

POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS

COMMUNICATION POLICIES IN BRAZILIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR BRASILEÑAS

Caroline Casali ¹
carolcasali@gmail.com

RESUMO

Este texto analisa como as Políticas de Comunicação (PC) podem oportunizar práticas mais efetivas de comunicação pública às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. Para isso, foram identificados estudos sobre a elaboração, implementação e avaliação de PC em IFES, pela busca do termo “política de comunicação” em títulos e resumos de textos no *Google Acadêmico*, publicados entre 2015 e 2025, resultando em 14 textos levantados. A análise desses textos demonstra que a PC tem o potencial de instituir a participação democrática, fomentar a coesão institucional, qualificar fluxos comunicacionais, organizar parâmetros de avaliação, ampliar o acesso ao conhecimento e alicerçar a atuação das IFES em sua própria defesa, instituindo, assim, uma comunicação mais democrática, ética e cidadã.

Palavras-chave: Comunicação Pública. Ensino Superior. Cidadania.

¹ Doutora em Ciências da Comunicação; Professora Adjunta do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas.

ABSTRACT

This text analyzes how Communication Policies (CP) can enable more effective public communication practices in Brazilian Federal Institutions of Higher Education (IFES). To this end, studies on the development, implementation, and evaluation of CP in Brazilian IFES were identified by searching for the term “communication policy” in titles and abstracts of texts on Google Scholar, published between 2015 and 2025, resulting in 14 selected texts. The analysis of these texts demonstrates that CP has the potential to establish democratic participation, promote institutional cohesion, enhance communication flows, organize evaluation parameters, expand access to scientific knowledge, and support the role of IFES in their own defense, thus establishing a more democratic, ethical, and citizen-oriented communication.

Key words: Public Communication. Higher Education. Citizenship.

RESUMEN

Este texto analiza cómo las Políticas de Comunicación (PC) pueden propiciar prácticas más efectivas de comunicación pública en las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES) brasileñas. Para ello, se identificaron estudios sobre la elaboración, implementación y evaluación de PC en IFES brasileñas mediante la búsqueda del término “política de comunicación” en títulos y resúmenes de textos en Google Académico, publicados entre 2015 y 2025, lo que dio como resultado 14 textos seleccionados. El análisis de estos textos demuestra que la PC tiene el potencial de instituir la participación democrática, fomentar la cohesión institucional, cualificar los flujos comunicacionales, organizar parámetros de evaluación, ampliar el acceso al conocimiento científico y sustentar la actuación de las IFES en su propia defensa, instituyendo así una comunicación más democrática, ética y ciudadana.

Palabras clave: Comunicación Pública. Educación Superior. Ciudadanía.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras são organizações formais e complexas, voltadas a públicos múltiplos, com objetivos sociais e democráticos e, para cumpri-los, precisam adaptar seus processos de comunicação junto à sociedade, especialmente neste momento em que discursos desqualificadores da ciência e do ensino superior público ganharam força.

O governo de extrema-direita que presidiu o Brasil entre 2019 e 2022 adotou medidas que contribuíram para o desmonte das IFES, com cortes orçamentários relevantes, e estimulou a produção de discursos que caracterizam o ambiente universitário como espaço de “balbúrdia” e “politicagem”. Rezio e Silva (2020) observam que esse discurso de que a universidade é ineficiente e não forma adequadamente para o mercado de trabalho opera em favor de empresas particulares relacionadas à educação. Para os autores, “a educação, no Brasil, é cada vez mais um mercado a ser disputado pelas universidades privadas” (Rezio; Silva, 2020, p.08). Reforçam essa disputa outros desafios, como a cultura da desinformação (Oliveira; Bargas, 2024) - que coloca em xeque a legitimidade do conhecimento científico -, a descrença geral nos formatos hierarquizados de validação do conhecimento (Mendonça, 2024) - que reforça o discurso anti-ciência e amplia o negacionismo -, e a descrença geral nas instituições - que desafia a estabilidade, a legitimidade e a governança das instituições democráticas e cujos efeitos recaem sobre a própria democracia.

Diante desse cenário de deslegitimação, não basta às IFES anunciar produções científicas em circuitos acadêmicos e/ou manter uma comunicação protocolar com seus públicos, é preciso adequação dos processos comunicacionais às novas mídias, especialmente digitais, de maneira proativa e em defesa do ensino público superior brasileiro. As IFES precisam mostrar à sociedade como formam profissionais, produzem informação de qualidade, promovem direitos, melhoram a vida dos cidadãos e, assim, entregam ao Brasil o que nenhuma outra instituição é capaz de realizar. Nessa empreitada, a Política de Comunicação pode ser uma ferramenta essencial.

A Política de Comunicação é um documento que trata “de um conjunto de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que orientam as ações de

comunicação a fim de promover o relacionamento da organização com os diferentes públicos” (Bueno, 2009, p.310). Visa colaborar na operacionalização de uma comunicação integrada e estratégica, uma vez que define diretrizes para práticas antes isoladas de comunicação e oportuniza a organização dos fluxos de comunicação entre diferentes setores de uma IFES e destas com a comunidade em geral. Além disso, em se tratando de Instituições Federais de Ensino, há que se considerar sua natureza de organização pública, regida, portanto, pelos princípios da administração pública. Definir princípios organizadores da comunicação para instituições dessa natureza significa instituir parâmetros de qualidade que possam ser cumpridos independente de interesses de gestões, que são transitórias. A comunicação das IFES demanda diretrizes sistematicamente estabelecidas para atender ao interesse público, como aquele que está em dicotomia com o que é de ordem privada - que está no que pode ser visto.

De acordo com o Decreto nº 5205/2004, consideram-se Instituições Federais de Ensino Superior as universidades federais, faculdades, faculdades integradas, escolas superiores e centros federais de educação tecnológica ligados ao Ministério da Educação. Considerando apenas Universidades Federais, Solange Prediger (2023) identificou nove Políticas de Comunicação em vigor. Somando-se às Políticas de Comunicação já implantadas em Institutos Federais, temos outras dezenas de PC de IFES brasileiras entrando em vigor na última década. E as IFES brasileiras que ainda não possuem Política de Comunicação deverão, em breve, constituí-la. De acordo com o Projeto de Lei 1202/2022, que dispõe sobre a organização dos Serviços de Comunicação Pública nos poderes das esferas federal, estadual, distrital e municipal, todo o Serviço de Comunicação Pública com mais de 10 (dez) servidores deverá definir sua Política de Comunicação Pública, submetida a consulta pública.

Avaliando essa conjuntura de implementação de Políticas de Comunicação em IFES brasileiras, este estudo busca analisar o processo de elaboração e estabelecimento de princípios e diretrizes para a comunicação das IFES, partindo da hipótese de que a PC oportuniza uma comunicação de ordem estratégica e em cumprimento aos princípios da comunicação pública, logo, mais cidadã. Para isso, o texto apresenta, na sequência, reflexões sobre a comunicação das instituições em tempos de midiatização e as especificidades da comunicação nas Instituições Federais de Ensino Superior, além de

descrever o roteiro para a confecção de uma Política de Comunicação nas organizações, proposto por Bueno (2009). Depois, são descritos os procedimentos de análise de 14 textos coletados via *Google Acadêmico*, publicados entre 2015 e 2025, que avaliam a elaboração e implementação de Políticas de Comunicação nas IFES. Os resultados dessa análise são discutidos, então, em relação aos benefícios da Política de Comunicação para uma comunicação pública (mais cidadã) nas IFES brasileiras.

2 A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Henriques (2019) designa três dimensões institucionais pelas quais podemos entender a comunicação das universidades, e que servem igualmente a outras Instituições Federais de Ensino (IFES): universidade como organização, como comunidade e como projeto. Na dimensão organizacional, entendemos que uma IFES é uma organização formal e complexa ou, como compreendem Baldissera e Vinhola (2020, p. 25), uma “construção social realizada por sujeitos em interação, a partir de uma ordem social criada (intenção) em torno de objetivos comuns e que, para isso, desenvolvem regras e normas de gestão frente perturbações endógenas e exógenas”. Os objetivos em torno das IFES brasileiras se relacionam a ensino, pesquisa, extensão e inovação e regem suas regras e normas a observação aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e interesse público, pilares da Administração Pública.

Enquanto organizações, as IFES enfrentam o problema da visibilidade midiática e são acionadas por demandas com as quais precisam lidar visando administrar sua imagem pública e proteger sua reputação. Nesse sentido, empreendem comunicação intencional, buscando controlar o que Baldissera (2009, p. 118) ordena como organização comunicada – aqueles processos de comunicação autorizados, planejados, “muitas vezes orientados ao auto-elogio”. Mas uma IFES também está sujeita a outras afetações que derivam dos processos de midiaticização da sociedade.

Entender que a sociedade está em processo de midiaticização significa dizer que os atores e instituições, ao dominar as lógicas de produção midiática, acionam dispositivos de interação - espaços e modos de uso caracterizados não apenas por regras

institucionais ou tecnologias da comunicação, mas especialmente por estratégias e agenciamentos táticos locais (Braga, 2011). Dentre essas estratégias e agenciamentos táticos estão, por exemplo, as inscrições de agentes das IFES em perfis pessoais em redes sociais, produzindo interações fora dos espaços protocolares de comunicação da universidade. Em midiaticização, amplia-se a exposição da IFES no nível de organização comunicante, que compreende “todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (Baldissera, 2009, p. 118).

Essa dimensão da comunicação que escapa ao controle de qualquer organização apresenta particularidades em relação às IFES, que operam como comunidade (Henriques, 2019) e têm compromissos com a democracia. Enquanto espaço de socialização, as IFES podem ser consideradas comunidades do saber, nas quais docentes, discentes e servidores técnico-administrativos - mesmo com interesses distintos - compõem em coesão um campo de sociabilização (Barichello, 2019). Apesar (e por causa) das tensões e ambiguidades entre esses públicos, os esforços de comunicação se dão também no sentido de produzir coesão institucional, propondo elementos comuns de identificação (Henriques, 2019). A coesão institucional passa pela compreensão de que o interesse público é o princípio das IFES e de que cada um de seus agentes responde igualmente pelo resguardo do interesse público na constituição da instituição.

Por isso, as IFES têm compromisso, antes de tudo, com a comunicação pública, aquela que ocorre através de meios, estruturas e assessorias do Estado organizadas para dar visibilidade ao poder e às políticas públicas, com foco no interesse público (Weber; Locatelli, 2023). Em regimes democráticos, a comunicação das IFES tem o dever de privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo, visando formar profissionais-cidadãos, garantir amplo acesso ao conhecimento produzido, fomentar o diálogo e o debate público a partir da ciência, informar com impessoalidade e transparência, oportunizar a participação de seus públicos de interesse, promover serviços prestados aos cidadãos, estimular a diversidade e a pluralidade de pensamentos e empreender esforços em sua própria defesa, como um “projeto de saber, de ciência, de sociedade, de nação” (Henriques, 2019).

Considerando os ideais do projeto de Instituição Federal de Ensino Superior é mais coerente, portanto, pensar na comunicação institucional das IFES como algo disseminado, envolvendo todos os seus componentes e em consonância com o fenômeno mais geral da midiatização (Henriques, 2019). Em outras palavras, não há como depositar na assessoria de comunicação de uma IFES toda a responsabilidade por quaisquer deslizes na gestão da imagem institucional, do pertencimento de sua comunidade e/ou de prejuízos aos processos democráticos de participação. A comunicação de uma IFES, em suas dimensões de organização, comunidade e projeto, é compromisso de todos os seus agentes, embora organizada estrategicamente pelas equipes da área comunicacional. Nesse sentido, a Política de Comunicação se estabelece como um documento balizador para uma comunicação de ordem estratégica e com responsabilidades democráticas.

3 A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições Federais de Ensino Superior têm compreendido a necessidade de que suas ações comunicativas sejam guiadas por políticas de comunicação integrada, de ordem estratégica e em consonância com os princípios da comunicação pública. Nessa direção, tem se intensificado a preocupação das IFES com a implementação de Políticas de Comunicação, seguindo roteiros como o proposto por Bueno (2009).

Em se tratando de Universidades, Prediger (2023) identificou que apenas nove instituições, dentre as 68 instituições brasileiras existentes à época, possuíam uma PC aprovada pelos Conselhos Superiores da Universidade e cujo documento final foi disponibilizado por e-mail ou na página da instituição. Essas nove universidades aprovaram suas Políticas a partir de 2016. Já nos Institutos Federais, a preocupação com a Política de Comunicação é mais antiga; Canêdo (2019) já identificava ao menos 13 PC em vigor em Institutos Federais.

A Política de Comunicação importa como sistematização de práticas comunicacionais relacionadas aos objetivos da organização e que guia, depois, os planos de comunicação organizacional. Por isso, a PC depende dos interesses da gestão

em diagnosticar, levantar informações, unir esforços, considerar os públicos e refletir sobre o que se espera da organização e o que se deve produzir a partir dela.

A política de comunicação expressa mais do que uma simples intenção, ela tem a ver com o compromisso que a organização assume no sentido de promover o melhor relacionamento possível com seus *stakeholders*. Trata-se basicamente de um aspecto singular que caracteriza uma filosofia ou modelo de gestão e deve, nas organizações modernas, estar comprometida com a ética, a transparência, o profissionalismo, a proatividade e a cidadania (Bueno, 2009, p.310).

Para estabelecer esse compromisso de relacionamento com seus públicos de interesse, a Política de Comunicação funda-se em alguns pressupostos básicos, observados por Bueno (2009): a) vínculo entre comunicação e cultura organizacional, b) existência de recursos disponíveis (humanos, financeiros, tecnológicos e outros), c) vontade política para sua implementação e cumprimento, d) incorporação de propostas de diversidade cultural e responsabilidade social, e) consideração dos públicos internos como prioridade, e f) participação de todos os públicos internos no processo de comunicação.

E, se o público interno é essencial na implementação de uma Política de Comunicação, deve estar também presente em sua elaboração. Bueno (2009) propõe um modelo de confecção de Política de Comunicação, já amplamente discutido e praticado, que considera a participação do público interno em diferentes etapas da elaboração. Para o autor, a PC inicia pela definição dos conceitos, objetivos, valores e princípios da comunicação em relação à cultura organizacional. Cabe, ainda nesta primeira etapa, a definição do conceito de comunicação a ser seguido que, para Bueno (2009), deve ser o mais amplo possível.

Um segundo passo na confecção da PC é a identificação dos públicos de interesse, seus níveis de interação com a organização e prioridade de cada um. O autor destaca a relevância de considerar o público interno o mais prioritário, quando não há condições de dar a todos a mesma atenção. A aferição desses públicos requer tempo, diagnóstico, levantamentos, recursos e métodos adequados. Em se tratando de IFES, organizações complexas e de públicos múltiplos, a participação de cada uma de suas unidades nessa aferição é essencial – cada unidade/setor/faculdade/curso pode acionar

públicos distintos e em diferentes níveis de relevância. Depois da etapa de definição de princípios e públicos, é necessário realizar um amplo diagnóstico das condições da comunicação interna e externa da organização, verificando a existência ou não de canais e o efetivo relacionamento ativado por eles juntos aos públicos. Esse diagnóstico revela lacunas e caminhos a percorrer na PC.

Realizados os levantamentos iniciais, a etapa seguinte proposta por Bueno (2009) é a elaboração do documento-síntese. Nele, vão constar os conceitos que dão base à PC (comunicação, comunicação integrada, comunicação estratégica e, no caso das IFES, comunicação pública), os valores e diretrizes para a comunicação daquela organização e as instâncias responsáveis por sua operacionalização, controle e atualização. Acompanha o documento-síntese a definição de um comitê ou comissão multidisciplinar responsável pela discussão, implementação, avaliação e atualização permanente da PC, coordenado pela área de comunicação e do qual participam os principais setores da organização.

Tão importante quanto a confecção da PC é sua internalização; o documento-síntese deve ser amplamente divulgado na organização, com realização de reuniões, workshops e treinamentos visando informar e formar o público interno sobre a relevância da política e sua operacionalização. Esta etapa é essencial para que a PC não seja encarada como mais um documento em circulação na organização, mas que seja efetivamente colocada em prática em todos os seus processos comunicacionais. É comum que, na implementação da PC, a organização seja instada a confeccionar outros documentos complementares, como planos de comunicação, guias ou manuais, resoluções etc. Na realidade das IFES, esses documentos podem versar sobre as especificidades de cada unidade/setor/faculdade/curso ou, em outra via, dar coesão às práticas empreendidas nestes diferentes espaços.

A última etapa no roteiro de implementação da Política de Comunicação, de acordo com Bueno (2009), é sua avaliação e acompanhamento. A responsabilidade pela avaliação e acompanhamento permanente da PC é do comitê ou comissão que a disciplina. Essa instância deve avaliar em que medida a Política continua válida e quais alterações são necessárias para reposicioná-la, diante de novos objetivos da organização e novas demandas da sociedade.

Esse roteiro proposto por Bueno (2009) é amplamente reconhecido e aplicado no contexto brasileiro, especialmente nas IFES. Mas apesar de sua estruturação ter como base a estratégia, o planejamento e a participação, sua aplicação pode encontrar desafios relevantes nas instituições federais de ensino. A implementação do roteiro depende da cultura organizacional e de vontade política (Bueno, 2009), por isso, pode ser limitada quando a gestão da instituição concebe a comunicação apenas como operacional e não reconhece sua dimensão estratégica (Beltrame; Alperstedt, 2015; Canêdo, 2019). Além disso, a dificuldade na definição de indicadores de mensuração e no monitoramento contínuo, uma vez que dependem de estrutura física e de pessoal, pode resultar na ausência de revisão e atualização periódica da PC (Skodowski; Bianchi; Paz, 2023; Prediger; Fossá, 2025). Também por isso, é relevante analisar como tem se concretizado esse processo de elaboração e estabelecimento de princípios e diretrizes para a comunicação das IFES brasileiras.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A reflexão aqui proposta baseia-se na revisão de literatura produzida sobre a elaboração, implementação e avaliação de Políticas de Comunicação em Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras. Para isso, em março de 2026, via *Google Acadêmico*, foi realizada a busca de textos que trouxessem em seu título ou resumo a expressão “política de comunicação” e que tivessem sido publicados entre 2015 e 2025. Esta busca retornou 94 resultados, que foram filtrados manualmente pela leitura atenta de todos os títulos e resumos, buscando correspondência com a temática “elaboração, implementação e/ou avaliação de Políticas de Comunicação em Instituições de Ensino Superior brasileiras de natureza pública”, pela compreensão de que limitações e potencialidades de PC de instituições estaduais de ensino, por exemplo, pudessem ser estendidas às organizações federais. Foram considerados para o *corpus* todos os textos com acesso público e, quando o resultado retornado era caracterizado como citação (sem link para acesso direto), realizou-se a busca do texto por título em buscador do Google.



O *corpus* da pesquisa, resultante desta seleção, é formado pelos 14 textos caracterizados no Quadro 1 de acordo com ano de sua publicação, tipo do arquivo, título do trabalho, link para acesso, autor(es), instituição estudada e fase em que se encontrava a Política de Comunicação à época da publicação (elaboração, implementação ou avaliação).

Quadro 1 - Textos que compõem o *corpus* de análise, derivado de consulta ao *Google Acadêmico*.

ANO/TIPO	TÍTULO DO TEXTO/LINK	AUTORES	INSTITUIÇÃO	FASE DA PC
2015 artigo	Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC	Beltrame, Marcela; Alperstedt, Graziela	IFSC	Elaboração
2016 dissertação	“Quem não se comunica se trumbica”: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da SEGIC e PROCIT	Oliveira, Suzane	UFPE	Elaboração
2018 artigo	Diretrizes para uma política de comunicação científica para a Universidade do Estado de Mato Grosso (Brasil)	Teixeira, Danielle	UNEMAT	Elaboração
2018 dissertação	Caminhos e desafios para uma política de comunicação institucional integrada na Universidade Federal Rural do SemiÁrido - UFERSA	Passos Júnior, José Francisco dos	UFERSA	Elaboração
2018 dissertação	A Proposição de uma Política de Comunicação Pública para IFES e INCT: O caso UFRRJ	Pereira, Klinger	UFRRJ	Elaboração
2019 dissertação	Política de comunicação na educação profissional e tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	Canêdo, Juliana	IFGoiano	Elaboração
2020 artigo	A construção de política de comunicação para a Universidade do Estado de Mato Grosso	Teixeira, Danielle	UNEMAT	Elaboração
2021 artigo	O papel estratégico da política institucional de comunicação na gestão universitária	Almeida, Rosiani; Bolfe, Juliana	UFSC	Avaliação
2023	A Política de Comunicação da UFU:	Almeida,	UFU	Elaboração

artigo	Desenvolvimento e elaboração	Diélen; Neiva, Renata		
2023 artigo	Política de comunicação no IFPR: estrutura e desafios	Skodowski, Stefani; Bianchi, Roberto; Paz, Daiane	IFPR	Avaliação
2023 artigo	Alinhamento do posicionamento da UFSM-FW no Instagram em relação à Política de Comunicação da UFSM	Mortari, Luciano; Pereira, Adriane	UFSM	Avaliação
2023 tese	A implementação de uma política de comunicação organizacional integrada, estratégica e pública em uma instituição federal de ensino superior: um modelo a partir da experiência da UFSM	Prediger, Solange	UFSM	Implementação
2024 artigo	Políticas de Comunicação Pública em Universidades: UFG e UFSM em análise	Stasiak, Daiana; Kegler, Jaqueline	UFG UFSM	Implementação
2025 capítulo de livro	Análise das instituições federais de ensino que possuem política de comunicação	Prediger, Solange; Fossá, Maria Ivete	Universidades	Implementação

Fonte: elaboração da autora, 2026.

A escolha pelo *Google Acadêmico* se deu pela facilidade em localizar e acessar textos acadêmicos de diferentes tipos (teses, dissertações, artigos de congressos e de periódicos, capítulos de livros etc.), uma vez que a ferramenta busca referências em qualquer documento que esteja disponível na Web. Ponderada a limitação de indexação e o reconhecimento de que a ferramenta pode ter ignorado trabalhos relevantes, a escolha metodológica se revelou suficiente para esta pesquisa exploratória, pois o *corpus* traz trabalhos sobre instituições de diferentes regiões do Brasil, publicados acerca de fases distintas da PC, distribuídos pelo decorrer do período analisado e de autoras brasileiras reconhecidas na área de Comunicação e Universidade, como Prediger (2023) e Stasiak e Kegler (2024).

Os 14 textos que compõem o *corpus* foram lidos na íntegra e analisados qualitativamente visando identificar os benefícios da Política de Comunicação para uma comunicação pública (mais cidadã) nas IFES brasileiras, considerando os conceitos e princípios da comunicação pública definidos por Weber (2017), Weber e Locatelli (2023) e Zémor (1995). Foram observadas, especialmente, práticas relacionadas à visibilidade, transparência, publicidade, participação e acessibilidade a partir das PC nas IFES brasileiras.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os 14 textos selecionados abordaram a construção de Políticas de Comunicação (PC) em Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras (IFES); contudo, a maioria deles versou sobre a elaboração do documento, especialmente em sua fase de diagnóstico, o que se justifica pela preocupação recente com a estruturação da comunicação nessas instituições. Por isso, os resultados aqui apresentados têm como base a pesquisa empírica de IFES em que a PC já foi implementada e o estudo sobre as conjunturas que justificam a construção de uma PC em instituições que ainda não a implementaram.

5.1 Benefícios da Política de Comunicação para uma comunicação mais cidadã nas IFES brasileiras

Considerando que priorizar a comunicação pública envolve informar com transparência, estabelecer diálogo com a sociedade, promover serviços públicos, fomentar o debate público, apresentar e defender a organização, tendo como foco o interesse público (Weber, 2017; Zémor, 1995), os estudos enfatizam, em suas revisões teóricas e pesquisas empíricas, de que forma a Política de Comunicação aponta diretrizes para o estabelecimento de uma comunicação pública nas IFES. A análise dos textos levantados permitiu inferir que a Política de Comunicação dialoga com a comunicação pública, promovendo uma comunicação mais cidadã nas IFES, especialmente quando: (a) institui a participação democrática; (b) fomenta a coesão institucional; (c) organiza parâmetros de avaliação das ações de agentes públicos; (d)

oportuniza amplo e inclusivo acesso ao conhecimento, enriquecendo o debate público; (e) contribui na defesa da própria instituição; e, como consequência desses movimentos, responde aos princípios da Administração Pública.

Uma mudança na cultura organizacional acontece já no início do processo de discussão de uma Política de Comunicação - nas reflexões que antecedem a produção do texto escrito. Esse processo pode derivar de uma gestão autoritária que define as regras do jogo em um pequeno grupo ou pode constituir um espaço democrático de participação e comprometimento com a qualificação da comunicação na instituição. Os estudos pesquisados convergem na compreensão de que a elaboração de uma PC deve ser um processo coletivo, baseado em amplo diagnóstico sobre a instituição e alicerçado nos documentos que a regem (Beltrame; Alperstedt, 2015; Passos Júnior, 2018; Canêdo, 2019; Skodowski; Bianchi; Paz, 2023; Prediger, 2023; Stasiak; Kegler, 2024). Almeida e Neiva (2023, p.12), observando o processo de implementação da PC na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), destacaram “a melhoria dos processos comunicacionais da UFU como resultado tanto do processo coletivo de elaboração da Política de Comunicação por parte da equipe quanto do próprio norteamento propiciado pelos documentos aprovados”.

As pesquisas demonstram que um processo participativo e democrático gera maior circulação do conteúdo da PC, promove a sensibilização sobre sua implementação e estimula o comprometimento dos agentes das instituições no cumprimento das diretrizes estabelecidas. Para Beltrame e Alperstedt (2015, p.15), que estudaram a PC do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), “a possibilidade de participação coletiva deu legitimidade ao processo na mesma medida em que o tornou mais complexo e rico no seu andamento” (Beltrame; Alperstedt, 2015, p.15). Como resultado desse processo, é possível alcançar, ainda, mais justiça organizacional e coesão institucional.

Se, por um lado, os estudos evidenciam que as equipes de comunicação das IFES estudadas são qualificadas, por outro, denunciam a sobrecarga de demandas, a dependência de habilidades individuais e a inexistência de planejamentos para ações de longo prazo (Passos Júnior, 2018; Canêdo, 2019; Skodowski; Bianchi; Paz, 2023). Uma vez que o déficit de servidores é uma conjuntura que afeta grande parte do serviço

público brasileiro e não tem resolução simples e/ou rápida, a PC pode minimizar os impactos dessa conjuntura, integrando equipes e oportunizando que servidores alocados nas unidades, mesmo sem formação na área comunicacional, possam cumprir protocolos definidos, quando treinados adequadamente.

Prediger (2023), que estudou a implementação da Política de Comunicação na Universidade Federal de Santa Maria (UFMS), indica que o documento se mostrou importante para integrar os diferentes setores que atuavam com comunicação na Universidade e alinhar as ações desenvolvidas por todos eles. Essa integração facilita a coesão institucional, uma vez que diferentes agentes da IFES percebem que atuam a partir das mesmas diretrizes, com objetivos em comum e em prol da instituição. Da mesma forma, os públicos interno e externo tendem a ganhar com a distribuição mais ampla das informações, uma vez que os fluxos de entrega passam a depender das orientações da PC e não das habilidades particulares de quem produz comunicação. A PC, para Prediger (2023, p.106), “foi uma maneira de criar diretrizes e normatizar o trabalho que vinha sendo desenvolvido, bem como criar fluxos para as ações, a fim de que se desenvolvesse, de fato, uma comunicação estratégica”, orientada, ainda, por outros documentos gerados a partir da Política.

Prediger e Fossá (2025) estudaram a PC de nove universidades federais brasileiras e identificaram que metade delas disponibilizaram documentos acessórios à PC (planos, guias, resoluções, manuais etc.) nos sites das instituições. Amparados nos princípios e diretrizes da Política, esses documentos adicionais contribuem na padronização de fluxos e produtos de comunicação. Como exemplo, Prediger (2023) cita a relevância do Guia de Mídias Sociais estabelecido pela Universidade Federal de Santa Maria, justificado pelo fato de que cada setor, unidade ou projeto acabava criando canais sem qualquer diretriz. Buscando a padronização dessas páginas, a UFMS elaborou o Guia, “onde constam orientações relativas à gestão de páginas e perfis institucionais, tais como criação e publicação de conteúdos, divulgação de conteúdos, interação com os públicos e dicas de como identificar e o que fazer em caso de crise” (Prediger, 2023, p.181). Esses documentos uniformizam - pela padronização e repetição de processos - a maneira como a IFES é comunicada (Baldissera, 2009) e podem minimizar os efeitos de sua dimensão comunicante (Baldissera, 2009).

Essas diretrizes organizadas pela PC e seus documentos acessórios permitem, ainda, estabelecer parâmetros para a avaliação das ações de agentes públicos. Passos Júnior (2018) lembra que o Art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988) proíbe que constem nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos em publicidades de atos, programas, obras e campanhas de órgãos públicos. Por outro lado, pondera que a ausência de parâmetros de avaliação do que seria adequado ou não na comunicação dos agentes das IFES acaba possibilitando leituras individuais sobre o que e como comunicar - muitas vezes essas leituras servem mais à promoção pessoal do que ao interesse público.

Tão grave quanto ter uma comunicação sem planejamento e sem uma definição da imagem pública que se quer estabelecer, é cada gestor e seu staff (reitor, pró-reitores, diretores) não saber ocupar espaços na mídia, nas relações externas e internas da UFSM e buscar a promoção individual (Prediger, 2023, p.108).

A PC, ao estabelecer parâmetros sobre como comunicar, minimiza o espaço ocupado pelos repertórios individuais, pelas vaidades acadêmicas e por gestões arbitrárias nas IFES. Em outras palavras, a PC se oferece como instrumento para que as práticas de comunicação de agentes públicos sejam passíveis de julgamento sob o normativo da comunicação pública.

A política de comunicação não pode se resumir a um mero documento, perfeito somente nas palavras, mas deve estar indissolavelmente ligada ao processo de gestão, de tal modo que o próprio desempenho dos executivos (inclusive da presidência) seja avaliado com base na obediência estrita às diretrizes definidas para a comunicação e no esforço de torná-las efetivas (Teixeira, 2018, p.148).

O resultado de ações orientadas pela ética e pelo interesse público é uma comunicação mais cidadã, que atenda à sociedade no que ela demanda das IFES. Nesse sentido, os textos estudados afirmam que a PC amplia e qualifica a interação da instituição com seus públicos de interesse, oportunizando extensivo e inclusivo acesso da sociedade ao conhecimento produzido nas IFES e fomentando, assim, o debate público (Teixeira, 2018; Almeida; Bolfe, 2021; Prediger, 2023; Almeida; Neiva, 2023).

Teixeira (2018), por exemplo, estudou a Política de Comunicação da Universidade Estadual de Mato Grosso (Unemat) e reconhece a importância do documento para a gestão da divulgação científica - importante papel também das Instituições Federais brasileiras.

Não se justifica mais uma produção científica enclausurada em arquivos e prateleiras, com restrito acesso de uma minoria privilegiada. Um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade (Teixeira, 2018, p.140).

Por sua vez, Almeida e Bolfe (2021, p.01), avaliando a Política de Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), apontam que “o documento, que orienta os planos, as metas e as ações da área comunicacional, contribui principalmente para a democratização do conhecimento científico para além dos círculos do saber”. As autoras reconhecem, ainda, que a PC da UFSC “revelou-se um instrumento indispensável ao desenvolvimento institucional, aproximando a Universidade dos seus públicos interno e externo”. Almeida e Neiva (2023, p.12) observaram essa ampliação de interações na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), onde houve “o crescimento de 31,32% dos acessos ao portal de notícias Comunica UFU” a partir da Política de Comunicação.

Esse acesso precisa incluir todos os cidadãos e todas as cidadãs, e a PC é uma ferramenta para esta inclusão, registrando a consideração de ferramentas como a visualização de textos em formatos aumentativos, o Braille, o sistema de sinalização ou de comunicação tátil, a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) e a linguagem simples, como observam Stasiak e Kegler (2024) sobre a PC da Universidade Federal de Santa Maria. Ao criar diretrizes para a comunicação inclusiva, a PC padroniza uma inclusão que acontecia, antes, apenas em demandas pontuais. Observa-se, assim, que o documento alicerça uma IFES mais transparente, mais comprometida com a ética e com a cidadania, uma vez que “mais do que um serviço, é uma obrigação da universidade manter seu público informado” (Passos Júnior, 2018, p.39).

De acordo com os textos estudados, então, o processo de elaboração da Política de Comunicação e os documentos constituídos neste processo geram potencialidades para uma IFES mais democrática, coesa, ética, inclusiva e cidadã - qualidades que

depõem em defesa da própria instituição. Para Ésther (2019), a trajetória da universidade brasileira é marcada por seu baixo protagonismo institucional e por seu condicionamento a ordenamentos externos. Por isso, para o autor, um dos principais desafios da universidade é o de assumir um protagonismo político em defesa de sua atuação. Ao democratizar o conhecimento produzido em seu bojo, provendo a sociedade com informações cientificamente referenciadas que fomentem o debate público, as IFES justificam sua função social e atuam em sua própria defesa.

A Política de Comunicação nas IFES, em última instância, observa e dá visibilidade aos princípios da Administração Pública. Diferentes pesquisas reconhecem a relevância da PC para o cumprimento desses princípios nos processos comunicacionais das IFES (Oliveira, 2016; Passos Júnior, 2018; Almeida; Neiva, 2023; Prediger, 2023; Stasiak; Kegler, 2024).

Uma das peculiaridades da comunicação pública é o fato de que a produção da assessoria de comunicação de um órgão público federal está submetida, mais do que à vontade e predisposição do assessor em promover a instituição, à legislação prevista na Constituição (Passos Júnior, 2018, p.39).

Almeida e Neiva (2023) observam que a PC da Universidade Federal de Uberlândia, a exemplo de outras IFES, registra que a Comunicação Social da Universidade deve estar amparada nos princípios gerais da Administração Pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — e nos valores de atualidade; celeridade; credibilidade; ética e responsabilidade social; imparcialidade; participação e diálogo; proatividade; profissionalismo; qualidade; e transparência. Esses princípios e valores, de forma mais ou menos direta, são observados por todos os autores nas Políticas de Comunicação que estudaram.

Em suma, evidencia-se que a Política de Comunicação, quando concebida de forma participativa, guiada pelos princípios constitucionais da Administração Pública e orientada pelas diretrizes da comunicação pública, contribui decisivamente para a construção de uma IFES mais democrática, ética e cidadã - atuando na defesa do interesse público e da própria instituição como alicerce da democracia.

6 CONSIDERAÇÕES

Os estudos realizados sobre a elaboração, implementação e avaliação de Políticas de Comunicação (PC) em Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras (IFES), apesar de recentes, permitem inferir que esses documentos têm potencial para guiar as IFES no cumprimento dos princípios da comunicação pública. Para isso, as IFES precisam, ainda, superar desafios regularmente identificados no processo de elaboração e implementação de uma PC. As pesquisas levantadas apontam, ao menos, três principais desafios: a falta de compreensão da alta administração sobre a relevância da PC (Beltrame; Alperstedt, 2015; Canêdo, 2019); a resistência de servidores à institucionalização da PC (Skodowski; Bianchi; Paz, 2023; Prediger; Fossá, 2025); e a ausência de revisão e atualização periódica da PC (Mortari; Pereira, 2023; Skodowski; Bianchi; Paz, 2023; Prediger; Fossá, 2025).

Diante dos desafios identificados, os resultados reforçam que a efetividade de uma PC não depende apenas de sua elaboração e aprovação, mas, sobretudo, da sensibilização dos agentes da IFES sobre seu potencial estratégico e de sua incorporação à cultura organizacional. Superar a incompreensão da alta administração, engajar os servidores e instituir processos sistemáticos de revisão são condições fundamentais para que a PC se mantenha atual, legítima e capaz de responder às dinâmicas institucionais e sociais. Nesse sentido, conclui-se que, quando desenvolvida e apropriada coletivamente e operacionalizada de forma permanente, a Política de Comunicação fortalece o compromisso das IFES com a transparência, a participação social e o interesse público, consolidando-se como elemento indispensável à construção de uma comunicação pública e efetivamente cidadã nas Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Rosiani; BOLFE, Juliana. O papel estratégico da política institucional de comunicação na gestão universitária. **Anais...** XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária - INPEAU, 2021.
- ALMEIDA, Diélen; NEIVA, Renata. A Política de Comunicação da UFU: Desenvolvimento e Implantação. **Anais...** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, PUCMinas, 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v.6, n.10-11, abril, 2009, p.115-120.
- BALDISSERA, Rudimar; VINHOLA, Bruno. Midiatização e comunicação organizacional: aproximações tentativas. **Animus** – Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v.19, n.39, 2020. p.22-39.
- BARICHELLO, Eugênia Maria Mariano da Rocha. A comunicação da universidade: legitimação, territorialidades e identidades institucionais. In: MUSSE, C. F. (Org.). **Comunicação e Universidade**. Curitiba: Appris, 2019. p.65-86.
- BELTRAME, Marcela; ALPERSTEDT, Graziela. Construção de política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: uma proposta com base na experiência do IFSC. **Navus** - Revista de Gestão e Tecnologia, v.5, n.2, 2015, p.14-26.
- BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRAGA, José Luiz. Dispositivos Interacionais. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Epistemologia da Comunicação, do XX Encontro da Compós, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, de 14 a 17 de junho de 2011.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CANÊDO, Juliana. Política de comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Dissertação** (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica. Morrinhos, GO: 2019.157p.
- ÉSTHER, Ângelo Brigato. A Universidade pública brasileira: trajetória, panorama e debate atual. IN: MUSSE, C. F. (Org.). **Comunicação e Universidade**. Curitiba: Appris, 2019. p.41-64.
- HENRIQUES, Marcio Simeone. A comunicação da universidade em três dimensões institucionais. IN: MUSSE, Christina Ferraz. (Org.). **Comunicação e Universidade**. Curitiba: Appris, 2019. p.87-100.

MENDONÇA, Ricardo Fabrino. Democracia, comunicação pública e instituições. In: LIMA, Fabia Pereira; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei (Org.). **Comunicação pública nas Instituições Federais de Ensino Superior**. Belo Horizonte: Incipit, 2024. p.65-74.

MORTARI, Luciano; PEREIRA, Adriane. Alinhamento do posicionamento da UFSM-FW no Instagram em relação à Política de Comunicação da UFSM. **Trajetória Multicursos**, v.16, n.2, 2023.

OLIVEIRA, Thaiane; BARGAS, Janine. A importância da comunicação para a democracia: desinformação científica e ataques às instituições democráticas em tempos de crise epistêmica. In: LIMA, In: LIMA, Fabia Pereira; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei (Org.). **Comunicação pública nas Instituições Federais de Ensino Superior**. Belo Horizonte: Incipit, 2024. p.75-90.

OLIVEIRA, Suzane. “Quem não se comunica se trumbica”: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da SEGIC e PROCIT. **Dissertação** (Mestrado), Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Recife, 2016.

PASSOS JÚNIOR, José Francisco dos. Caminhos e desafios para uma política de comunicação institucional integrada na Universidade Federal Rural do SemiÁrido - UFRSA. **Dissertação** (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais. Natal, 2018.

PREDIGER, Solange. A implementação de uma política de comunicação organizacional integrada, estratégica e pública em uma instituição federal de ensino superior: um modelo a partir da experiência da UFSM. **Tese** (Doutorado). Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2023.

PREDIGER, Solange; FOSSÁ, Maria Ivete. Análise das instituições federais de ensino que possuem política de comunicação. In: SOUZA, AL. et al. (Orgs.). **Gestão Pública: a visão dos técnicos-administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2025.

REZIO, Leonardo Luiz; SILVA, Magno Luiz Medeiros. Discurso anti-ciência: a desinformação como estratégia de ataque à produção científica. **Revista UFG**, Goiânia, v.20, n.26, 2020.

SKODOWSKI, Stefani; BIANCHI, Roberto; PAZ, Daiane. Política de comunicação no IFPR: estrutura e desafios. **Revista Mundi**. v.8 n.02, 2023.

STASIAK, Daiana; KEGLER, Jaqueline. Políticas de Comunicação Pública em Universidades: UFG e UFSM em análise. **Organicom**, n.45, mai/ago, 2024.

TEIXEIRA, Danielle. Diretrizes para uma Política de Comunicação Científica para a Universidade do Estado do Mato Grosso (Brasil). **Perspectivas de la Comunicación**, v.12, n.1, Universidad de La Frontera · Chile, 2018.

WEBER, Maria Helena; LOCATELLI, Carlos. Realidade e limites da pesquisa empírica em comunicação pública. **MATRIZES**, v.16, n.1, p. 141-159, 2022.

WEBER, Maria Helena. Nas redes da comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. IN: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja; LOCATELLI, Carlos (Orgs.). **Comunicação pública e política** – pesquisas e práticas. Florianópolis: Insular, 2017.

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. Paris: PUF, 1995.

Original recebido em: 30 de março de 2026

Aceito para publicação em: 28 de abril de 2026

Caroline Casali

Jornalista formada pela Universidade Federal de Santa Maria (2004), Mestre (2006) e Doutora (2014) em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Foi Professora do Departamento de Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, campus Frederico Westphalen, entre 2006 e 2015. Desde então, é Professora Adjunta do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas. É membro do Núcleo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política (NUCOP/UFRGS) e coordena a editoria de Opinião e Crítica do Observatório da Comunicação Pública (OBCOMP).



Esta obra está licenciada com uma Licença
Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional