultura de comunicação. Devem sempre ressaltar que a comunicação na Uergs está pautada pelo debate democrático, pela disseminação permanente dos valores e objetivos institucionais da Universidade e pelo compromisso de fortalecer a sua imagem e reputação.

A Assessoria de Comunicação (Ascom), que coordenará o processo de implementação da Política de Comunicação, com o apoio de Comissão específica para essa finalidade, deve estar mobilizada para prestar esclarecimentos e desenvolver ações para viabilizar o cumprimento da Política.

Para isso, as alternativas para contato com a Ascom (telefone, email) pelos públicos internos precisam estar explícitas e acessíveis no site e na intranet da Uergs, que deverão manter espaços destinados para a divulgação e acompanhamento do processo de implementação do Plano de Comunicação.

A Comissão, sob a Coordenação da Ascom, deve permanecer ativa e reunir-se periodicamente, de modo a avaliar o cumprimento do cronograma de implementação da Política. Sugere-se que esta Comissão emita relatórios parciais sobre todo o processo, com atenção às dificuldades encontradas e às etapas a serem realizadas. Estas duas instâncias – Comissão e Ascom – estarão também, ao longo do tempo, sinalizando a necessidade de atualização da Política de Comunicação.

A produção e divulgação do documento

O documento da Política de Comunicação deverá ser produzido de forma impressa e digital e estar acessível a todos os públicos estratégicos da Universidade.

Recomenda-se a edição de uma versão impressa, em tiragem reduzida, mas suficiente para distribuição a representantes dos públicos estratégicos, para a alta administração e gestores, inclusive das unidades, o que favorece a sua divulgação e legitimação. A versão digital deverá estar disponível, de forma permanente, no site e na intranet da Universidade.