



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO (MPA) TURMA MPA 19**

VANESSA DA COSTA SANTANA

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA DE
MÚSICA DA UFBA**

Salvador
2021

VANESSA DA COSTA SANTANA

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA DE
MÚSICA DA UFBA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Guilherme Marback Neto

Salvador

2021

Escola de Administração - UFBA

S232 Santana, Vanessa da Costa.

Gestão da comunicação organizacional na Escola de Música da UFBA / Vanessa da Costa Santana. – 2021.

137 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia. Escola de Música – Sistema de Comunicação - Avaliação. 2. Comunicação nas organizações. 3. Comunicação na administração. 4. Planejamento estratégico. 5. Cultura organizacional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.45

VANESSA DA COSTA SANTANA

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ESCOLA
DE MÚSICA DA UFBA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em: 15 de setembro 2021

Prof. Dr. Guilherme Marback Neto - Orientador
(UFBA)
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias
(USP)
Universidade de São Paulo

Prof. Ernani Coelho Neto
(UFBA)
Universidade Federal da Bahia

AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Igor, por ser minha maior inspiração e, apesar de tornar este trabalho um desafio ainda maior, sua presença me fez ter mais coragem e desejo de seguir em frente.

Ao meu marido Gledson, que, pacientemente, escutava minhas reflexões, autocríticas e queixas. Além do seu apoio e incentivo sempre, um dos meus maiores incentivadores a ingressar no mestrado.

À minha mãe por sua torcida, apoio e colaboração em todos os momentos ao longo deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Guilherme Marback Neto, por sua disponibilidade, paciência e apoio. Minha eterna gratidão por acolher meu projeto e conduzir esta orientação com tanta tranquilidade e empatia.

Às minhas irmãs Susam, Jessica, Nadjane e Yasmin, pelo apoio e por compreenderem meus momentos de ausência.

Aos meus colegas de mestrado e amigos para a vida: Lucas Meira, Vanúbia Silva e Michele Almeida pelas risadas e colaboração ao longo do mestrado.

Aos meus colegas de trabalho e toda a equipe EMUS pela disponibilidade em colaborar sempre que precisei.

Ao Diretor da EMUS, professor José Maurício pela colaboração e disponibilidade de toda informação e documentos necessários para conclusão desta pesquisa e por sua empatia nas minhas atividades de trabalho.

A Deus e aos meus guias espirituais que sempre estão me mostrando o melhor caminho a seguir.

E, por fim, a todos os meus amigos, familiares e todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigada!

Santana, Vanessa da Costa. **Gestão da comunicação organizacional na Escola de Música da UFBA**. Orientador: Prof. Dr. Guilherme Marback Neto. 2021. 137 f.: il. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

RESUMO

A Escola de Música da Universidade Federal da Bahia, que teve origem com os Seminários Internacionais de Música em 1954, na gestão do reitor Edgard Santos, se tornou um centro de referência para a capacitação profissional e também de fomento de apresentações musicais com seus diversos grupos: Orquestra Sinfônica da UFBA, Madrigal, Banda Sinfônica, Grupo de Percussão, entre outros. Nomes como Ernst Widmer e Sebastian Benda fizeram parte do corpo docente para formar musicistas locais de alto nível e em um curto espaço de tempo. Pelo fato de ter uma história rica, a Escola de Música é bastante procurada por pessoas que querem estudar música em vários níveis (extensão, graduação e pós-graduação). Mas, apesar disso, não há, na Escola de Música, um planejamento de comunicação. Os eventos musicais realizados pelos professores e suas turmas acabam sendo divulgados por eles mesmos em suas redes sociais. Além do site principal da Escola de Música, há o site do Departamento da Escola de Música, o site do Blog dos Cursos de Extensão e o site da Pós-graduação, além das redes sociais: Instagram, Youtube e Facebook. Partindo desta situação, foi criada a seguinte pergunta de pesquisa: Como a ausência do planejamento de comunicação tem prejudicado a gestão da comunicação organizacional na Escola de Música? Propor uma metodologia de planejamento de comunicação para a EMUS foi o objetivo deste trabalho. Para isto adotamos como abordagem metodológica o estudo de caso com caso único. Este estudo revelou os impactos da ausência de um planejamento estratégico de comunicação e, a partir do diagnóstico situacional foi possível propor, ao final, um roteiro para o planejamento estratégico de comunicação integrada.

Palavras-chave: Escola de Música da UFBA, Planejamento Estratégico, Comunicação Organizacional, Comunicação Integrada.

Santana, Vanessa da Costa. **Organizational communication management at the ufba school of music**. Master's advisor: Guilherme Marback Neto. 2021. 137 s.: il. Dissertation (master) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

ABSTRACT

The School of Music of the Federal University of Bahia, which originated with the International Music Seminars in 1954, during the administration of Rector Edgard Santos, became a reference center for professional training and also for promoting musical performances with its various groups: UFBA Symphony Orchestra, Madrigal, Symphonic Band, and Percussion Group, among others. Names such as Ernst Widmer and Sebastian Benda were part of the teaching staff to form high-level local musicians in a short period of time. Because of its rich history, the School of Music is highly sought after by people who want to study music at various levels (extension, undergraduate, and graduate). But, despite this, there is no communication planning at the School of Music. The musical events held by the teachers and their classes end up being promoted by themselves on their social networks. Besides the main website of the School of Music, there is the website of the Department of the School of Music, the website of the Extension Courses Blog, and the Post-graduation website, besides the social networks: Instagram, Youtube, and Facebook. Based on this situation, the following research question was created: How has the absence of communication planning hindered the management of organizational communication in the School of Music? Proposing a communication planning methodology for EMUS was the objective of this work. For this, we adopted as methodological approach the case study with a single case. This study revealed the impacts of the absence of strategic communication planning and, from the situational diagnosis, it was possible to propose, in the end, a roadmap for integrated communication strategic planning.

Keywords: School of Music of the Federal University of Bahia, Strategic Planning, Organizational Communication, Integrated Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Dimensões da Comunicação Organizacional	40
Figura 2 – Comunicação Organizacional Integrada	48
Figura 3 – Fases do Planejamento Estratégico de Comunicação Organizacional	52
Figura 4 – Tipos de mídia	53
Figura 5 – Modelo 3D de gestão da comunicação na sociedade digital	54
Figura 6 – Modelo de estratégia PESO	56
Figura 7 – Benefícios do Benchmark	58
Figura 8 – Matriz SWOT	60
Figura 9 – Fases iniciais do Diagnóstico	60
Figura 10 – Estrutura Organizacional atual da EMUS	63
Figura 11 – Nuvem de palavras dos discentes	84
Figura 12 – Nuvem de palavras dos servidores	84
Figura 13 – Brasão da UFBA	102
Figura 14 – Brasão da Escola de Música	105
Figura 15 – Relação CPC da EMUS e seus concorrentes	107
Figura 16 – Auditoria do site da EMUS	109
Figura 17 – Auditoria do site da Escola de Música da UFRN	109
Figura 18 – Auditoria do site do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da UFAL	110
Figura 19 – Fluxo para criação do planejamento estratégico de comunicação integrada da EMUS	115
Figura 20 – Plano de ação EMUS	118
Figura 21 – Modelo de plano de ação	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questão 1 (pergunta de identificação).....	75
Tabela 2 – A comunicação na Escola de Música da UFBA é:.....	78
Tabela 3 – A forma de transmissão das mensagens realizada pela EMUS é:	78
Tabela 4 – Credibilidade da comunicação da EMUS	82
Tabela 5 – Busca pelos canais de comunicação da EMUS:	84
Tabela 6 – Clareza e eficiência das mensagens da EMUS.....	87
Tabela 7 – Adequação das mensagens aos canais de comunicação	89
Tabela 8 – Identidade visual da EMUS	92
Tabela 9 – Classificação da imagem da EMUS	94
Tabela 10 – Planejamento das atividades da EMUS	97
Tabela 11 – O setor de comunicação acompanha as atividades da EMUS.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Comunicação Estratégica	42
Quadro 2 – Conceitos do Composto de comunicação Integrada.....	49
Quadro 3 – Posturas organizacionais	55
Quadro 4 – Auditoria digital	59
Quadro 5 – Inscritos e número de vagas anuais de 2015 a 2019.....	65
Quadro 6 – Matriculados EMUS 2015 a 2019	66
Quadro 7 – Esquematização da entrevista para coleta de dados.....	67
Quadro 8 – Esquematização do questionário para coleta de dados.....	68
Quadro 9 – Identificação da amostra (servidores)	68
Quadro 10 – Identificação da amostra (discentes)	69
Quadro 11 – Identificação da amostra na totalidade	69
Quadro 12 – Modelo de análise.....	70
Quadro 13 – A gestão da comunicação da EMUS nos últimos 5 anos.....	79
Quadro 14 – Sua participação na gestão da comunicação.....	80
Quadro 15 – Mídia Própria.....	90
Quadro 16 - Instituições de Educação Superior (IES), por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa – 2019	102
Quadro 17 – Missão, Visão e Valores da UFBA	104
Quadro 18 – Cursos EMUS x Concorrentes	108
Quadro 19 – Cursos de Pós-Graduação e Atributos	108
Quadro 20 – Presença Digital	109
Quadro 21 – Principais <i>Stakeholders</i> da EMUS	111
Quadro 22 – Matriz SWOT da EMUS	112
Quadro 23 – Auditoria <i>Instagram</i> da EMUS.....	113
Quadro 24 – Auditoria do Canal do Youtube da EMUS.....	113
Quadro 25 – Auditoria do Facebook da EMUS 18 de maio de 2021	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CPC	Conceito Preliminar de Curso
EMUS	Escola de Música da UFBA
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MPB	Música Popular Brasileira
NTE	Nova Teoria Estratégica
OSFBA	Orquestra Sinfônica da Universidade Federal da Bahia
TIC	Tecnologia da Informação e comunicação
PDI	Plano de desenvolvimento institucional
UCSAL	Universidade Católica do Salvador
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	O PROBLEMA.....	17
1.2	OBJETIVO GERAL.....	19
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4	RELEVÂNCIA.....	19
2	DA UNIVERSIDADE NO BRASIL À UFBA	20
2.1	A ESCOLA DE MÚSICA DA UFBA	21
3	CULTURA, COMUNICAÇÃO E MÚSICA	24
3.1	DE QUAL COMUNICAÇÃO ESTAMOS FALANDO?	36
3.2	COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	38
3.2.1	Contribuição da comunicação nas organizações para a formação da imagem organizacional	45
3.2.2	Comunicação Integrada.....	47
3.3	A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA	50
3.3.1	Diagnóstico situacional de comunicação.....	57
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	62
4.1	O MÉTODO	62
4.2	CAMPO	62
4.2.1	Assessoria de comunicação da EMUS.....	63
4.2.2	Números da EMUS.....	64
4.3	SUJEITO	66
4.4	COLETA DE DADOS.....	67
4.5	ANÁLISE DOS DADOS	69
4.6	A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DO PDI DA UFBA E DO RELATÓRIO DE GESTÃO	71
5.	RESULTADOS DA PESQUISA	74

5.1	CANAIS	74
5.2	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	78
5.3	SISTEMATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	83
5.4	CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA MENSAGEM.....	89
5.5	IMAGEM E POSICIONAMENTO.....	92
5.6	PLANEJAMENTO.....	97
5.7	DIAGNÓSTICO DA ESCOLA DE MÚSICA DA UFBA.....	101
5.7.1	Macro ambiente.....	101
5.7.2	Microambiente	103
5.8	Canais de Comunicação.....	112
6	PROPOSTA	114
6.1	ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA	114
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A	127
	APÊNDICE B	129
	APÊNDICE C	131
	APÊNDICE D	134
	ANEXO 1	137

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que o mundo tem enfrentado nas últimas décadas foram tão significativas que transformaram o modo como as pessoas se relacionam, interagem e se comunicam. O advento da internet e as novas tecnologias que a globalização propiciou afetaram todos os setores da sociedade e da economia. Nesse cenário de mudanças as pessoas passaram a ter maior possibilidade de comunicação, maior mobilidade e conforto. Os avanços tecnológicos permitiram também maior expectativa de vida e uma busca desregrada por adaptar-se a novas realidades.

As constantes mudanças, novas tecnologias e o excesso de informação desenfreado que nos atingem no dia a dia, exigem novas condutas para esse cenário, não sendo possível permanecer fazendo mais o mesmo. A tomada de decisão exige novas atitudes.

A comunicação é uma área que foi atingida de forma brutal pelas mudanças das novas tecnologias, a forma como nos comunicamos e interagimos mudou, as redes sociais encurtaram as distâncias e inibiram as dificuldades do espaço/tempo.

Conforme esclareceu Lemos (2003, p. 12), ao alcançar “[...] a esfera da comunicação, as tecnologias agem, como toda mídia, liberando-nos dos diversos constrangimentos espaço-temporais”, permitindo a transferência de informações por meio das tecnologias digitais para além do espaço-tempo, de forma a possibilitar algo novo.

A condição de tornar dinâmica a transferência de informações por meio das tecnologias foi explicada por Silva, Ruão e Gonçalves (2016).

[...] a internet foi a grande impulsionadora da sociedade de informação que hoje se conhece e que impôs um conjunto de reajustamentos nos comportamentos, para que se tornasse possível beneficiar dos progressos resultantes da alteração do paradigma informacional, cujo protagonismo deixou de ser analógico para passar a ser digital (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2016, p. 112).

Nesse cenário o público passa a “ter voz”, exigindo, assim, novas condutas por parte das organizações. Dessa maneira, com o processo digital, torna-se necessário levar em conta a complexidade das relações organização/público e intraorganizacional. Entretanto, não podemos ignorar nessa relação um fator importante que são os algoritmos – “um algoritmo nada mais é do que um conjunto de regras finitas organizadas a fim de resolver um problema específico ou executar

uma tarefa específica” (SILVEIRA, 2013, apud ANDRIJIC, 2019). Para Andrijic (2019), através dos algoritmos é possível estabelecer as dinâmicas digitais, moldando cada vez mais as relações sociais. Porém os algoritmos são categorizados por pessoas e, neste caso, existem questões subjetivas relacionadas. Esta mesma autora (2019) esclarece que os algoritmos co-governam e co-determinam o que: pode ser encontrado na internet, é produzido, é considerado relevante, etc. Essas questões nos levam a refletir até que ponto essa comunicação pode ser verdadeiramente democrática.

A gestão da comunicação em uma universidade não é das tarefas mais fáceis, especialmente em uma universidade pública, levando em conta as crescentes mudanças e as novas tecnologias da chamada “era digital” que atingem também todas as organizações da administração pública. E também pelos diferentes públicos que trabalham e que ela atende, seja pelos professores, servidores e alunos, mas também, pelas áreas e níveis específicos da Instituição.

Considerando os aspectos institucionais de uma universidade, tais desafios se ampliam devido à ambiguidade dos objetivos organizacionais e seu público, como nos apresenta Marback Neto (2007). Conforme ele nos descreve (2007), as intensas transformações na universidade advindas da “conquista da democratização desse ensino pelas camadas populares”, incitam novos desafios para o professor e para o aluno. Para ele (2007), dentro da universidade, coexistem três grupos: professores, funcionários e alunos. “O professor é avesso à racionalidade da área administrativa, o funcionário é indiferente à vida intelectual da área acadêmica e o aluno deve conviver com as duas instâncias mais voltado evidentemente para a segunda” (MARBACK NETO, 2007, p. 171).

As mudanças tecnológicas, dentro da universidade, se mostram necessárias porque o objetivo da universidade é promover a produção, a multiplicidade e a variedade de conhecimentos. A cibercultura auxilia a produção do conhecimento e possibilita uma nova forma de relação social.

Quando pensamos neste cenário, pensamos na necessidade do planejamento nas organizações. Entretanto, independentemente da tomada de decisão e do caminho que será seguido para construção do planejamento, entendemos que toda organização precisa conhecer o contexto em que se encontra inserida.

O sucesso do planejamento depende do conhecimento da organização, por isso o diagnóstico se apresenta como um instrumento estratégico que permitirá a ela elaborar estratégias direcionadas às suas necessidades. O diagnóstico é o instrumento que permite compreender onde e como estamos, para, a partir daí, decidirmos onde e como queremos chegar. Duarte (2020) esclarece que o diagnóstico é “a primeira fase do trabalho. Trata-se de entender o que está acontecendo, caracterizar a questão, delinear seu contexto e estabelecer sua definição” (DUARTE, 2020, p. 42).

A comunicação organizacional estratégica apresentada por Kunsch (2018) é uma alternativa para o alcance de resultados almejados pela organização, promovendo uma comunicação mais fluida, que leve em consideração os aspectos humanos e sociais diante da complexidade que o público impõe à organização no contexto digital atual, exigindo dessa, mais coerência, ética e responsabilidade.

O profissional de comunicação atua nos procedimentos que podem contribuir e influenciar na obtenção de resultados tangíveis para a organização, para isso este profissional precisa ter conhecimento, articulação com todas as áreas da organização e uma visão holística.

A escolha deste estudo se deu em razão de entender que, no processo de gestão comunicacional da Escola de Música (EMUS), da Universidade Federal da Bahia (UFBA) deve haver planejamento, sistematização de informações e organização nos processos de comunicação e para isso o diagnóstico situacional proporciona uma compreensão real da organização. Atualmente a literatura apresenta várias ferramentas que permitem obter essa compreensão.

Sendo assim, pretendemos traçar caminhos para ampliar conhecimentos esclarecedores. Dessa forma, além desta introdução, estruturamos este trabalho com o referencial teórico que apresenta um breve histórico da universidade no Brasil, da UFBA e da EMUS; abordamos as principais reflexões sobre o tema da pesquisa, iniciando pela evolução da comunicação, os conceitos da comunicação nas organizações, comunicação integrada e o planejamento estratégico de comunicação integrada; por conseguinte apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados. Posteriormente fizemos a análise de dados. A partir daí foi apresentado um diagnóstico situacional da EMUS como resultado da pesquisa para propormos um roteiro para construção de planejamento de comunicação integrada

para EMUS e, no último capítulo sintetizamos as considerações finais, expondo as limitações e propostas para investigações futuras.

Assim, esta pesquisa de mestrado espera colaborar para as transformações da gestão da comunicação organizacional da EMUS, baseada no diagnóstico situacional de comunicação integrada a partir da análise dos dados, contribuindo, assim, para melhores práticas comunicacionais e a construção de um roteiro para construção futura de um planejamento de comunicação integrada.

1.1 O PROBLEMA

A observação da EMUS/UFBA pela pesquisadora ao ingressar como técnica administrativa tornou possível perceber que havia vários procedimentos que poderiam ser feitos de forma mais eficiente e eficaz. Entretanto, depois de alguns meses, foi percebida a realidade de que não é tão simples trabalhar no serviço público. Não bastava querer, devido ao sistema burocrático que, muitas vezes, atrasa o processo. Predomina o legalismo, mesmo sabendo das possibilidades de realizar muitas atividades com mais eficácia.

Essas questões a respeito da gestão da comunicação na EMUS/UFBA surgem ao constatar que a escola não se resumia a uma unidade de ensino. A Orquestra Sinfônica da UFBA (OSUFBA) e seus grupos musicais faziam apresentações, inclusive, fora das estruturas físicas da unidade e, apesar dessas atividades contarem com acompanhamento acadêmico, elas ocorriam sem gestão de comunicação.

No ano de 2015, foi realizada a turnê “OSUFBA Nordeste 2015”, com pouquíssimos recursos e muita elasticidade. As apresentações ocorriam em espaços gratuitos de algumas capitais do Nordeste. Eram aproximadamente 40 pessoas fazendo parte da equipe, dentre professores, músicos e alunos, passando por Aracaju, Maceió, João Pessoa e Campina Grande. Assim como os demais, esse trabalho não foi divulgado e nem produzido com a devida antecedência e profissionalismo. Alguns contatos de divulgação ocorreram com um dia de antecedência nos locais das apresentações, o que tornou extremamente trabalhoso e com quase nenhum recurso. Ainda assim, a turnê atingiu seu objetivo, pois também contou com a compreensão dos gestores que viram, nesse trabalho, a

possibilidade do reconhecimento da OSUFBA não só pela sociedade, mas também pela comunidade interna.

O trabalho realizado por diversos grupos da EMUS precisa alcançar a sociedade e o público interno. É muito mais que uma mera divulgação, estamos falando de uma instituição de ensino na área de artes que produz cultura, arte e conteúdo de qualidade, e essa produção pertence à sociedade. A comunicação interna também deficiente acaba por não valorizar toda essa produção.

Existe a necessidade de se criar uma identidade visual e de explorar melhor toda a atividade musical e acadêmica produzida pela EMUS, principalmente nos tempos que vivemos, quando a universidade se vê ameaçada. Logo, a necessidade de apresentar sua importância à sociedade torna-se ainda mais evidente.

Todas essas questões são uma ampliação do problema de pesquisa abordado pela pesquisadora no curso de Especialização em Gestão de processos universitários da Escola de Administração da UFBA, em 2014: “Como se dá o processo de comunicação dos eventos realizados pela Escola de Música e quais as ferramentas utilizadas para essa comunicação?” Ao analisarmos os questionários aplicados aos alunos e as entrevistas realizadas com os gestores, notamos a existência de um problema na gestão da comunicação, tanto com o público interno quanto com o público externo. Atualmente, as redes sociais são ferramentas de rápida comunicação e grande alcance e permitem que nos mostremos utilizando recursos multimídia. Tratando-se da Escola de Música, são incontáveis os benefícios que as redes sociais oferecem, pois estaremos expondo o produto do trabalho realizado pela EMUS mesmo com poucos recursos, além da interação com o público, o que é indispensável hoje. E, acima de tudo, apresentar para a sociedade o que é uma orquestra acadêmica e qual a sua utilidade. Que ela não apenas faz concertos, mas forma músicos e permite que jovens tenham sua primeira experiência com o público, tocando com músicos já conceituados e experientes.

Apesar do reconhecimento por parte da classe artística e de toda sociedade à Escola de Música, ainda é preciso dar-lhe uma nova identidade, pois, apesar de grande parte dos alunos ser de jovens, a imagem que a EMUS transmite, na perspectiva da pesquisadora, é de uma instituição conservadora. É preciso buscar novas alternativas e arriscar dentro das possibilidades que lhes são permitidas.

Configura-se, assim, o problema desta pesquisa: **Como a ausência do planejamento de comunicação tem prejudicado a gestão da comunicação organizacional na Escola de Música?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor uma metodologia de planejamento de comunicação para a EMUS.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mapear os obstáculos enfrentados pela assessoria de comunicação da EMUS na gestão do fluxo das informações nos últimos cinco anos;
2. Mapear canais/redes/ações formais de compartilhamento de informações utilizados pela assessoria de comunicação da EMUS.
3. Apresentar um diagnóstico situacional da EMUS.
4. Propor um roteiro para construção do planejamento de comunicação da Escola de Música.

1.4 RELEVÂNCIA

A escolha deste estudo se deu devido à percepção da pesquisadora da necessidade de um planejamento de comunicação na EMUS, ao se deparar com atividades musicais e acadêmicas de excelência que precisavam chegar ao conhecimento do público interno e externo. Entretanto, mesmo que essas informações alcancem o público, ainda existe a necessidade de planejar a forma como essas informações estão sendo transmitidas.

O planejamento de comunicação integrada permite que a organização, na tomada de decisão, ao criar seu planejamento estratégico, possa considerar a comunicação uma área importante nessa construção.

Os possíveis caminhos para a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação integrada a partir do diagnóstico situacional da organização é o que essa pesquisa poderá proporcionar à EMUS.

2 DA UNIVERSIDADE NO BRASIL À UFBA

A implantação das universidades no Brasil Colônia se deu pela necessidade de ofertar cursos voltados para a formação técnica e instrumental que atendesse a aristocracia local e os comerciantes, já que eram esses os públicos que tinham acesso ao ensino superior, segundo Ribeiro (2011).

Diferentemente de outros países da América Latina, somente no século XIX é criada a primeira instituição de ensino superior no Brasil, enquanto outros países contavam com cursos superiores desde o século XVI. Com a chegada do monarca Dom João VI, como disposto em Universidade Federal da Bahia (2016), foram criados, na Bahia, os primeiros cursos superiores no Brasil: Cirurgia, Anatomia e Medicina, em 1808. Até o século XVIII, os jovens brasileiros de família rica iam estudar na Europa, em sua maioria em Coimbra, Montpellier e Paris.

Conforme esclarece Ribeiro (2011), depois de muitas lutas, somente no século XX, exatamente em 1920, é criada a Universidade do Rio de Janeiro, a primeira universidade brasileira. A unificação de três escolas possibilitou a criação da Universidade de Minas Gerais, em 1927, depois a de Porto Alegre em 1934.

A Universidade Federal da Bahia (2016), mesmo sendo pioneira na criação dos cursos superiores, a Universidade da Bahia somente é criada em 1946, inicialmente formada pela Faculdade de Medicina, Faculdade de Direito, Faculdade de Filosofia, Escolas de Odontologia e Farmácia, Escola Politécnica e pela Faculdade de Ciências Econômicas, tendo como reitor o professor Edgard Rêgo dos Santos.

No reitorado do professor Edgard Santos, a Universidade da Bahia cresceu, com o Hospital das Clínicas, no bairro do Canela, e com a construção da Escola de Enfermagem, que ficaria vinculada ao hospital; a inauguração do Palácio da Reitoria, também no Canela, em 1952; a aquisição de vasta área no bairro da Federação, que se prolongava até o Vale de Ondina, onde se situa hoje boa parte dos *campi* universitários da UFBA, segundo Universidade Federal da Bahia (2016). Em 1950, foi instituído o Sistema Federal de Ensino Superior pela Lei nº 1.254 e a Universidade da Bahia passa a denominar-se Universidade Federal da Bahia, por

ser de caráter público federal. Nesse ínterim, as artes começam a ganhar mais atenção. Apesar da Escola de Belas Artes já existir desde 1874, fundada pelo artista e professor Miguel Navarro y Cañizares, conforme explicito em Universidade Federal da Bahia (2016), é esclarecido que o cenário exigia que fosse dada mais importância à cultura e às artes na vida acadêmica, sendo criados institutos de extensão cultural. A partir de então, envoltos em muitas movimentações artísticas da década de 1950, fundam-se os Seminários Livres de Música. Nomes como Ernst Widmer e Sebastian Benda fizeram parte do corpo docente para formar musicistas locais de alto nível e em um curto espaço de tempo. Na década de 1960, o mundo vivia no contexto da Guerra Fria. Nesse ano, acompanhávamos os protestos contra a Guerra do Vietnã e ocorreu a morte de Martin Luther King. Segundo Kleff (2020) os anos 1960 foram perfilhados pela contestação do movimento hippie, em especial com a estreia do musical *Hair*, na Broadway, Nova York, que atraiu principalmente “a nova geração norte-americana, engajada em protestos contra a Guerra no Vietnã, pelo Black Power e pelo amor livre” (KLEFF, 2020). Esse espetáculo ganhou o mundo com apresentações com cenas de nu explícito. No Brasil, estávamos vivendo uma Ditadura Militar. Em junho de 1960 ocorreu a passeata dos 100 mil, com a participação de artistas como Chico Buarque e Caetano Veloso.

2.1 A ESCOLA DE MÚSICA DA UFBA

A história da EMUS começa em 1954, época em que a realização dos Seminários Internacionais de Música (denominação da unidade de ensino musical da Universidade Federal da Bahia no período de 1965 a 1968) chegou ao fim, com a Reforma Universitária de 1968, quando a universidade se viu forçada a diversificar suas atividades, sem tempo para refletir mais profundamente sobre essas mudanças. O ano de 1968 foi conhecido como “o ano que não terminou”, pois grandes questões eram tratadas pelo mundo. A gestão da UFBA estava então sob o comando do reitor Edgar Santos, notório por se empenhar na articulação com diferentes frentes de pensamento e ação cultural da cidade ao redor da universidade.

A criação da EMUS se deu durante uma grande atividade artística e intelectual, contemporânea de movimentos cinematográficos e musicais, como o

Cinema Novo e a Tropicália. Seu destaque ganha repercussão nacional que reflete até os dias atuais.

Segundo Bastianelli (2004), a Escola de Música da Universidade Federal da Bahia dava seus primeiros passos com os Seminários Livres de Música, conduzidos pelo maestro H. J. Koellreutter, após realização dos Seminários Internacionais de Música, o mesmo permaneceu à frente destes entre os anos de 1954 a 1962. Os Seminários Livres de Música surgem com o objetivo de proporcionar ao aluno de música o acesso à educação musical e à possibilidade de intercâmbio de estudantes em outros estados e países.

Integrar o estudo das matérias musicais no conjunto do ensino universitário, como parte de uma cultura humanista, sólida e ampla; colocar ao alcance dos alunos um alto nível de cultura musical e uma apreciável soma de conhecimentos correlatos; preparar o jovem para uma atuação profissional eficiente e funcional; realizar cursos e aperfeiçoamento, sob a direção de mestres de renome internacional; promover o intercâmbio de estudantes com outros estados e países. (KOELLREUTTER, 1954 apud BASTIANELLI, 2004 p. XVIII)

Com 50 anos de vida, os Seminários Internacionais chegaram ao seu fim. Assim, a comunidade musical acadêmica pôde usufruir dos trabalhos realizados nos seminários entre os anos de 1954 a 2004, como elucida o professor Bastianelli (2004) sempre no Salão Nobre da Reitoria da UFBA, entre os meses de julho e agosto. Obras clássicas de compositores renomados estavam sempre presentes: W. A Mozart, F. Chopin, L. van Beethoven, F. Schubert, J. S. Bach, A. Vivaldi, H. Villa-Lobos. Mas não somente essas obras eram executadas nos seminários, também: E. Widmer, Paulo Costa Lima, Paulo Gondim, Flávio Queiroz e outros.

Adiante, os seminários passam a manter, como órgãos permanentes, um coral com oratórios para 60 e 120 figurantes, um madrigal de 30 vozes para música cantada à capela, o Collegium Musicum para repertório de música antiga, um Quinteto de Sopro e vários pequenos conjuntos: trios, quartetos etc. (UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA, 2016, p. 66).

Atualmente, a Escola de Música possui os seguintes corpos musicais: estáveis — Orquestra Sinfônica da UFBA e Madrigal; residentes — Gimba, Metamorfosis e Quinteto de Metais; e temporários — Camerata Acadêmica, Orquestra de Violões, Filarmônica e Núcleo de Percussão.

Sob o ponto de vista organizacional, a Escola de Música está estruturada da seguinte forma: direção, departamentos, colegiados, área de apoio, setor de

execução orçamentária e financeira, assessoria de comunicação, secretaria de extensão, pós-graduação, biblioteca, corpos musicais estáveis (Orquestra Sinfônica da UFBA e Madrigal) e os corpos musicais residentes (Banda Sinfônica, Camerata Acadêmica e Núcleo de Percussão, conforme regimento interno da unidade).

3 CULTURA, COMUNICAÇÃO E MÚSICA

Das mais variadas concepções de cultura, podemos destacar duas concepções básicas das quais derivam as demais. Segundo Santos (1994), a primeira concepção de cultura remete a todos os aspectos de uma realidade social; a segunda refere-se mais especificamente ao conhecimento, ideias e crenças, assim, às maneiras como eles existem na vida social. Antes mesmo dos pensadores romanos, já existia preocupação com o significado da palavra “cultura”, palavra de origem latina, que estava ligada às atividades agrícolas e que foi ampliada por esses pensadores. Já Tylor definiu cultura “[...] como sendo todo comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética” (TYLOR 1971, apud LARAIA 2005, p. 30).

Faz-se necessário um aprofundamento do termo “cultura” para adentrarmos ao tema deste trabalho e para um melhor entendimento deste estudo, já que esta pesquisa irá investigar se as atividades musicais da EMUS vêm sendo prejudicadas pela falta de planejamento comunicacional dessa instituição que produz conhecimento, arte e, por sua vez, produz cultura.

A complexidade do termo e seus diversos significados nos conduzem a uma reflexão, e percebemos que seu significado antropológico e mais amplo nos permite conduzir melhor essa reflexão.

Para Bosi (1992), as palavras “cultura”, “culto” e “colonização” derivam do mesmo verbo latino *colo*, “[...] que significou, na língua de Roma, eu moro, eu ocupo a terra, e, por extensão, eu trabalho, eu cultivo a terra” (BOSI, 1992, p. 11). O termo *cultus* era atribuído ao campo já plantado por gerações. Como tratado por Bosi (1992), o termo referia-se ao ato de cultivar e ao efeito das somas de diversas tarefas. Segundo Santos (1994), o sentido da palavra “cultura” foi ampliado para se referir ao refinamento pessoal e, seu significado moderno, vai ganhando importância no meio científico como objeto de estudo das ciências humanas a partir do século XIX.

A cultura aproxima-se, então, de *colo*, enquanto trabalho, e distancia-se, às vezes polemicamente, de *cultus*. O presente se torna mola, instrumento, potencialidade de futuro. Acentua-se a função da produtividade que requer um domínio sistemático do homem sobre a matéria e sobre outros homens. Aculturar um povo se traduziria, afinal, em sujeita-lo ou, no melhor dos casos, adaptá-lo

tecnologicamente a um certo padrão tido como superior. (BOSI, 1992, p. 16-17)

Como escrito por Bosi (1992), é importante ressaltar que em nenhuma sociedade moderna é possível tratar da cultura no singular. Usando o Brasil como exemplo, temos a cultura negra, a cultura indígena, a cultura sertaneja etc.

Se pelo termo *cultura* (grifo do autor) entendemos uma herança de valores e objetos compartilhada por um grupo humano relativamente coeso, poderíamos falar de uma cultura erudita brasileira, centralizada no sistema educacional (e principalmente nas universidades), e uma *cultura popular*, basicamente iletrada, que corresponde aos *mores* materiais e simbólicos do homem rústico, sertanejo ou interiorano, e do homem pobre suburbano ainda não de todo assimilado pelas estruturas simbólicas da cidade moderna. (BOSI, 1992, p. 309)

Santos (1994) também faz sua ressalva quanto à pluralidade cultural, entendendo que conceituar um termo tão complexo no singular não nos permite perceber suas nuances e as diversas formas de viver e se relacionar do homem.

Apesar de todas as variações na maneira de conceber cultura, quero ressaltar que sua discussão contém tendências fortes e importantes, qual seja, que a discussão sobre cultura tem a humanidade como referência e ao mesmo tempo procura dar conta de particularidades de cada realidade cultural. (SANTOS, 1994, p. 36)

A cultura faz parte da vida humana e de sua evolução. Sua capacidade de comunicar-se é o que diferencia o homem do animal, através da evolução cognitiva. Os estudiosos sobre a história da comunicação mencionam seus primeiros registros através das artes paleolíticas, apesar de o homem possuir outras formas de linguagem muito antes desses registros. “Contudo, esses testemunhos esclarecem-nos a respeito das habilidades do homem pré-histórico e constituem a base documentada sobre a qual se constrói a história, ainda que hipotética, do meio de comunicação primário: a linguagem” (GIOVANNINI, 1987, p. 25).

A música, entre os povos primitivos, ainda se encontra em estado muito rudimentar, pobre em técnicas e possibilidades estéticas. Entre grande parte dos povos primitivos, a arte tinha um papel muito importante. O místico e sobrenatural e a estética estavam muito mais em busca do “feio”, com o intuito de alcançar a proteção, espantando os “maus espíritos” e “demônios”. Segundo Andrade (2015, p. 12), “quanto mais horrível o som, mais ele se torna útil, capaz de afastar ou de abrandar, por identidade, os demônios”.

Se, entre os povos ágrafos, não existia o que hoje é definido como técnica musical, não necessariamente significa que o som produzido por esses povos não era música. Muito provavelmente não existia o refinamento e a complexidade técnica que temos hoje, mas aquela música atendia às necessidades e finalidades de sua época.

Entre as artes, a música foi a que mais tardou em se caracterizar, como afirmou Andrade (2015, p. 2):

Já o canto, a música, porém, para reunir à sua manifestação o valor estético do agradável, do decorativo parece exigir mais que a ocasionalidade do apenas mais bem feito. Este valor estético do decorativo exige dela maior organização da técnica, sons fixos, determinação de escalas, etc.

Sendo assim, dentre as artes, a música precisou ser mais aperfeiçoada para alcançar o valor que as demais artes conseguiram dentro do que se considerava esteticamente agradável. Apesar da existência de instrumentos musicais entre os povos primitivos, esses ainda eram muito rudimentares, em sua maioria instrumentos de percussão.

No geral os instrumentos dos primitivos são muito pouco melódicos. Dão sonoridades bulhentas, cavernosas, roucas, ou produzem apenas ruídos. Os nossos índios fabricavam instrumentos com o que a natureza lhes proporcionava. Eram principalmente instrumentos de percussão: tambores às vezes feitos com troncos de árvores, como o Carugu e o Vatapi [...] (ANDRADE, 2015, p. 9)

Dos elementos básicos que compõem a música — como melodia, harmonia, ritmo, timbre, forma, som e textura —, o ritmo e o som são os elementos mais antigos. Andrade (2015, p. 13) esclarece que “desses dois elementos constitutivos da música, o mais rápido a se desenvolver é o ritmo. Fazendo parte, não só da música, mas da poesia e dança também [...]”.

Fica claro que, na sociedade ágrafa, se produzia arte e se produzia cultura, entretanto, a música produzida por esses povos estava muito relacionada ao místico, à religiosidade e possivelmente tinha pouco compromisso estético. Grande parte dos cânticos era produzida em um só som. O próprio canto não fazia parte da tradição de todos os povos ágrafos.

Na Antiguidade Clássica, a música começa a ganhar consciência sonora e aí se inicia seu aprimoramento, com a organização do som em escalas. Na Grécia, a

música era considerada um dom divino (*Orfeu e a Lyra*).

O homem seguiu sua marcha evolutiva e um marco histórico muito importante foi o surgimento da escrita. A necessidade de relacionar-se economicamente com outros povos foi uma das principais razões do seu surgimento, iniciando com as pictografias, ideogramas e depois os hieróglifos egípcios, até o surgimento do alfabeto com os fenícios.

A necessidade de tornar duráveis as mensagens e registrar as transações comerciais foram os principais impulsos para o surgimento da escrita, revolucionando a forma de se comunicar do homem. Por sua vez, essa invenção traria grandes mudanças também para a história da música.

A passagem da tradição oral para a tradição escrita comporta uma mudança radical no tipo de mensagem transmitida: esta já não é mais dependente de quem a envia e da discipulação de quem a recebe, porém fica à disposição de qualquer pessoa que a deseje ler. Pode ser relida, analisada; adquire, portanto, durabilidade, profundidade e clareza. (GIOVANNINI, 1987, p. 28)

Essa invenção revolucionária se deu com os sumérios e os responsáveis por realizá-las eram os escribas, profissionais que copiavam e escreviam textos na antiguidade, por volta de 5.000 a 4.000 A.C. O hieróglifo (imagens sagradas) foi a forma de escrita criada pelos egípcios, “[...] o traço mais característico desta escrita é a relação que teve com a arte, mais estreita do que qualquer outra” (GIOVANNINI, 1987).

Segundo alguns estudiosos, o surgimento do alfabeto “[...] se desenvolveu na Fenícia, o atual Líbano, mais ou menos no final do século XII a. c.” (GIOVANNINI, 1987, p. 41). O processo histórico de desenvolvimento da comunicação transcorreu por séculos de transformações e mudanças.

Antes da criação pelos fenícios, foi criado o alfabeto cuneiforme, tendo a argila como base inicial para a escrita. Posteriormente, a madeira era utilizada, enquanto outros documentos mais importantes eram escritos em base metálica, até a descoberta do papiro. Depois, os pergaminhos começaram a ser usados em algumas regiões onde o papiro era escasso. Com o papiro e o pergaminho, os livros passaram a ser difundidos e, com eles, a construção de grandes bibliotecas por volta de 323 A.C., até chegarmos à descoberta do papel pelos chineses.

Por volta de 800 ou 700 A.C., os gregos se apropriaram do alfabeto fenício e fizeram suas modificações. Segundo alguns estudiosos, na Grécia Antiga a música

tinha grande importância, assim como as esculturas e pinturas.

Em termos musicais, a civilização grega forneceu também o seu elevadíssimo contributo, nomeadamente ao nível da notação musical, sendo a primeira a preocupar-se verdadeiramente em colocar por escrito os conhecimentos de música que se foram aperfeiçoando e a teoria musical da época. (SOUSA, 2012, p. 22)

Segundo a mitologia grega, os “[...] primeiros músicos foram os deuses. Atena inventou a flauta, mas nunca a usou nem se destacou nessa arte” (HAMILTON, 1999, p. 142). A história da música começa a ganhar forma na Grécia Antiga, onde os músicos se dedicavam ao seu aperfeiçoamento — tanto que a música fazia parte de sua tradição. Esse valor se revela ainda mais com a história de Orfeu, contada por Hamilton (1999). Segundo a mitologia grega, Orfeu era filho de uma das Musas e o príncipe Trácio tocava lira e cantava como nenhum mortal. Ninguém podia resistir ao encanto de sua música. Orfeu casou-se com Eurídice por quem foi loucamente apaixonado, porém, pouco depois do casamento, sua amada foi picada por uma cobra, como descreve a mitologia. Desesperado, Orfeu decidiu descer ao reino da morte para resgatar sua amada, acreditando encantar também o rei da morte, Hades, com seu canto. Orfeu cantou para ele pedindo que libertasse Eurídice e nem mesmo o inferno foi capaz de resistir ao seu canto, porém a condição para tal feito era que ela sairia de lá logo atrás dele e ele só poderia olhar para ela quando estivessem fora da região das trevas. Entretanto, Orfeu cedeu ao desejo intenso de se certificar que sua amada estava logo atrás dele e olhou de relance. Ao sair da escuridão, se voltou para ela e só ouviu o seu “adeus” e Eurídice retornou ao reino da morte. Desolado com seu insucesso, Orfeu se isolou nas montanhas da Trácia e ali só contava com a companhia de sua lira, até ser brutalmente morto por um bando de Mênades. Essa história mitológica nos faz acreditar no quanto a Grécia tinha a música como parte de sua cultura.

Segundo Sousa (2012), na Grécia, a música tinha um caráter lúdico e também educativo, associando a música à integração no cosmos, criando a teoria da “música universal” ou “música das esferas”, defendendo a sintonia da humanidade com a vibração criada pelo movimento dos planetas. Essa teoria foi amplamente defendida por Pitágoras. Nesse período se desenvolve o canto coral, a lírica monódica, a poesia cantada e outras manifestações culturais, como a tragédia e a comédia ática.

Para Moraes (1983), música é, antes de mais nada, movimento. Sendo assim, a música possui uma linguagem universal, mas o próprio autor se pergunta: até que ponto? Confirmando essa questão, todos os povos, desde os primitivos aos mais civilizados, possuem manifestações sonoras.

Contudo, se essa tendência a expressar-se através dos sons dá mostras de ser algo inerente ao ser humano, ela se concretiza de maneira tão diferente em cada comunidade, dá-se de forma tão particular em cada cultura que é muito difícil acreditar que cada uma de suas manifestações possua um sentido universal. (MORAES, 1983, p. 14)

Todo esse processo de transformação nos faz perceber a necessidade do homem em ampliar sua forma de comunicação, de ultrapassar a barreira do espaço e tempo, que a escrita lhe permitiria, em muitos casos, eternizando registros, histórias, música e culturas.

O canto cristão, como o gregoriano, teve um papel fundamental nessa fase com os neumas, “[...] uma espécie de pontos ou acentos gramaticais, os quais derivaram dos utilizados pelos gregos na sua acentuação, [...] colocados sobre as palavras para que o cantor, com alguns conhecimentos musicais, se lembrasse das melodias” (SOUSA, 2012).

Com a invenção da escrita, muitos horizontes se abriram nessa direção, apesar da fase obscura da baixa Idade Média, onde muitas riquezas culturais foram perdidas e o ritmo de evolução e desenvolvimento intelectual decaiu. Assim, “a decadência das cidades, que são progressivamente abandonadas, conduz ao desaparecimento dos únicos centros de formação e difusão da cultura do mundo antigo” (GIOVANNINI, 1987, p. 62).

Entretanto, esclarece Sousa (2012), na Idade Média, o desenvolvimento musical ainda estava extremamente relacionado à igreja. Apesar das formas musicais não litúrgicas continuarem surgindo, a influência da igreja intervia nos estilos musicais da época.

[...] estando os monges cristãos no centro do desenvolvimento da escrita e da teoria musical, privilegiando-se, indiscutivelmente, um repertório litúrgico vocal e de transmissão por via da oralidade, nomeadamente ao nível do chamado Canto Gregoriano, melodia simples, mas, em alguns casos, ornamentada, que ia seguindo o ritmo das palavras, muitas vezes de orações. (SOUSA, 2012, p. 35)

Nesse contexto da Idade Média, a escrita e a notação musical se cruzam e,

mais à frente, esses dois acontecimentos tão importantes para a evolução da humanidade irão contar com a criação da imprensa, ambos dando contornos ao progresso da comunicação e fazendo parte da cultura da humanidade.

Como conta Sousa (2012), por volta do século XI, o monge italiano Guido d'Arezzo “[...] verdadeiro reformador musical, é tido como o inventor da primeira pauta com quatro linhas e espaços” (SOUSA, 2012, p. 53).

Para Sousa (2012), a criação da pauta musical, como é conhecida, apesar de algumas adaptações sofridas até a Idade Moderna, possibilitou o aprendizado da teoria musical ao longo dos séculos.

Ainda na Idade Média, outros instrumentos mais bem elaborados e melódicos já são utilizados. Entretanto, a igreja, além de ter somente o latim nos seus cantos, tinha como único instrumento permitido o órgão. Segundo Sousa (2012), outros instrumentos eram utilizados nas músicas ditas profanas, como o alaúde, a charamela, flauta, tambores. O uso das línguas vernáculas tornou-as mais populares.

Já na Alta Idade Média, o surgimento da polifonia e de “[...] um movimento literário-musical de caráter monódico e profano de cantores e poetas, sobretudo franceses e alemães, [...]” (SOUSA, 2012, p. 39), deu origem ao trovadorismo. Esse movimento ganhou popularidade por toda a Europa. Na Alemanha, grupos organizados promoviam concursos e agrupavam-se em corporações de ofício, criando uma espécie de “escola de música”. Esse grupo era conhecido como os *minnesänger*.

O movimento foi absorvido pela Europa e foi se modificando conforme a cultura local. A música tocada por eles era acompanhada de diversos instrumentos, alguns existentes até hoje, porém com algumas modificações, como: flauta, charamelas duplas, gaita de foles; e instrumentos de bocal, como: trompetes ou trombeta de madeira, trompas de osso etc.

Nessa jornada progressiva, a notação musical caminha junto com a evolução da comunicação, a evolução da música e do próprio homem. A necessidade de facilitar o aprendizado da arte musical permitiu que fossem criadas formas para que a música deixasse de ser passada de forma oral, entre as gerações, para a forma escrita.

Até o final da Idade Média, o canto tinha mais valor que os instrumentos. Contudo, no período renascentista os compositores passaram a compor para

instrumentos.

Até o começo do século XVI, os instrumentos eram considerados muito menos importantes do que as vozes. Usavam-nos apenas em peças de dança e, naturalmente, também como acompanhamento de canto, mas nessa função nada fazia senão duplicar a voz, isto é, tocar a mesma música do canto ou, talvez, na ausência de certos cantores, assumir a parte correspondentes a estes. (BENNETT, 1986, p. 29)

No século XV, com a criação da imprensa por Johannes Gensfleisch zur Laden zum Gutenberg, ou apenas Johannes Gutenberg, na Mogúncia, Alemanha. Apesar de sua vida turbulenta, a ele foi dado o título de criador dos tipos móveis, que deu origem à imprensa.

Entretanto, a invenção de Gutenberg é, basicamente, o aprimoramento de uma técnica já existente: a xilografia. “E não podemos deixar de ressaltar que na invenção de Gutenberg não havia nada de totalmente novo, já que a descoberta consistia na síntese técnica e no aperfeiçoamento de alguns procedimentos já conhecidos” (GIOVANNINI, 1987, p. 94).

Apesar de nenhuma das obras, saídas de sua oficina, conterem seu nome devido aos conflitos com seu sócio, Gutenberg, o pai da imprensa, como é conhecido, criou algo revolucionário para a história da humanidade. Sua invenção se difundiu por toda Europa com muita rapidez, da Alemanha para a Europa por meio dos artesãos, antigos funcionários de Gutenberg ou de Schöffer, que peregrinaram em busca de condições favoráveis e de financiamento para reproduzir a nova arte da tipografia.

Enquanto isso, na história, novas criações e aperfeiçoamentos continuam movimentando a música daquela época. Assim como as demais artes, a música acompanha os momentos históricos. Com isso, os estilos musicais e as características na forma de “fazer música” de cada fase permitiu definir as diferenças entre a música medieval e a música renascentista e, por conseguinte, entre a música barroca e a música clássica. Segundo Bennett (1986), assim surgiram as primeiras óperas no final do século XVI. Uma delas, muito conhecida e sua história já tendo sido citada neste trabalho, foi *Eurídice*, composta por Peri e Caccini, que conta a lenda da mitologia grega de Orfeu e Eurídice.

Na fase da música barroca surgiram novas configurações, além dos nomes Johann Sebastian Bach e Georg Friedrich Händel, que eram os mais conhecidos da

época. “O século XVII também assistiu a invenção de novas formas e configurações, inclusive a ópera, o oratório, a fuga, a suíte, a sonata e o concerto” (BENNETT, 1986, p. 36).

No período barroco, o estudo da música ainda está sob o domínio da igreja e os músicos estudavam a teoria musical, muitas vezes, com monges. Foi nesse período que “[...] a música instrumental passa a ter, pela primeira vez, a mesma importância que a música vocal” (BENNETT, 1986, p. 40). É nesse período também que a orquestra ganha forma, o que era organizado ao acaso, na medida em que os instrumentos de corda são aperfeiçoados, em especial o violino, com as famílias artesãs: Amanti, Guarneri e Stradivari. Assim, esse instrumento se torna importante na orquestra, formando um núcleo central.

Já no curto período da música clássica (1750 a 1810), as composições passaram a ser mais leves, claras e elegantes. Os instrumentos de sopro passam a fazer parte da orquestra, com a substituição do cravo pelo piano e, “[...] pela primeira vez em toda história da música as obras para instrumentos passaram a ter mais importância do que as composições para canto” (BENNETT, 1986, p. 48). Grandes nomes desse período são Gluck, Mozart e Ludwig van Beethoven — esse último também foi um nome importante no período romântico.

Do século XV ao XIX, a tipografia foi modificada, porém permaneceu inalterada na sua funcionalidade manual. Apesar do longo período de aparente torpor, a imprensa se difundia lenta e progressivamente. Entretanto, com a Revolução Industrial, novos pensamentos idealistas e culturais tomaram conta de quase toda Europa, mudando não só o modo de produção e trabalho, mas também as relações sociais. Inicia aí uma maior necessidade de informações, de comunicação e de articulação e, em menos de cem anos, saímos da prensa manual para o jornal a cores.

Hoje, quando usamos as redes sociais em nosso dia a dia, não imaginamos que essa trajetória começou há muitos anos e que as transformações sociais que foram impulsionadas pela criação de Gutenberg levariam a humanidade da “cultura oral” à “cultura de mídia”. Nos dias atuais, a cibercultura permite novas relações sociais eletrônicas, rompendo “[...] o espaço de lugar e criando espaço de fluxos” (LEMOS, 2003, p. 13). Essas novas relações sociais eletrônicas, iniciando com o e-mail e, hoje, com as redes sociais, transformam a cultura e as formas de comunicação e isso inclui a forma que consumimos música.

Em meados do século XIX, a música popular começa a ganhar espaço no mundo, com maior força em Nova York para atender à burguesia, uma nova classe média urbana e a “cultura de massa”. A urbanização e o capitalismo impulsionam ainda mais esse movimento. Ritmos como *ragtime*, *jazz* e *Tin Pan Alley* são os ritmos populares nesse momento. As músicas dançantes e os espetáculos musicais, como *music hall*, conquistam o gosto popular, num cenário inicialmente da I Guerra Mundial e, posteriormente, da II Guerra Mundial.

Tratar da música popular de forma linear e homogênea seria um grande equívoco, porém, não podemos encerrar este capítulo sem falar dela.

Portanto, em linhas gerais, o que se chama de ‘música popular’ emergiu do sistema musical ocidental tal como foi consagrado pela burguesia no início do século XIX, e a dicotomia ‘popular’ e ‘erudito’ nasceu mais em função das próprias tensões sociais e lutas culturais da sociedade burguesa do que por um desenvolvimento ‘natural’ do gosto coletivo, em tomo de formas musicais fixas. (NAPOLITANO, 2002, p. 10)

No Brasil, a música popular começa a ganhar forma com a modinha e o lundu — este último, uma apropriação da cultura afro pela elite e transformada numa dança de salão socialmente aceitável pela Corte. Apesar da resistência à música popular, a diversidade étnica do Brasil rompe essa barreira, já que era inevitável a influência da cultura africana e indígena entre os músicos. A Real Fazenda de Santa Cruz é um exemplo disso, um “[...] conservatório só para escravos, cuja tarefa era a de divertir a corte imperial” (NAPOLITANO, 2002, p. 29).

Esse movimento também enfrentou muita resistência por parte de músicos e pesquisadores mais conservadores e puristas. Já no século XX, ainda percebemos a predominância elitista. Alguns folcloristas, como Mário de Andrade, acreditavam que a música popular “[...] representava a perda de um estado de pureza sociológica, étnica e estética que, na visão dos folcloristas, só a música ‘camponesa’ ou ‘semirural’ poderia ter” (NAPOLITANO, 2002, p. 11).

Segundo Napolitano, o apelo ao êxtase corporal que a música popular trazia com ritmos cubanos, a rumba e o lundu incorporados à música erudita causava incômodo aos músicos mais conservadores.

Tantos são os acontecimentos e tantos nomes que deram origem à música popular no Brasil, como Noel Rosa com o samba, Vinicius de Moraes com a bossa nova e Pixinguinha com o choro. Esses são alguns dos muitos exemplos das

grandes transformações da música popular. O samba de morro trazia a vivência das classes mais pobres, enquanto a bossa nova e a Jovem Guarda, na maioria das vezes, tinham, em suas canções, letras românticas e a realidade da vida da classe média.

No início da década de 1960, o Brasil passa por grandes questões políticas, passando a ter um regime parlamentarista. Muitos protestos, em grande parte com ideologias conservadoras e certo teor religioso, como a Marcha da Família com Deus e o comício na Central do Brasil, esta última reunindo mais de 300 mil trabalhadores.

O ano de 1964 chegou devastando a democracia e formando uma nova classe social, conservadora e alienada, pautada no ódio e respaldada pela repressão. Foi nesse embalo que a MPB emergiu e trazia em sua tônica o intuito de 'desalienar', de denunciar, de esclarecer. (FILIPINI, 2017, p. 12)

Nesse contexto, surge a Música Popular Brasileira (MPB), por volta de 1965, na tentativa de convergir toda a tradição popular brasileira, além de trazer músicas de protesto contra a Ditadura Militar. Nomes como Nara Leão, Chico Buarque de Hollanda, Geraldo Vandré e Augusto Boal fazem parte desse movimento.

A MPB se origina com certa dicotomia. Por um lado, considerada nacionalista e xenófoba e, por outro, crítica ao regime vigente, nesse caso, a Ditadura Militar. Entre 1964 e 1968, os artistas não sofriam grandes perseguições por parte do governo. É somente com os festivais transmitidos em rádio e TV que começam as grandes perseguições.

Nesse mesmo período surge o Tropicalismo, onde acontece uma convergência de ideias entre as artes (artes plásticas, teatro, literatura e cinema), usando uma nova linguagem musical, muitas vezes mal compreendida. O conflito entre emepistas e tropicalistas foi bem acirrado na mídia da época.

O Tropicalismo nasceu dentro dessa tensão, a Bossa Nova já era uma coisa estabelecida desde o final dos anos 50, início dos anos 60, e também uma composição de música de protesto, isso tudo criava um ambiente que dava uma espécie de fórmula de atuação e o Tropicalismo quis quebrar com essa fórmula. (VELOSO, 2018)

O movimento comunicava bem com o cinema novo e o cineasta Glauber Rocha. As obras de Glauber Rocha foram inspiração para o surgimento do Tropicalismo e este também serviu de inspiração para o cinema. Caetano Veloso,

Gilberto Gil, Rogério Duprat, Gal Costa, Tom Zé (filho da Escola de Música da UFBA) e Hélio Oiticica (artista plástico) são alguns dos nomes que se encontraram e iniciaram o movimento tropicalista. Mais adiante, Raul Seixas e Rita Lee dão continuidade à ousadia do Tropicalismo de 1968.

Obras como o filme *Terra em transe*, a peça teatral *O rei da vela* e a música *Alegria, alegria* são bons exemplos, dentre tantos, de obras produzidas nesse período, num momento tão tenso e tão rico para a música popular. Que traziam para a sociedade esclarecimentos, às vezes ocultos, sobre a realidade vivida e enriqueciam a cultura popular.

Em 1968 foi criado o pior de todos os Ais, o AI5. Nesse período, vários jornalistas, políticos e artistas foram presos e outros foram exilados.

É preciso destacar ainda que a radiofonia e a indústria fonográfica, como meios de comunicação de massa, por muito tempo, definiam o gosto e os gêneros musicais mais tocados e, apesar do progresso com os avanços tecnológicos, na verdade existia uma falsa democratização do “ouvir música”.

Ter esse olhar sobre a música popular é importante para compreendermos melhor a música contemporânea e o quanto toda nossa história tem influência na música atual. Compreender também o quanto ela se relaciona com nossa cultura e o quanto que ela é usada para comunicar algo, sejam protestos políticos, seja o modo de vida da periferia, seja a melancolia da velha guarda. E repensar a dualidade erudita *versus* popular, que ainda hoje provoca incômodo, na medida em que ainda existe uma visão hierárquica nesse contexto, sem refletir que são fruto e transformações do outro.

No sentido amplo e antropológico, podemos dizer que a cultura está em tudo. É a maneira de viver de um povo/nação/região/comunidade, muitas vezes passada entre gerações e, apesar de o ser humano possuir necessidades comuns a todos (comer, comunicar-se, necessidades fisiológicas etc.), o modo de fazer pode variar de um grupo para outro. A maneira de se comunicar de cada grupo, por exemplo, pode variar muito. A comunicação, em seu sentido amplo e primário, também está em tudo. No momento em que o homem social é percebido, sempre existirá comunicação.

A comunicação é, antes de mais nada, uma experiência antropológica fundamental. Intuitivamente, comunicar consiste em trocar algo com alguém. Muito simplesmente não existe vida

individual e coletiva sem comunicação. É o próprio de toda a experiência pessoal, como de qualquer sociedade, é definir as regras da comunicação. Do mesmo modo que não há homens sem sociedades, também não há sociedades sem comunicação. (WOLTON, 2004, p. 10)

Assim, como podemos dizer que toda relação social é cultura, toda forma de transmitir uma mensagem é comunicação. Por sua vez, toda forma de expressão pode ser uma expressão artística, isso depende do ponto de vista de cada pessoa.

3.1 DE QUAL COMUNICAÇÃO ESTAMOS FALANDO?

Quando falamos de comunicação, nos deparamos com questões complexas, já que todo ser humano, de alguma forma, usa a comunicação para relacionar-se. Sendo assim, estamos falando de algo inerente ao ser humano e, por isso, todos se sentem confortáveis em falar de comunicação e alguns acreditam dominar o tema. Entretanto, a polissemia e a abrangência de seu significado tornam-na ainda mais complexa.

Segundo Wolton (2004, p. 09), a comunicação possui três “sentidos principais: a comunicação direta, a comunicação técnica e a comunicação social”.

Não existe comunicação sem o reconhecimento do outro. Ainda que, por vezes, se ignore a receptividade, a comunicação incide em difundir e interagir com um indivíduo ou uma coletividade (WOLTON, 2004).

Para Wolton (2004, p. 08), “[...] a comunicação é um dos símbolos mais brilhantes do século XX”, mas apesar dos avanços do século XX, que permitiram aos indivíduos a possibilidade de intercâmbio e partilha, eles trouxeram consigo excessos de informações.

Nessa perspectiva e tratando da comunicação contemporânea, entendemos que esse é um campo de estudo multidisciplinar e de investigação a ser muito explorado e estruturado.

A comunicação é um campo de investigação que mobiliza nada menos que dez disciplinas: Antropologia, Linguística, Filosofia, Sociologia, Direito, Ciência Política, Psicologia, História, Economia, Psicosociologia. É um objeto interdisciplinar e não uma disciplina. (WOLTON, 2004, p. 64)

Nos diversos estudos e vertentes da comunicação, percebemos certa

confusão entre os termos “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação institucional”. Farias (2009) esclarece sobre a falta de clareza de suas abrangências e sobre os limites que cada um desses conceitos engloba.

[...] cabe ainda ressaltar que um sem-número de outros termos é utilizado de forma indistinta e indiscriminada, como se fossem todos sinônimos, a exemplo de comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação institucional, marketing de relacionamento, entre tantos outros. (FARIAS, 2009, p. 48-49)

Além desses termos usados indistintamente, podemos ainda mencionar a comunicação administrativa, que compreende os padrões, regras e normas da hierarquia organizacional e a comunicação gerencial, que abrange os fenômenos das relações interpessoais e intergrupais, diretamente relacionadas com a comunicação descendente, ascendente e lateral.

Torquato (2009) também reconhece no termo “comunicação organizacional” uma maior abrangência que permite alcançar outros espaços que vão além da comunicação empresarial. “Por isso, substituí o termo ‘comunicação empresarial’ pelo guarda-chuva mais largo da ‘comunicação organizacional’ ” (TORQUATO, 2009, p. 26).

Apesar de todo benefício que a comunicação organizacional pode oferecer para toda e qualquer organização, pública ou privada, esta é muito mais utilizada pela gestão nas organizações privadas, onde o objetivo comercial, a concorrência e as ameaças os empurram para estratégias de fortalecimento da marca e da imagem. Muitos gestores ainda permanecem utilizando técnicas de uma comunicação funcionalista e instrumentalista, ignorando as transformações da sociedade.

Na próxima seção iremos focar no estudo da comunicação nas organizações, seu conceito e práticas, por entender que se trata de um conceito mais amplo, podendo aproximar-se da administração pública, realizando adequações dos seus processos e diminuindo, assim, a lacuna existente entre a comunicação nas organizações e a esfera pública.

3.2 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Antes de abordar a comunicação nas organizações é preciso conceituar o que é uma organização e sua relação com a comunicação. Alguns autores conceituam organização como a união de pessoas, ideologias, recursos e ideias para atingir objetivos. Sendo assim, são unidades sociais complexas e inseridas em um contexto sociocultural por quem são impactadas.

Uma das teorias usadas para essa definição é a Teoria de Sistemas, um dos principais nomes dessa teoria é Talcott Parsons (1974 apud Curvello 2009) tal entendimento parte da perspectiva denominada reducionista, sendo preciso analisar as partes para entender o todo. Entretanto Kunsch (2016) nos alerta que “não é tão simples aceitar automaticamente que as organizações são unidades sociais planejadas e construídas com a intensão de atingir objetivos comuns e específicos”. (KUNSCH, 2016, p. 30). Mais adiante autores como Luhmann, com a teoria dos sistemas sociais, superam a visão mecanicista e reducionista “e a substitui pelo pensamento sistêmico e complexo, que amplia, em muito, as opções de análise no campo e contribui para liberar a comunicação organizacional de seu caráter meramente utilitário e instrumental” (CURVELLO, 2009, p. 104)

Enquanto Morgan (2006) se apropria de metáforas para compreender as organizações comparando-as com máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos e transformação; e por fim com instrumento de dominação. Essa abordagem permite uma visão das organizações de forma mais holística e compreende suas complexidades.

Na década de 1970, as empresas começam a dar maior importância à comunicação, fazendo parte de sua estrutura organizacional. Assim, a Comunicação alcança as empresas brasileiras. Afirma Torquato que “[...] a função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de mobilização dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si nas organizações” (TORQUATO, 2009, p. 12).

Assim, comunicação e organização eram ambas “[...] realidades objetivas que podiam ser medidas e testadas sob condições controladas de pesquisa, com ferramental metodológico tomado das ciências naturais” (PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79).

O trabalho da comunicação organizacional estava vinculado aos resultados e centrado no emissor — tanto a comunicação com o público interno como com o externo. O objetivo era transmitir a mensagem de forma descendente, com pouca ou nenhuma interação e marcada pela comunicação instrumental.

Com a percepção do diferencial que a comunicação trazia para as empresas, nos anos 1980 começa-se a investir na comunicação estratégica.

A era da estratégia prima pela necessidade de a organização ser a primeira no mercado ou, no máximo, a segunda. O foco é o *posicionamento* (grifo do autor). As grandes corporações e os modelos eram plasmados a partir da ideia de centralização das chamadas funções meio (planejamento, recursos humanos, comunicação) e descentralização das funções-fim (fabricação, vendas e distribuição)... (KUNSCH, 2009, p. 14)

Na década de 1990, a gestão tinha um campo produtivo para expandir, as multinacionais se refaziam e novas formas de produção surgiam como montagens de componentes com fabricação realizada em lugares distintos. Nesse contexto, a globalização trazia consigo grandes desafios para as organizações em todos os sentidos.

A comunicação estratégica ganha mais espaço, nesse período, preocupada em dar conta do planejamento estratégico, ainda focada nos resultados. Contudo, o campo de estudo se amplia e novas tecnologias permitem um alinhamento da comunicação com os objetivos das organizações.

A partir dos anos 2000, a comunicação organizacional ganha nova forma com a era digital, mídias sociais e a crescente importância dada à comunicação nas organizações e novos estudos que ampliam o olhar sobre essa área.

Com as redes sociais, as organizações são compelidas a serem coerentes com seus valores e políticas. O público cobra e exige um posicionamento legítimo.

A comunicação, que antes era pensada apenas como uma 'ferramenta' para alcançar os objetivos organizacionais, mas que era utilizada de forma aleatória a partir de uma comunicação que vinha do alto escalão das organizações com objetivo de 'manipulação' dos públicos/atores, passa a ser pensada de uma maneira planejada e estratégica. (LIMA e ABBUD, 2015, p. 5)

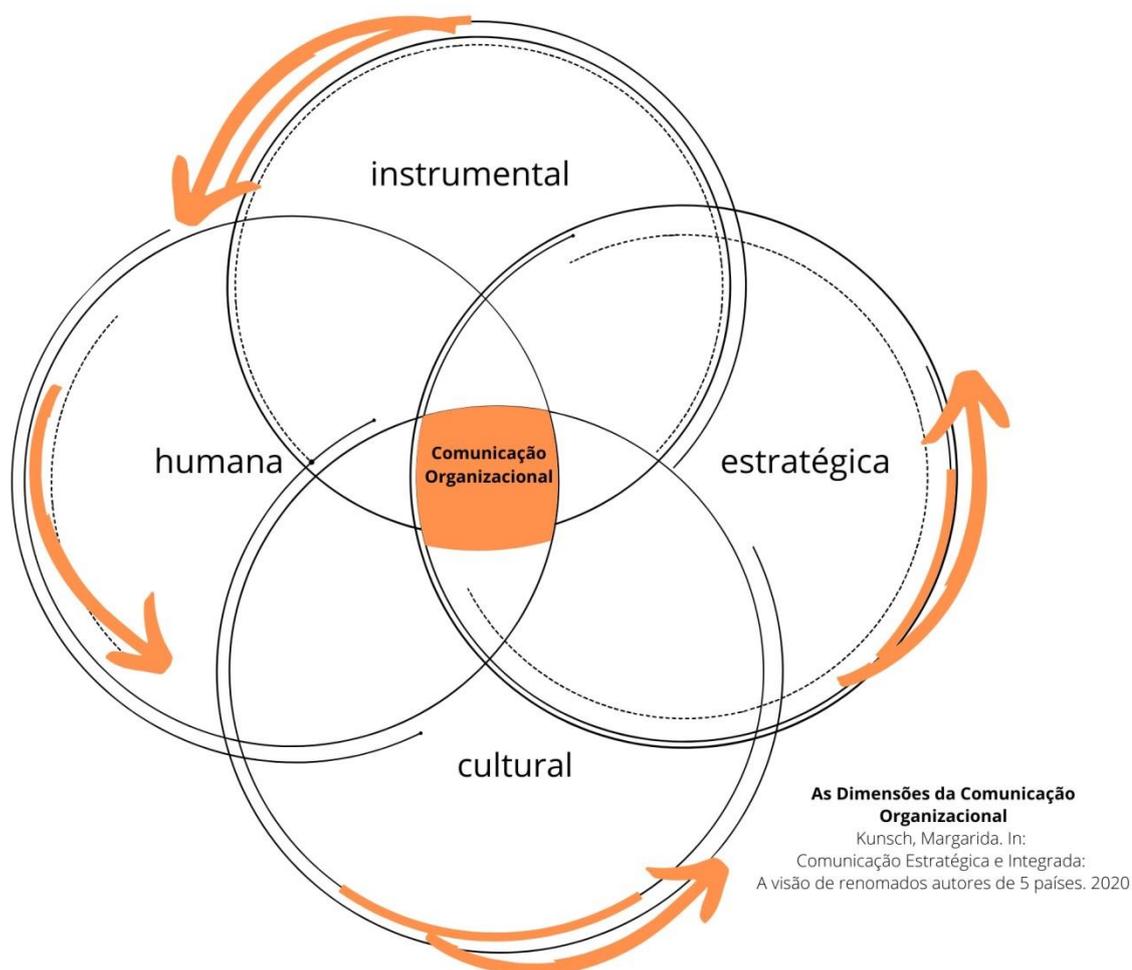
Segundo Scroferneker e Amorim (2014), em muitos estudos a respeito da comunicação organizacional ainda predomina um ponto de vista tradicional, funcionalista e instrumental. Na sociedade contemporânea, os processos

comunicacionais, centrados nas organizações e suas metas, já não dão conta da complexidade das interações sociais e organizacionais.

Tais perspectivas tendem a reduzir suas dimensões plurais e minimizar a presença do inesperado, das incertezas, dos antagonismos, das impossibilidades inerentes à comunicação, assim como às organizações, e/ou a qualquer contexto organizacional. (SCROFERNEKER E AMORIM, 2014, p. 3)

Kunsch (2020) defende que a comunicação organizacional não é linear e sua compreensão deve ocorrer de forma ampla e holística. Para a autora a comunicação organizacional “estuda como se processa o fenômeno comunicacional das organizações e todo seu contexto político, econômico e social” (KUNSCH, 2020, p. 90). Nessa perspectiva a autora divide a comunicação nas organizações em quatro dimensões.

Figura 1 – As Dimensões da Comunicação Organizacional



Fonte: Margarida Kunsch, 2020.

As dimensões da comunicação organizacional estabelecidas por Kunsch (2020) correlacionam-se entre si, conforme a Figura 1 e são elas as dimensões: humana, instrumental, cultural e estratégica. Sendo a comunicação organizacional a interseção de todas as dimensões.

Segundo Kunsch (2020), dentro das organizações, a compreensão da dimensão humana da comunicação possibilita a valorização do indivíduo e sua subjetividade, não cultivando a ilusão de que, ao se comunicar com os públicos, sua mensagem será sempre recebida de forma positiva ou aceita exatamente da forma como foi intencionada. A dimensão humana é chamada de comunicação expressiva por Torquato (2015), ele esclarece que ela “humaniza, suaviza, coopta, agrada, diverte, converte, impacta, sensibiliza” (TORQUATO, 2015 p. 26). A mais utilizada

pelas organizações é a dimensão instrumental, por ser uma comunicação mais linear, utilizada para transmitir informações de forma descendente. A dimensão cultural leva em conta os aspectos micro e macro. Micro considerando que a organização é formada por pessoas de diversas culturas e macro considerando o contexto social em que esta organização encontra-se inserida. E a dimensão estratégica, que permite um olhar estratégico da organização para o alcance de resultados almejados. Para Duarte (2020), a comunicação estratégica destina-se aos resultados efetivos dos principais objetivos organizacionais, “o foco é no impacto e não no uso de instrumentos ou realização de tarefas” (DUARTE, 2020).

Kunsch (2020) e Duarte (2020) defendem que a comunicação estratégica exige a criação de novas formas de enfrentamento de problemas identificados após um diagnóstico. A comunicação estratégica permite pensar em novas possibilidades, lida com as incertezas e busca novas metodologias para novos problemas.

Quadro 1 – Características da Comunicação Estratégica

Características da Comunicação Estratégica			
Oliveira e Paula (2007) apud Kunsch (2020)		Duarte (2020)	
1. Tratamento processual da comunicação	Visão ampla e integrada, e não a partir de aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas das subáreas da comunicação: relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda.	i) Alinhamento com os objetivos corporativos	A comunicação estratégica é alinhada à estratégia da organização: atua a partir das declarações institucionais, tácitas ou explícitas: missão, visão, valores e a serviço das estratégias, objetivos e metas organizacionais.
2. Inserção na cadeia de decisões	A alta direção reconhece a função estratégica da comunicação e reconhece seu valor no processo de gestão organizacional.	ii) Influência no processo decisório	a comunicação não deve ser apenas integrada, mas deve integrar o processo de gestão.

3.Gestão de relacionamentos	Enfatiza oportunidades de interação e	iii) Base em resultados.	A comunicação estratégica gera resultados efetivos para os principais objetivos organizacionais. O foco é no impacto e não no uso de instrumentos ou na realização de tarefas.
4.Processo planejado	diálogo da organização com os atores sociais ou públicos	iv) Visão Global, Sistêmica e Integrativa	Uma área de comunicação estratégica precisa ter atuação global, integrativa e sistêmica.
5.Processo monitorado	Monitoramento da qualidade, impactos e resultados dos processos comunicacionais, e também contribuição da comunicação para alcance dos objetivos organizacionais	v) Protagonismo	Dá suporte às demais áreas, atende demandas e expectativas, mas tem linha de ação claramente determinada, criando condições de melhoria contínua nos processos que envolvem comunicação.
		vi) Orientação para o futuro	A área de comunicação projeta resultados consistentes a longo prazo, aprimorando continuamente os processos e entregas, mas também buscando resultados e impactos significativos.
		vii) Propósito definido	Assim como a organização tem uma missão, uma área de comunicação deve ter um propósito claro, definido, capaz de mobilizar, motivar e orientar o trabalho

		viii) Estratégia	Uma área de comunicação estratégica não fica a reboque da rotina. Uma comunicação corporativa que não tem estratégia provavelmente não é estratégica.
--	--	------------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir de Kunsch (2020) e Duarte (2020).

A comunicação nas organizações tem um papel fundamental na formação da organização, se vista de forma multidisciplinar, intercedendo pelos interesses dos participantes e da empresa como unidade econômica. Sendo assim, gerenciar o fluxo da comunicação e seu volume permite uma maior eficiência organizacional. Segundo Torquato (2015), os fluxos descendentes, ascendentes e laterais precisam de equilíbrio, já que um grande volume de comunicações descendentes pode causar um gargalo na comunicação.

Esse é, a nosso ver, um sério problema das organizações. A grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. (TORQUATO, 2015, p. 47)

Os atuais estudos sobre a comunicação nas organizações têm proporcionado o enfrentamento de muitos desafios que acometem as organizações no contexto digital atual. Lemos (2003) explica que “podemos compreender a cibercultura como a forma sociocultural que emerge da relação simbiótica entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias de base microeletrônica” (LEMOS, 2003, p. 11). Não seria possível construir uma comunicação organizacional eficiente sem considerar esse aspecto, especialmente com as redes sociais criando uma nova relação organização-público.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) se consolidam cada vez mais, exigindo das organizações uma mudança de comportamento, já que as novas tecnologias avançam numa velocidade muito intensa e muitas organizações ainda mantêm uma comunicação tradicional, hierarquizada e unilateral. “Não podemos mais falar em modelos e estratégias de comunicação fechados, muito menos em processos altamente pré-planejados e controlados” (CORRÊA, 2016, p.61).

Nessa perspectiva, a Nova Teoria Estratégica (NTE), proposta por Massoni e Perez (2009), tira o sujeito do campo passivo e o põe no campo ativo, onde colocar-se no lugar do outro é primordial nesse contexto organizacional.

Segundo Massoni e Perez (2009), a NTE não sugere a eliminação dos conceitos que a antecederam, mas a busca por uma junção, uma refundação da estratégia com novos paradigmas mais complexos que contemplem o cenário atual. “Tenemos que acostumbrarnos a pensar la realidad como una trama de procesos fluidos, complejos y (a veces) caóticos y a nosotros no como algo aparte sino formando parte de esa trama” (MASSONI; PEREZ, 2009, p. 193).

Para Duarte (2020), definir uma estratégia de comunicação precede o planejamento, com base em uma visão do agora, para construir um caminho próprio.

McKeown (2019) defende que é necessário pensar antes de planejar, pois o planejamento é o processo de organizar o que se pensou. Permitir a imaginação antes de seguir para o ato de planejar:

Mas se você começar o planejamento antes de pensar, pode acabar com a solução errada para o problema certo. Ou talvez a solução certa para o problema errado. Ou a solução menos imaginativa para um problema realmente importante. (MCKEOWN, 2019, p. 286)

Sendo assim, entendemos que com a junção de ambos os conceitos — o da comunicação instrumental focada nos resultados e em busca de eficácia, somada aos recentes estudos da comunicação nas organizações, levando em consideração a complexidade humana envolvida nessa relação — é possível obter um resultado final mais satisfatório tanto para a organização como para o público interno e externo.

3.2.1 Contribuição da comunicação nas organizações para a formação da imagem organizacional

A imagem é a forma como cada indivíduo vê/interpreta aquilo com que tem contato visual, ou seja, cada indivíduo constrói a imagem conforme suas experiências, vivências e a circunstância em que estava inserido no momento desse contato visual. Apesar da cultura desse indivíduo proporcionar modelos mentais coletivos, ainda assim cada pessoa poderá focar em detalhes diferentes. Por isso, Toni (2009) nos mostra que a essa forma com que cada indivíduo vê a organização

nem sempre é dada a devida atenção, com a seguinte explicação:

É muito mais comum do que se pensa não considerar essa realidade. É mesmo bastante difícil, muitas vezes, convencer os dirigentes de uma organização de que a visão que eles têm de suas marcas e seus produtos, bem como dela mesma, não corresponde ao que os outros públicos (consumidores, concorrentes, fornecedores, mercado de trabalho, poderes públicos) pensam. (TONI, 2009, p. 237)

Morgan (2006) nos esclarece que a cultura se define pelas diversas formas de valores comuns, crenças comuns e interpretações compartilhadas, formando um processo de construção de realidades diferentes, nos dando referências para nos ajudar em determinadas situações.

Sendo assim, a construção da imagem de uma organização estará relacionada a vários fatores: “[...] chegamos à natureza mais profunda da imagem, como *modelo mental (grifo do autor)*” (TONI, 2009, p. 239). Nossas experiências e memórias nos ajudam no reconhecimento de um objeto ou pessoa como um grande banco de dados interligados. Segundo Schuler (2004), esse modelo irá formar conexões que, ao pensar em determinado objeto, outros itens desse mesmo grupo são acionados imediatamente. Assim, a imagem formada por cada indivíduo sobre a organização estará relacionada às informações que cada um tem sobre a organização; a forma como o indivíduo adquiriu tais informações; a forma personalizada de categorizar as informações; a percepção da relação entre as partes das informações e outras já armazenadas; a percepção da relação entre essas próprias partes da informação; a forma pessoal de acessar e recuperar os dados que constituem os modelos e refletir sobre eles (SCHULER, 2004).

Dessa forma, o indivíduo irá buscar em seu “banco de dados mental” as referências que tem da organização na formulação da imagem. Por isso, a importância de se administrar a imagem da organização, construindo valores e objetivos coerentes, “[...] alguma parte desse processo pode ser influenciado pela organização, outra parte não. A organização pode interferir positivamente no processo de formação de sua imagem diante do público” (TONI, 2009, p. 246).

Ações positivas e planejamento podem contribuir para a administração da imagem organizacional:

- Informando-os constantemente sobre a organização em si, sobre a existência e o significado de suas marcas, bem como sobre a

- existência, a utilidade e as características de seus produtos;
- Acompanhando o processo de formação de imagem diante dos diversos públicos, para avaliar seu desenvolvimento, sua configuração;
- Planejando novas formas de comunicação com esses públicos de modo a caminhar melhor rumo à imagem desejada, mantê-la ou aperfeiçoá-la. (TONI, 2009, p. 246)

Nesse sentido, a busca pela imagem desejada por muitas organizações incorre na necessidade de definir quem é esse público e sua diversidade. Isso é possível com o diagnóstico situacional, para compreender o cenário atual da organização e a partir daí a construção de um planejamento que incorpore a importância da imagem organizacional. Por isso, Schuler (2004) defende a necessidade de definir: que imagem a organização deseja construir na mente do público e qual imagem cada público já formou sobre a organização para, a partir daí, atuar com práticas comunicacionais que reforcem a imagem desejada.

Enquanto o posicionamento é o ato de projetar a imagem da organização, permitindo que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público (CÂMARA, 2020). “Portanto, de forma sintética o posicionamento é uma estratégia que visa à criação de significado, ou seja, a construção da imagem da marca ou produto” (CALDEIRA *et al.*, 2015).

Sendo assim, fica ainda mais evidente a necessidade de coerência entre a imagem desejada com os valores e objetivos da organização. Dentre alguns aspectos passíveis de controle, este é muito importante para que a formação da imagem organizacional pelo público se dê da maneira desejada pela organização. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional oferece ferramentas facilitadoras na construção de uma imagem organizacional desejada.

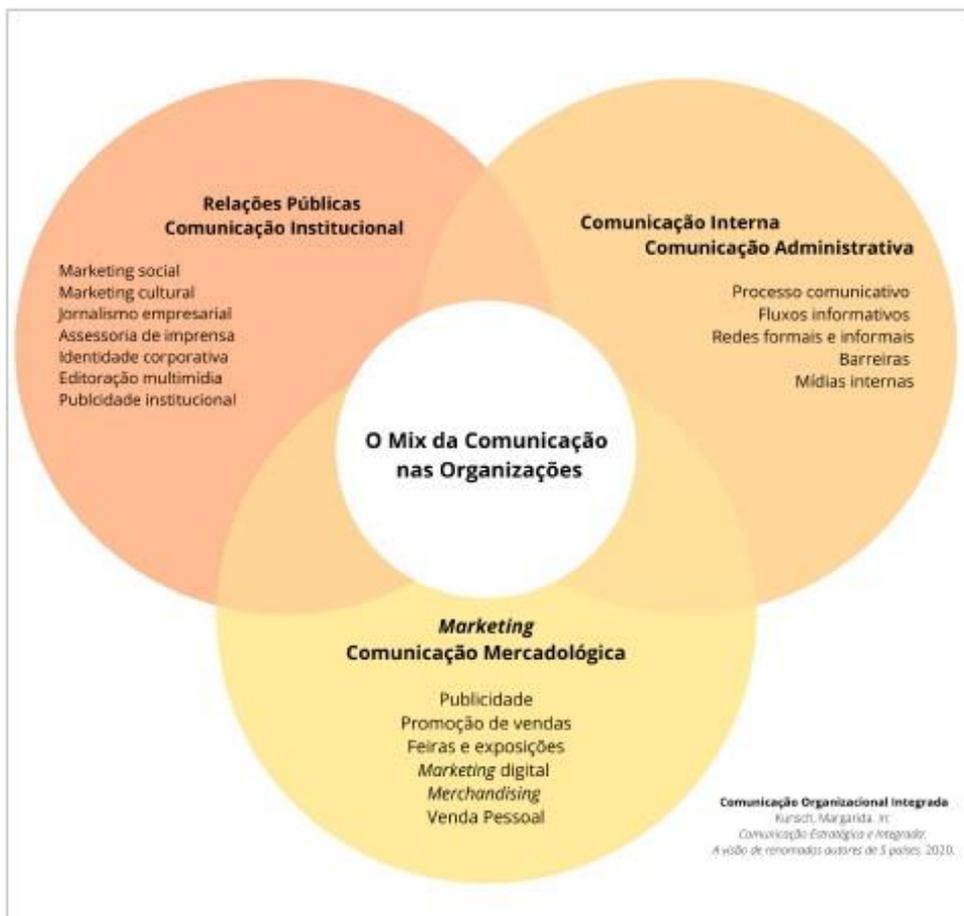
3.2.2 Comunicação Integrada

A comunicação integrada é a confluência das várias áreas da organização num trabalho harmônico, conforme a Figura 02, com base em uma política global para o alcance dos objetivos da organização. Kunsch (2016) elucida:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da

comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2016, p. 150)

Figura 2 – Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2020)

Tais divisões proporcionam uma melhor compreensão da comunicação na organização e como gerir seus processos.

O objetivo dessa divisão não é fazer o trabalho de cada área ir para um lado, o papel da comunicação integrada dentro desse composto é, primeiro, fazer um trabalho estruturado e sinérgico para potencializar o relacionamento da empresa com seu macro e microambiente, com o seu entorno e, especialmente, fortalecer a sua imagem e reputação perante os seus públicos estratégicos. (PIMENTEL, 2020)

Quadro 2 – Conceitos do Composto de comunicação Integrada

Comunicação Administrativa	Comunicação Interna
Para dar conta de processos comunicativos e o funcionamento organizacional utiliza-se da comunicação administrativa, ela “relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional” (KUNSCH, 2016, p. 153).	Já com seus empregados é a comunicação interna que precisa ser acionada, entretanto ela corre paralelamente com a comunicação mercadológica e institucional. Kunsch (2016) ressalta a importância de uma comunicação interna participativa, ampliando o olhar para o empregado também como um cliente, mas, além disso, como um ser humano e cidadão.
Comunicação Institucional	Comunicação Mercadológica
As organizações se valem da comunicação institucional quando precisam se relacionar com seus diversos públicos e com a sociedade, a Kunsch (2016) ainda esclarece que, ela é responsável pela construção da imagem e identidade da organização, através das estratégias de relações públicas a comunicação institucional irá construir a credibilidade e confiança organizacional.	E, por fim, a comunicação mercadológica é acionada na necessidade de atingir os objetivos mercadológicos. Segundo Kunsch (2016), ela é encarregada do mix de comunicação persuasiva de marketing para alcançar o público-alvo.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kunsch (2016)

Por fim, devemos compreender que a comunicação em uma organização pública possui especificidades que a difere da comunicação nas demais organizações.

Na comunicação pública e de carácter social, os “produtos” são sempre intangíveis e devem coincidir com resultados comportamentais ou sociais (por exemplo, mudanças nos comportamentos alimentares ou nas práticas relacionadas com a proteção do ambiente, como a separação dos lixos). (ESPANHA, 2020, p. 343)

É preciso considerar que a comunicação integrada pode proporcionar um diferencial em qualquer organização, mesmo na administração pública, é possível adaptar os seus processos para obter uma comunicação eficiente, tanto no que diz respeito à estruturação dessa comunicação, como dos objetivos finais desejados. Sobre isto Duarte (2007, p. 61) informa que “Praticar comunicação pública implica assumir espírito público e privilegiar o interesse coletivo em detrimento de perspectivas pessoais e corporativas”. Sendo assim, a comunicação integrada pode ser adaptada para a comunicação pública que, por sua vez, tem como foco o

cidadão. Segundo Duarte (2007) a comunicação pública precisa proporcionar ao cidadão informações que lhe dizem respeito, inclusive as que ele não tem conhecimento da existência.

3.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O planejamento de comunicação é uma ferramenta imprescindível para qualquer organização, fazendo parte do planejamento estratégico da organização, a fim de alcançar seus objetivos e metas. Entretanto, Câmara (2020) defende que “é fundamental que o planejamento da comunicação integrada esteja presente no escopo das estratégias organizacionais, que prevê a sinergia das áreas da comunicação, tanto interna quanto externamente” (CÂMARA, 2020, p. 5).

É importante destacar que o planejamento de comunicação deve fazer parte da estratégia da organização, sendo assim, de nada adianta elaborar um planejamento de comunicação integrada se não existir uma vontade política por parte da administração superior da organização.

O planejador precisará ter a organização como foco principal, afinal, cada organização possui suas características individuais e especificidades. Por isso o diagnóstico situacional se torna uma etapa imprescindível para elaboração do planejamento, pois só após o diagnóstico é possível conhecer a organização para, a partir daí, elaborar um planejamento de acordo com suas necessidades, “por isso não há um modelo único, fechado, mas adaptável à realidade de cada organização” (CÂMARA, 2020, p. 5).

Além da adaptação do planejamento à realidade da organização, ele precisa ser executado de forma flexível para serem incorporadas ações necessárias de acordo com situações que não foram planejadas.

Quando nos deparamos com uma universidade os desafios são ainda maiores diante de sua complexidade:

As universidades brasileiras vêm procurando melhorar a comunicação com seus públicos interno e externo. A ambiguidade de objetivos, a clientela especial e o profissionalismo das organizações universitárias tornam a comunicação um grande desafio. Seus dirigentes, tanto nas públicas, quanto nas particulares, minimizam a importância da comunicação, o que constitui um grande equívoco. (MARBACK NETO, 2007, p. 216)

Kunsch (2016) menciona a ausência da área de comunicação nos processos do planejamento estratégico, entretanto a comunicação é área chave para construção de um planejamento coerente.

É comum a afirmação de que a comunicação tem uma função estratégica de resultados. Isto é, tem de agregar valores e ajudar as organizações a cumprir sua missão e concretizar sua visão. No entanto, nem sempre sua importância é reconhecida e valorizada como deveria. Muitos dossiês resultantes de aprimorados planejamentos estratégicos apontam como um dos pontos fracos da organização justamente a sua comunicação. (KUNSCH, 2016, p. 244)

Sendo assim, Kunsch (2016) propõe a criação de um plano de comunicação para a formulação do planejamento estratégico de comunicação organizacional, no qual se utiliza das estratégias existentes para elaboração do planejamento estratégico, tendo a área de comunicação como setor relevante nesta construção. Para isso ela sugere três etapas: “1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico da organização; 2. Planejamento estratégico de comunicação organizacional; 3. Gestão estratégica da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2016, p. 248).

A comunicação integrada irá contribuir para a elaboração e execução do planejamento estratégico de comunicação, justamente por fazer essa confluência entre as diversas áreas, permitindo um trabalho sinérgico para atingir os objetivos da organização.

A primeira etapa proposta por Kunsch (2016), também é considerada etapa primordial por Câmara (2020), Duarte (2020) e Pimentel (2021), ambos os autores destacam a importância do diagnóstico como a etapa mais importante para iniciar o planejamento, pois ele nos dá a visão ampla de onde estamos e como estamos, para, a partir daí, elaborarmos estratégias de onde queremos chegar e como iremos chegar. Nessa fase é preciso realizar um estudo aprofundado sobre a organização, permitindo um maior conhecimento das suas especificidades e identificar possíveis problemas para propor soluções através do planejamento. Essa etapa será tratada de forma mais aprofundada no próximo capítulo.

Segundo Kunsch (2016) na segunda etapa, a área de comunicação precisa ter capacidade de contribuir para que a organização alcance seus objetivos, para isso ela propõe as seguintes etapas para construção do planejamento estratégico da comunicação organizacional:

Figura 3 - Fases do Planejamento Estratégico de Comunicação Organizacional



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Kunsch (2016).

Duarte (2020) alerta para a flexibilidade das estratégias escolhidas, já que para que consiga chegar ao objetivo previsto no início do processo, será preciso: revisar, ajustar e adaptar as estratégias definidas inicialmente.

É preciso levar em conta, durante a construção de um planejamento de comunicação integrada, o contexto digital, segundo Câmara (2020):

Na era da convergência de mídias e da horizontalidade das redes (em que, teoricamente, qualquer pessoa com acesso à tecnologia pode produzir conteúdo), a comunicação também ganhou novos formatos, veículos e linguagens, focando em três tipos de mídia: a mídia própria, a mídia comprada e a mídia ganha. (CÂMARA, 2020, p. 13)

Por isso, elaborar um planejamento que permita a participação dos principais *stakeholders*, ou seja, um planejamento colaborativo permite que o planejamento ganhe mais engajamento e seja executado de forma mais efetiva. Corrêa (2016) apresenta aspectos fundamentais para a organização que assume um posicionamento participativo e integrado em sua comunicação:

[...] absorção de uma postura diferenciada para a estratégia e o planejamento das atividades da área (...) e, principalmente, sua alocação na estrutura organizativa da empresa e na imbricação com a respectiva cultura. (CORRÊA, 2016, p. 70)

Atualmente várias ferramentas podem ser incorporadas ao planejamento de comunicação, especialmente pensando no contexto digital, mas, somente após um diagnóstico situacional, é possível definir quais ferramentas usar no planejamento de comunicação. Segundo Câmara (2020), conhecer os canais de comunicação, mídias usadas para comunicação pela organização e a interação dos públicos impacta a maneira como podemos apresentar o projeto de comunicação integrada. Sendo assim, o contexto digital incorpora à comunicação novos formatos, linguagens e veículos, levando o planejador a observar “três tipos de mídias: a mídia própria, a mídia comprada e a mídia ganha” (CÂMARA, 2020, p. 13).

Figura 4 – Tipos de mídia

TÁTICA DE MÍDIA			
	MÍDIA PRÓPRIA	MÍDIA PAGA	MÍDIA CONQUISTADA
DEFINIÇÃO	São os canais onde temos controle	É a mídia que pagamos para promover nossos canais	São as mensagens propagadas pelos consumidores espontaneamente.
EXEMPLOS	WEBSITE, PERFIS NAS MÍDIAS SOCIAIS, BLOG.	ANÚNCIOS NA TV, RÁDIO, WEB LINKS PATROCINADOS.	BOCA A BOCA, VIRALIZAÇÃO DE CONTEÚDOS, ENDOSSO DE INFLUENCIADORES*.

Fonte: Pimentel (2021).

A divisão dos tipos de mídia possibilita o planejamento mais assertivo, já que nem toda organização utiliza as três mídias, mas é importante identificar a principal forma de comunicação da organização e onde poderá interagir melhor com seu público. A mídia conquistada, mídia ganha ou ainda, mídia orgânica precisa de um excelente relacionamento com o cliente, já que depende do consumidor para que ela ocorra. Na Figura 4, apesar do influenciador estar entre as mídias conquistadas, hoje este personagem também faz parte da mídia paga da instituição. Câmara (2020) nos alerta para os desafios enfrentados pela mídia ganha:

A mídia ganha encontra dois grandes desafios: monitoramento e críticas. Por estar em um ambiente mais informal de divulgação, é

difícil para a equipe acompanhar o que é publicado acerca da empresa e monitorar as percepções e avaliações acerca do seu produto ou serviço. A outra dificuldade é que as avaliações negativas geram o efeito reverso da propaganda. (CÂMARA, 2020, p. 16)

Os algoritmos entram como parte chave das relações sociais, já que “eles impactam na construção de conhecimento, comportamentos e tomadas de decisão” (ANDRIJIC, 2019).

O algoritmo é sim um artefato tecnológico, mas ele é desenhado por seres humanos para determinadas funções, ele precisa ser treinado, ensinado para que possa atuar, e esse processo é intencional, acontece por meio de escolhas. Este ponto é muito importante, pois é o esforço do design dos sistemas que nos leva a determinadas condições para a comunicação. (ANDRIJIC, 2019, p. 10)

Se entendermos que os algoritmos são criados e categorizados por pessoas e estas fazem parte de uma sociedade desigual e preconceituosa, logo entendemos que esses algoritmos serão criados com essas bases pré-determinadas e reproduzirão as mesmas práticas que podem alcançar questões de gênero, étnico-racial e de religiosidade.

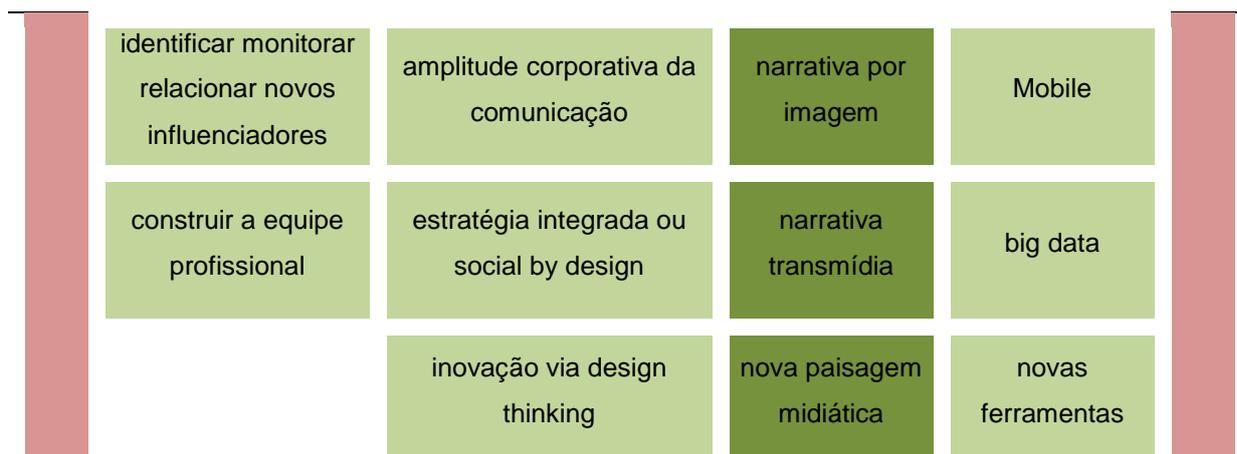
Por isso a importância de realizar uma análise completa dos canais para definir quais serão utilizados para alcançar determinado público. Pimentel (2021) nos lembra de que a mídia própria é essencial, entretanto as redes sociais estão em constante mudança e o “Instagram pode ter um alto alcance, mas é uma rede em que temos pouca ingerência. E se ele acabasse?” (PIMENTEL, 2020).

Sendo assim, o marketing de conteúdo, *branded content* e planejamento de conteúdo estão cada vez mais em alta. Essas ferramentas auxiliam o planejador a promover a organização de forma consciente e estratégica.

Corrêa (2016) apresenta um modelo de gestão que propõe organizar os processos comunicacionais das organizações comprometidas com a sociedade digital contemporânea.

Figura 5 – Modelo 3D de gestão da comunicação na sociedade digital





Fonte: CORRÊA (2016).

A autora explica que o modelo traz três proposições/posturas que considera necessárias “à organização que queira assumir modelos de comunicação baseados no ecossistema midiático ou no *social business*” (CORREA, 2016, p. 74).

Quadro 3 – Posturas organizacionais

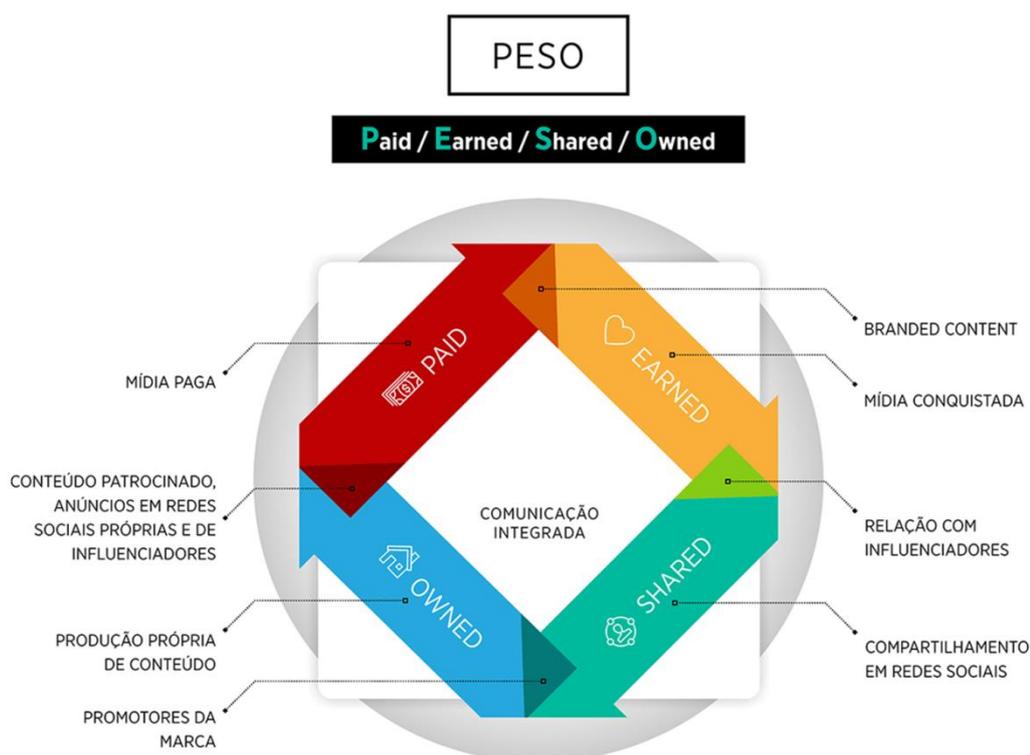
Postura do disrupt: ruptura de paradigmas tradicionais que pautam as relações comunicativas das organizações.
Postura do design: reorganização das atividades e dos processos com vistas a um olhar mais afeito às de sociabilidade digital.
Postura do develop: relativa ao desenvolvimento e à efetiva implementação das mudanças definidas pelo disrupt e reconfigurada pelo design.

Fonte: Elaboração própria a partir de Corrêa (2016).

O modelo apresentado por Corrêa (2016) propõe a aplicação do modelo aos quatro grandes grupos da organização: O primeiro é a gestão de pessoas, uma vez que a equipe precisa ser capaz de monitorar, dialogar e influenciar os públicos; O segundo grupo é a gestão de estratégia e estrutura organizacional que garantam a introdução contínua de inovação dos produtos/serviços, além de permitir a amplitude do processo e manutenção de comunicação por toda organização; O terceiro é a gestão de conteúdo que deve estar direcionado em todos os formatos narrativos textuais, visuais e audiovisuais produzidos pela organização, estabelecendo, assim, um diálogo dinâmico e permanente com os públicos e o quarto, e último grupo, é gestão da tecnologia, já que todo o processo de comunicação na sociedade digitalizada depende de plataformas sociais, banco de dados, entre outros.

Entretanto, Corrêa (2016) esclarece que o modelo apresentado é uma referência para que cada organização possa utilizar e adaptar de acordo com cada realidade e necessidade, “pois não existem modelos fechados e aplicáveis a qualquer ambiente na comunicação” (CORRÊA, 2016, p. 75).

Figura 6 – Modelo de estratégia PESO



Fonte: Pimentel 2021.

O método PESO, utilizado por Pimentel (2021) em suas consultorias, foca nos canais para construção do plano de comunicação. Entretanto, ela alerta para utilizar as redes sociais como âncora para direcionar o público para os canais próprios. Estimular o engajamento e fortalecer o relacionamento com a comunidade, através das redes sociais, são fatores relevantes para a organização.

Os atuais estudos sobre comunicação integrada e planejamento de comunicação, contemplam cada vez mais a realidade digital em que vivenciamos, considerando as redes sociais, a interação com o público, influenciadores e etc. Essa evolução permitiu um aprimoramento na forma de planejar a comunicação.

Por isso, após o diagnóstico situacional completo, defendido por esses autores, é importante que se realize um *briefing* com o cliente/gestor da

organização, para complementar as informações. O *briefing* é o momento de conhecer as reais intenções da organização para elaborar o plano de comunicação, é uma conversa com o gestor da organização ou setor para que o planejador defina de que forma o plano será posto em prática. Segundo Câmara (2020), após essa conversa, chegou o momento de pôr em prática o plano de comunicação. Para isso é necessário partir para outra etapa, definir a tríade: escopo, recursos e prazos.

[...] a tríade básica a todo projeto: o escopo, que define o que é o planejamento de comunicação, descrevendo-o; os recursos que serão necessários para colocar o projeto em prática, tanto em quesitos quantitativos quanto em qualitativos; e os prazos estabelecidos pela gerência, de acordo com a prioridade das ações, a serem obedecidos, ou seja, até quando tenho que entregar e realizar determinadas ações presentes no planejamento. (CÂMARA, 2020, p. 50)

3.3.1 Diagnóstico situacional de comunicação

Ao falar de diagnóstico é preciso pensar em análise ou estudo de uma situação de forma detalhada. Essa é uma etapa imprescindível no planejamento de comunicação integrada segundo os autores: Kunsch (2016); Câmara (2020); Duarte (2020) e Pimentel (2021). É o momento de levantamento de dados no qual o planejador irá analisar alguns elementos que irão compor o diagnóstico como: análise do ambiente externo e interno.

A fim de melhor compreender como a organização está posicionada é necessária uma análise do ambiente de negócio, assim “ao analisar tais condições, pode-se compreender o comportamento da sociedade na qual se insere e como esses fatores interferem nos negócios e na produção da empresa” (CÂMARA, 2020 p. 24). Segundo Kunsch (2016), para a análise do ambiente de negócio, ambiente externo ou macroambiente é preciso verificar algumas variáveis como: econômica, política, sociais, legais, tecnológicas, culturais, demográficas e ecológicas. A partir deste levantamento é possível descobrir quais são as oportunidades e ameaças da organização, mapear os públicos relevantes, como fornecedores, sindicatos, instituições financeiras. Esses, segundo Kunsch (2016), são “os *Stakeholders* que influenciam de forma significativa as organizações” (KUNSCH, 2016, p. 265).

Outra análise importante é a do ambiente interno ou microambiente, aqui o planejador irá descobrir quais são as forças e fraquezas da organização. Definindo

os públicos internos, tipos de produtos/serviços, recursos, estrutura organizacional, canais de comunicação e etc.

Um instrumento muito útil para a construção de um diagnóstico mais completo é o uso do *benchmark*. “Trata-se, portanto, de uma técnica que permite melhorar os processos e práticas com base nas outras empresas do ramo, não em comparação competitiva, mas com o objetivo de aperfeiçoar o próprio trabalho” (KUNSCH, 2016).

A partir da contextualização do macroambiente é possível identificar organizações similares. Câmara (2020) e Duarte (2020) nos explica que essa técnica é usada como modelo ou espelho, comparando a organização com outra a fim de observar boas práticas e referências de excelência.

O *benchmark* não é uma ferramenta que propõe uma análise competitiva, ao contrário, ela admite que organizações similares possam ter práticas mais assertivas e que é possível seguir tais práticas como modelo.

Figura 7 – Benefícios do Benchmark

Incorporação das melhores práticas observadas na concorrência.
Motivação dos colaboradores para se sentirem parte da mudança positiva da empresa.
Maior conhecimento e troca de experiências de inovação tecnológicas que ajudam a melhorar a qualidade dos processos da empresa.
Renovação das metas e ações no planejamento estratégico da organização
Feedback dos clientes, ou seja, possibilita o retorno de (in)satisfação do cliente.
Mudança ou adaptação cultural da organização.
Identificação mais clara e precisa dos desafios a ser superados pela empresa.
Facilitação da aprendizagem organizacional, que permite desenvolver suas melhores competências.

Fonte: (Camp, 1989; Zairi e Leonard, 1995 apud CÂMARA, 2020).

Câmara (2020) ainda sugere uma estratégia de posicionamento da organização, para isso é preciso considerar a análise do macroambiente no que diz

respeito aos concorrentes, entender o posicionamento atual da organização para, a partir daí, se criar uma estratégia de posicionamento organizacional.

Como esse posicionamento é observado em relação aos concorrentes, dois aspectos merecem destaque: a estratégia deve ser focada no público-alvo e o posicionamento se dá nas expectativas em relação ao futuro, considerando a realidade atual na qual a empresa está inserida. (CÂMARA, 2020, p. 33)

Para Pimentel (2021), no momento do diagnóstico é preciso realizar uma auditoria digital da organização, sendo assim ela apresenta as seguintes etapas de análise, que permitirão obter dados sobre a marca, o público, a reputação da organização e esses dados possibilitarão a construção de um plano mais eficaz:

Quadro 4 – Auditoria digital

Análise das redes sociais e métricas/KPIs (Buzzmonitor, Scup, etc);
Análise de tendências (Google Trends, Analytics, Moz Explorer, Uberlink);
Análise dos buscadores;
Análise da reputação;
Análise de palavra-chave (Adword, Uberlink, Answer the Question);
Análise da autoridade do site (Uberlink, Moz Explorer)

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Pimentel (2020).

Com todos os dados necessários coletados é possível utilizar a ferramenta SWOT como explica Câmara (2020) “análise SWOT (a sigla vem do inglês, das palavras strengths, weakness, opportunities e threats, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)”. A partir do diagnóstico é plausível construir um planejamento mais coerente com o objetivo da organização. Em concordância com Câmara (2020), Lupetti (2010) explica que “Uma análise SWOT bem realizada nos leva a descrever um diagnóstico” (LUPETTI, 2010, p. 36).

Figura 8 – Matriz SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	S Strengths (Força)	W Weaknesses (Fraquezas)
Fatores externos	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

Fonte: Kotler e Keller (2012) apud Câmara (2020).

O uso da ferramenta SWOT permite conhecer o contexto em que a organização encontra-se inserida e, a partir daí, possibilitar a construção da missão, visão e valores da organização. “A sigla já indica o seu conteúdo e valorização no planejamento estratégico da empresa, sendo uma ferramenta bastante conhecida e importante para o meio empresarial” (CÂMARA, 2020, p. 35).

Por fim, após a análise SWOT o planejador terá dados suficientes para executar o plano de ação do projeto de comunicação integrada (CÂMARA, 2020). Sendo assim, o diagnóstico completo permitirá uma visão mais ampla e profunda da organização em todos os aspectos.

Figura 9 – Fases iniciais do Diagnóstico



Fonte: Pimentel (2021).

Diante deste fluxograma apresentado por Pimentel (2021) a realização do diagnóstico 360°, que é o diagnóstico de comunicação integrada, não pode levar em conta apenas o canal ou o público. Sendo assim, o diagnóstico, para ser completo, deve ser o retrato das práticas comunicativas, dos fluxos de informação e como os fluxos ocorrem entre os mais diversos públicos.

Sem deixar de analisar os canais utilizados pela organização (site, blog, redes sociais, etc.) e sua eficácia; realizar análise de reputação e imagem; percepção de marca e posicionamento; concorrentes diretos e indiretos; análise dos públicos internos e externos e o público de interesse (PIMENTEL, 2020).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 O MÉTODO

Esta pesquisa é de caráter qualitativo, dada a sua complexidade social. Segundo Flick (2009, p. 20), “[...] a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vidas”. E, por basear-se num estudo empírico, tomamos como entendimento o esclarecimento de Flick que o conhecimento e a prática são desenvolvidos através de conhecimentos e práticas locais. É uma pesquisa descritiva e exploratória por ter, segundo Gil (2002), o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre variáveis, além de proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito.

Definimos o Estudo de caso como abordagem metodológica, com caso único, por este permitir um aprofundamento da pesquisa de uma unidade social, suas especificidades e complexidades. “Na literatura nacional, o estudo de caso tem sido amplamente utilizado nos estudos organizacionais” (GODOY, 2006, p. 116).

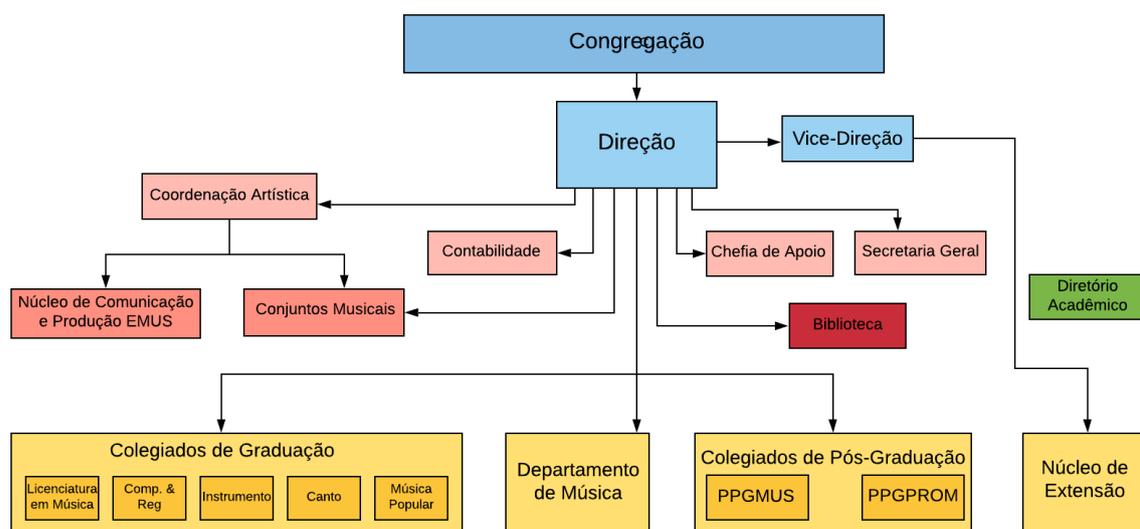
No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2002, p. 55)

Devido à riqueza do fenômeno e ao contexto de vida real, Yin (2010) esclarece que um estudo de caso exige do pesquisador o uso de múltiplas fontes de evidências.

4.2 CAMPO

Esta pesquisa foi realizada na EMUS, fundada em 1954, e que funciona como uma unidade universitária autônoma desde sua fundação. Conforme o regimento interno, que está sendo reformulado, a EMUS organiza-se com a seguinte estrutura básica:

Figura 10 – Estrutura Organizacional atual da EMUS



Fonte: Direção da EMUS, 2021

O Núcleo de Comunicação e Produção, que representa a antiga assessoria de comunicação da EMUS, faz parte do Setor Administrativo, que segundo o regimento interno vigente aprovado em novembro de 2011, tinha suas atividades assim distribuídas: I Secretaria Geral, composta de: a) secretários, b) chefia de apoio; II Secretaria Acadêmica; III Serviço de Execução Financeira; IV Assessoria de Comunicação.

Atualmente, existe um novo regimento interno sendo produzido onde constarão algumas alterações, tais como a substituição da Assessoria de Comunicação pelo Núcleo de Comunicação e Produção e sua vinculação a coordenação artística, além de novos formatos dos corpos musicais da EMUS.

A EMUS conta com: 54 docentes, 19 servidores técnicos administrativos e terceirizados, 45 técnicos músicos e 454 discentes matriculados.

4.2.1 Assessoria de comunicação da EMUS

Segundo o Regimento Interno da EMUS, a assessoria de comunicação está vinculada à direção, funcionando o ano de 2017 com uma servidora no cargo extinto de redatora, porém a servidora atuava como assessora de imprensa. Todas as tarefas relacionadas à comunicação ficavam a cargo desta servidora.

As atividades da assessoria, conforme o regimento interno, são:

- I – Divulgar as atividades da Escola de Música, sempre com aprovação prévia da Direção, utilizando-se dos meios disponíveis.
- II – Auxiliar a Direção no que concerne à formatação de mecanismos de comunicação visual.
- III – Atender, conforme necessidade e aprovação da direção, a pedido de informes à imprensa. (Regimento Interno da Escola de Música da UFBA, 2011, p. 25)

Em 2017, com a aposentadoria da redatora, as atividades relacionadas à comunicação passaram a ficar sob a responsabilidade do setor da secretaria geral. Até que, em 2018, foi criado o Núcleo de Comunicação e Produção da EMUS que, diferentemente da assessoria de comunicação, tem atividades mais amplas a respeito da comunicação organizacional que vão além de divulgações e possuem uma equipe de trabalho maior, contando com três servidores técnicos administrativos: um editor de áudio e vídeo; uma produtora cultural e um assistente administrativo, todos com formação na área.

4.2.2 Números da EMUS

Em 2016 a UFBA aderiu ao Sistema de Seleção Unificada (SISU), conforme Quadro 4, os candidatos são submetidos a uma prova de habilidade específica de acordo com o curso escolhido. Somente após aprovação na prova específica, o candidato está apto a realizar a matrícula.

Quadro 5 – Inscritos e número de vagas anuais de 2015 a 2019

		INSCRITOS					
Cursos	Vagas Curso	Candidatos classificados para prova de Habilidade	2015	2016	2017	2018	2019
Canto	8	24	23	23	25	21	23
Composição e Regência	16	48	22	7	10	12	20
Instrumento	20	60	82	72	74	50	65
Música Licenciatura	16	48	69	76	75	54	85
Música Popular	16	48	63	73	85	55	57
Total	76	228	259	251	269	192	250

Fonte: Pró-Reitoria de Ensino de Graduação - PROGRAD (2019).

Na primeira coluna do quadro estão os cursos de Bacharelado e Licenciatura em Música da EMUS. Na segunda coluna estão dispostos os números de vagas para cada curso, sendo que é classificado para a prova de habilidade específica, que são as provas práticas, o triplo do número de vagas, conforme podemos notar na terceira coluna. Nas colunas seguintes estão o número de inscritos em cada curso por ano. Dessa forma, podemos perceber que no curso de Canto, apenas no ano de 2017, o número de inscritos foi maior que as vagas disponíveis para realização das provas específicas, nesse caso, 24 para essa fase. E Composição de Regência, o número de inscritos sempre foi menor que o número de vagas para a prova de habilidade específica, que nesse caso, são 48 vagas.

No curso de Instrumento há uma queda no número de inscritos nos últimos dois anos. Já no curso de Licenciatura em Música houve uma oscilação entre os anos de 2015 a 2019 e, no curso de Música Popular, uma queda considerável nos dois últimos anos em relação ao ano de 2017. Entre os anos de 2016 e 2017 a UFBA estava em fase de adaptação ao novo processo seletivo, o SISU, o que pode ter impactado o ingresso em alguns cursos. Como os cursos de Música fazem parte da área de artes, precisou de ajustes mais específicos.

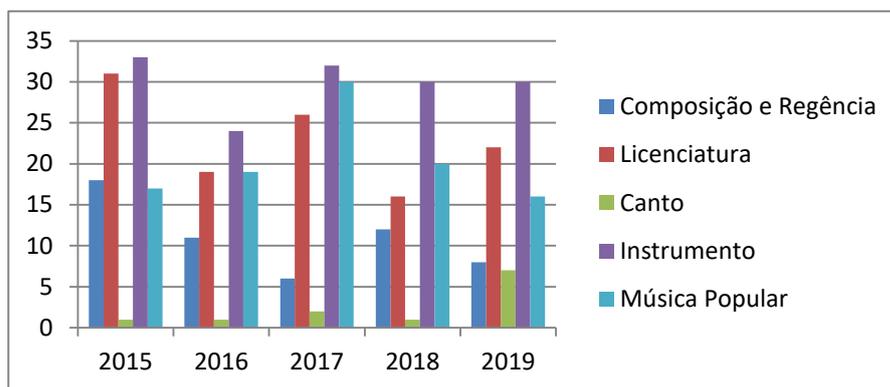
Quadro 6 – Matriculados EMUS 2015 a 2019

Relatório de calouros/portadores de diploma matriculados na Escola de Música 2015 a 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Canto	1	1	2	1	7
Composição e Regência	18	11	6	12	8
Instrumento	33	24	32	30	30
Licenciatura	31	19	26	16	22
Música Popular	17	19	30	20	16
Total	100	74	96	79	83

Fonte: Colegiados dos cursos da Escola de Música da UFBA (2019)

O quadro 5 dispõe dos números de novos matriculados em cada ano — isso inclui os calouros e os portadores de diplomas.

Gráfico 1 – Matriculados EMUS 2015 a 2019



Fonte: Colegiados dos cursos da Escola de Música da UFBA. (2019)

Ainda comparando os quadros, notamos que o curso de Canto é o que possui uma baixa mais significativa de alunos matriculados.

Chama-nos atenção o curso de Música Popular nos últimos dois anos, pois o número de inscritos e de matriculados caiu em comparação aos anos anteriores.

4.3 SUJEITO

São considerados sujeitos desta pesquisa: dois diretores (SG1 e SG2) da EMUS, que exerceram mandato entre os anos de 2015 a 2019, uma servidora aposentada (SS1), que exerceu cargo de assessora de imprensa, até o ano de 2017 uma servidora que atualmente exerce cargo de produtora cultural (SS2), desde

2018; os 54 docentes ativos; 19 técnicos (administrativos e terceirizados); 45 músicos e os 454 discentes matriculados. Com os sujeitos SG1, SG2, SS1 e SS2 foram realizadas entrevistas semiestruturadas, aos demais foram aplicados questionários.

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários foi feita com entrevista semiestruturada com os diretores e servidores da EMUS que atuaram na comunicação nos últimos cinco anos, ou seja, entre 2015 a 2019. A escolha dessa técnica se deu pela possibilidade de coletar dados subjetivos e pela maior flexibilidade dada ao autor deste trabalho em buscar respostas que perguntas fechadas não dariam conta. Assim, “As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto” (BONI, 2005, p. 75).

Para complementar a investigação foram aplicados questionários com os discentes ativos da EMUS, docentes, técnico-administrativos e músicos através de adoção de amostra não probabilística.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 18 e 21 de dezembro de 2020, através de aplicativos de chamada de vídeo. A entrevista, composta por 17 perguntas abertas, foi dividida em 4 blocos. As entrevistas tiveram a duração, em média, de uma hora. Os entrevistados foram conscientizados sobre o objetivo da pesquisa, do uso estritamente acadêmico, além de darem o “de acordo” ao termo de livre consentimento por e-mail no dia da entrevista.

Quadro 7 – Esquematização da entrevista para coleta de dados

Variáveis/Categorias	nº de questões
Identificação	2
Canais	0
Gestão da comunicação	4
Sistematização da comunicação	3
Critério de seleção	1
imagem e posicionamento	3
Planejamento	3

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os questionários foram enviados pela primeira vez no dia 21 de dezembro de 2020, um mês depois o questionário foi encaminhado novamente e pela terceira vez, no dia 01 de março de 2021, encaminhamos por e-mail através do *mailing list* da EMUS. Utilizamos a técnica Survey através da plataforma *SurveyMonkey*. O questionário, composto por 13 questões para os discentes e 14 para os servidores, foi dividido em 4 blocos, com taxa de conclusão de 100% e tempo médio dos discentes foi de 3m:17s, segundo a plataforma *SurveyMonkey*. Já o tempo médio de conclusão do questionário dos servidores ficou em 6 minutos e 9 segundos, pois dois servidores levaram mais de uma hora respondendo o questionário. Para única pergunta aberta, que poderia justificar este tempo, as respostas foram sucintas.

Quadro 8 – Esquematização do questionário para coleta de dados

Categorias	Número de questões	Tipo
Identificação	2 questões	Múltipla escolha
Canais	1 questão	Múltipla escolha
Gestão da Comunicação	2 questões	Escala Likert
Sistematização da comunicação	3 questões	Escala Likert
Critério de seleção	1 questão	Escala Likert
Imagem e posicionamento	2 questões	Escala Likert/questão aberta
Planejamento	2 questões	Escala Likert

Fonte: Elaboração própria (2021)

Quadro 9 – Identificação da amostra (servidores)

Cargo	Número de servidores da EMUS	Respondentes	Percentual de respondentes do total
Professores	54	22	19%
Músicos	45	24	20%
Técnicos ADM e terceirizados	19	19	16%
Total	118	65	55%

Fonte: Elaboração própria (2021)

Quadro 10 – Identificação da amostra (discentes)

Curso	Número de Discentes da EMUS	Respondentes	Percentual de respondentes do total
Canto	19	9	2%
Composição e Regência	55	16	4%
Instrumento	115	24	5%
Licenciatura	142	32	7%
Música Popular	123	23	5%
Total	454	104	23%

Fonte: Elaboração própria (2021) com dados da secretaria dos colegiados EMUS de 2020

Quadro 11 – Identificação da amostra na totalidade

Sujeitos	Total na EMUS	Respondentes	Percentual de respondentes do total
Servidores	118	65	11,4%
Discentes	454	104	18,20%
Total	572	169	29,50%

Fonte: Elaboração própria (2021) com dados da secretaria dos colegiados EMUS de 2020

Posteriormente à revisão de literatura, foi realizada análise documental de alguns documentos institucionais, tais como: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o relatório de gestão dos últimos cinco anos para obtenção de dados secundários, que permitiram observar os processos comunicacionais e as ferramentas utilizadas pela unidade estudada. Yin (2010) defende que é essencial, para o estudo de caso, o desenvolvimento da teoria antes da coleta dos dados.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados coletados levamos em conta o modelo de análise conforme Quadro 11, representado a seguir, e definimos como técnica para análise de dados a análise de conteúdo, já que essa técnica nos permite tratar dados mais complexos e que não são medidos experimentalmente relativos à quantidade, como volume, intensidade e frequência (DENZIN, 2010). A pesquisa qualitativa permite a investigação do mundo real, da vida social, do face a face. Por isso, escolhemos a

análise de conteúdo para dar conta dessa complexidade. “Trata-se de uma técnica de grande potencial para o tratamento de dados constituídos, apresentados na forma de textos, imagens e expressões que precisam ser vistos, lidos e compreendidos” (COLBARI, 2014, p. 249).

Para isso, foi elaborado o modelo de análise, tomando-se como referência os níveis de análise de Margarida Kunsch (Roberts et al. 1974 apud Kunsch 2016) e adaptado pela autora para a realidade na unidade de análise.

A dificuldade em encontrar modelos de análises já testados para comunicação nas organizações nos levou a adaptar o modelo apresentado abaixo no quadro 11.

[...] ainda não está claro como esse modelo deve ser implementado, em parte, pela escassa bibliografia disponível em nosso meio sobre a geração de indicadores de gestão da comunicação e da comunicação e, por outro lado, devido à diversidade das organizações, em termos de tipo e porte, o que dificulta a geração de padrões de medição. (MONTROYA, 2009, p. 85)

Quadro 12 – Modelo de análise

Objetivos específicos	Dimensão Teórica/fatores	Variáveis
1. Mapear os obstáculos enfrentados pela assessoria de comunicação da EMUS na gestão do fluxo das informações nos últimos cinco anos	Comunicação	Canais
		Gestão da comunicação
		Sistematização da comunicação

2. Mapear canais/redes/ações formais de compartilhamento de informações utilizados pela assessoria de comunicação da EMUS	Imagem	Critério de seleção
		Imagem e posicionamento
4. Apresentar um diagnóstico situacional da EMUS	Organização	Planejamento
3. Propor um roteiro para construção do planejamento de comunicação da Escola de Música		

Fonte: (Roberts, 1974 apud Kunsch, 2016) adaptado pela autora.

4.6 A COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DO PDI DA UFBA E DO RELATÓRIO DE GESTÃO

O PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) é um documento elaborado para nortear e dar diretrizes das metas e objetivos da instituição. A UFBA, em seu PDI (2012-2016), já apresentava diretrizes importantes para a comunicação da universidade: “dotar a universidade de [...] serviços e tecnologias de informação, comunicação”. Propondo metas importantes para a comunicação: “ampliar os canais de comunicação externos e internos, bem como estimular a participação da comunidade para o alcance dos grandes objetivos institucionais”. Entretanto, o PDI (2018-2022) enfatiza novos mecanismos de comunicação com o uso intensivo das redes sociais estabelecendo metas na utilização desta ferramenta. Mostra-se, ainda, mais estruturado, já que está ancorado nos recursos do planejamento estratégico.

O avanço na elaboração do PDI (2018-2022) apresenta grandes benefícios para a comunicação. O documento traz um objetivo estratégico direcionado à comunicação, visibilidade e imagem da universidade:

Promover a visibilidade e a transparência de informações, atividades, ações e serviços da Universidade, mantendo sua imagem e

significado social como Instituição pública, gratuita, inclusiva e de excelência e ampliando as relações institucionais que potencializem seu desempenho e o impacto social das suas ações. (PDI 2018-2022)

A partir do objetivo estratégico o PDI (2018-2022) apresenta metas específicas voltada para a comunicação, incluindo o avanço na construção de métricas de avaliação das notícias sobre a UFBA.

Entendendo que os novos objetivos, incluindo a comunicação e a recente construção do planejamento estratégico da UFBA, apresentam mudanças que atingem as unidades de ensino. Dessa forma, o relatório de gestão, que é um documento apresentado pelas unidades de ensino à gestão superior da UFBA, também sofreu modificações. Desde 2017 no relatório de gestão, no item 8, deve ser apresentado o planejamento estratégico da unidade dispondo os objetivos, diretrizes e metas para o ano subsequente. A EMUS cumpre com seu compromisso na construção do relatório todos os anos, onde constam as conquistas e atividades realizadas pela Escola, porém o item 8, onde deveria constar o planejamento estratégico da unidade, não tem sido apresentado nos relatórios.

No relatório de gestão da EMUS de 2015 e 2016 foram apresentadas as diversas atividades, eventos, concertos e recitais realizados pela EMUS e por seus membros, além dos resultados das áreas como: graduação, pós-graduação, extensão e financeiro. Entretanto não mencionam, diretamente, as atividades da assessoria de comunicação, nem sua participação nas atividades apresentadas. Entretanto a Turnê Nordeste OSUFBA 2015, Turnê Madrigal 2016, Festival de Percussão 2 de julho 2016 e Paralaxe 2016 foram atividades que tiveram ações de comunicação, ainda que precária, segundo os programas de concerto.¹

Com a transição da gestão em 2017, a EMUS passa a ser dirigida pelo Professor José Maurício Brandão e pela vice Professora Maria Thereza Gondim. Ao final desse ano, o relatório de gestão apresentado revela-se mais completo. Nele, são informadas, como nos relatórios anteriores, as atividades desenvolvidas pela EMUS e seus membros. Porém algumas informações importantes para o setor de comunicação são descritas neste relatório com: a aposentadoria da assessora de comunicação; apresenta novas parcerias com o Museu de Arte da Bahia (MAB) e

¹ Os programas de concertos são documentos elaborados apresentando as obras ou peças musicais que serão tocadas no evento, apresenta os músicos que irão compor a orquestra ou grupo e toda equipe envolvida no evento.

com a câmara de vereadores, onde foi possível realizar atividades musicais em novos espaços fora da UFBA.

O relatório de gestão de 2018 apresenta uma informação importante que é a revisão do regimento interno da EMUS, neste, o Núcleo de comunicação e produção da unidade faz parte do organograma da EMUS e a reforma de uma sala que irá comportar a equipe de trabalho. Ainda registra a contratação de novos servidores advindos do último concurso, em especial, um técnico-administrativo, o qual compõe o núcleo de comunicação e produção como produtora cultural. O relatório de 2018 apresenta também a parceria com o SESC Pelourinho contando com mais um espaço para apresentações. Entretanto, não apresenta atividades realizadas diretamente pelo setor de comunicação e não apresenta um planejamento estratégico. O planejamento estratégico, ainda que sucinto, permitiria prever ações e atividades que serão realizadas pela unidade e isso pode contribuir para a construção de processos comunicacionais e do planejamento de comunicação. Ao final, no item 11 – outras informações relevantes – o documento traz a seguinte informação: “A visibilidade externa de nossa Escola, ao nível local, regional, nacional e internacional foi muito contemplada” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2018).

Por fim, o relatório de gestão 2019 foi construído conjuntamente, dessa forma, nele constam uma visão ampla e geral da universidade como um todo. O ponto importante neste relatório que poderia ser adotado nos relatórios de gestão das unidades é o item comunicação institucional, onde são apresentados os canais de comunicação da UFBA, a atuação do setor de comunicação e os resultados obtidos.

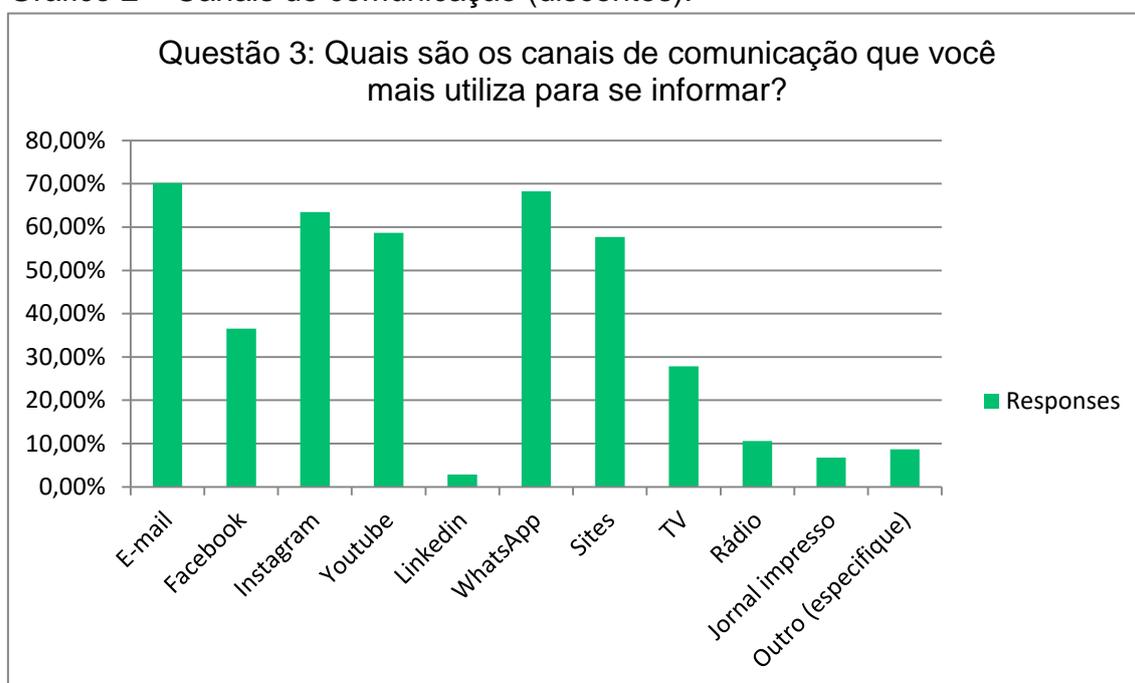
5. RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir analisamos os dados conforme as categorias de análise estabelecidas no modelo de análise do quadro 11. Sendo que, para atender cada objetivo, os relacionamos a algumas categorias. Ainda serão consideradas as perguntas de identificação, para análise dos dados.

5.1 CANAIS

Para esta categoria de análise foi destinada uma pergunta do questionário Quais são os canais de comunicação que você mais utiliza para se informar?

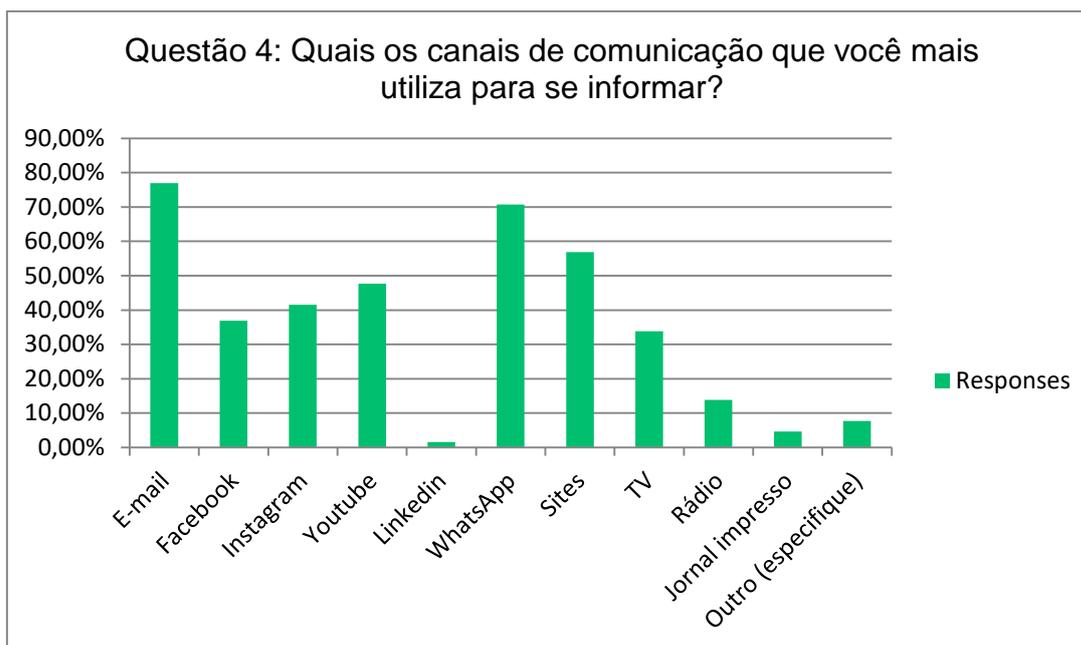
Gráfico 2 – Canais de comunicação (discentes).



Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme o Gráfico 2, é possível notar que os três canais mais utilizados pelos discentes são, respectivamente: e-mail, WhatsApp e Instagram. Enquanto os servidores buscam informações em e-mail, WhatsApp e sites, respectivamente conforme Gráfico 3 apresentado abaixo.

Gráfico 3 – Canais de comunicação (servidores)



Fonte: Elaboração própria (2021).

Constata-se que existe uma diferença entre o tipo de ferramenta utilizada e a idade.

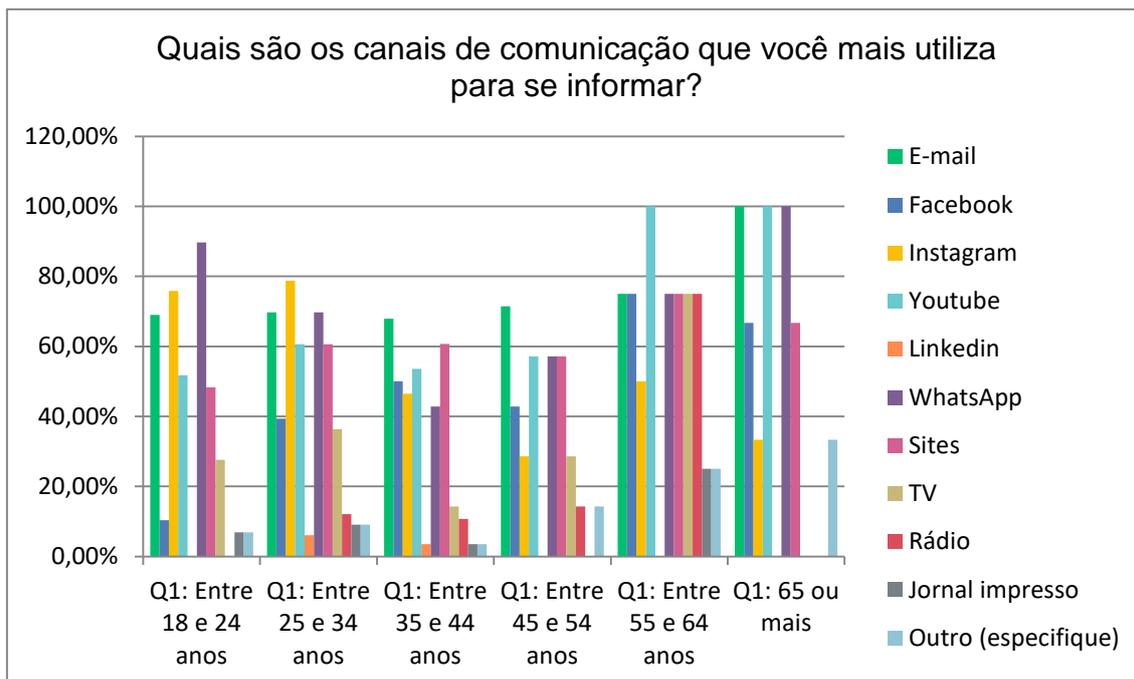
Tabela 1 – Questão 1 (pergunta de identificação)

Qual é a sua idade? Discentes			Qual é a sua idade? Servidores		
Opções de Respostas	Respostas		Opções de Respostas	Respostas	
Entre 18 e 24 anos	27,88%	29	Entre 18 e 24 anos	0,00%	0
Entre 25 e 34 anos	31,73%	33	Entre 25 e 34 anos	16,92%	11
Entre 35 e 44 anos	26,92%	28	Entre 35 e 44 anos	33,85%	22
Entre 45 e 54 anos	6,73%	7	Entre 45 e 54 anos	27,69%	18
Entre 55 e 64 anos	3,85%	4	Entre 55 e 64 anos	15,38%	10
65 ou mais	2,88%	3	65 ou mais	6,15%	4
	Respondidos	104		Respondidos	65

Fonte: Elaboração própria (2021).

No caso dos discentes a idade predominante é entre 25 e 34 anos, somados a faixa de 18 a 24 anos, são 59,61% do público. Entre os servidores a maior parte tem idade entre 35 e 54 anos somando 61,54% do público.

Gráfico 4 – Idade dos discentes X Canais



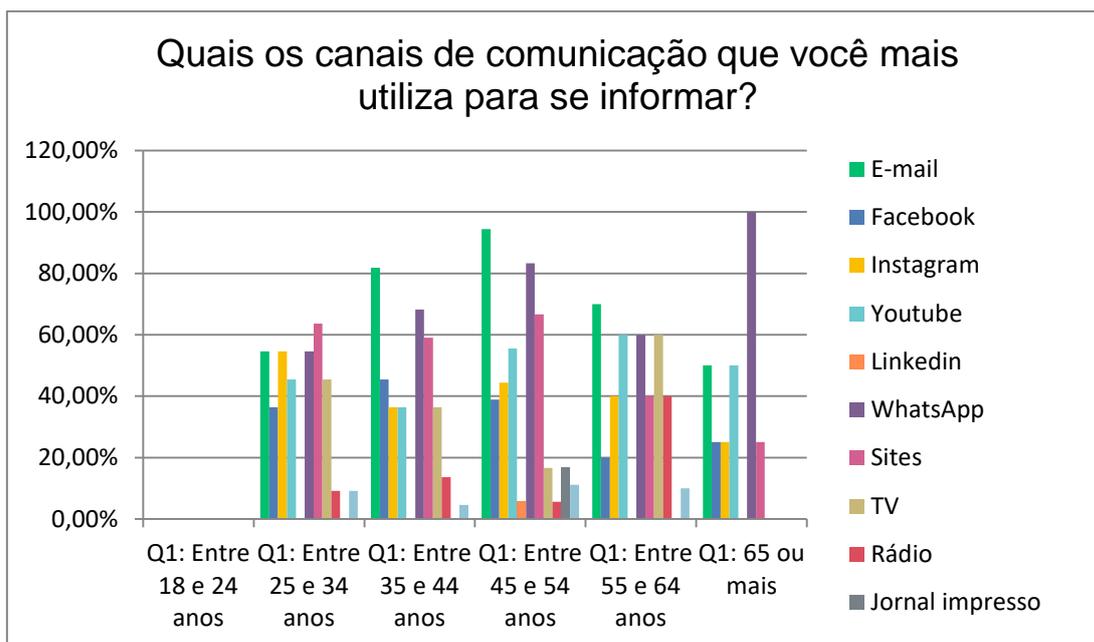
Fonte: Elaboração Própria (2021).

Quando comparado à idade e ao canal utilizado pelos discentes para obter informações, entre o público de 18 a 34 anos, os principais canais são WhatsApp, Instagram e e-mail. Percebemos entre os mais jovens, de 18 a 24 anos, que o uso de e-mail diminui em comparação ao Instagram e WhatsApp, mesmo sendo a ferramenta predominante na totalidade conforme o gráfico 2. Um dado importante que se revelou com esta comparação é a utilização da ferramenta Facebook, pois o público mais jovem são os que menos utilizam o Facebook.

Segundo Espanha (2020), as novas ferramentas de comunicação, como as redes sociais impulsionam a organização para novas práticas comunicacionais:

Podemos concluir que o papel da Internet se torna particularmente importante se considerarmos que os utilizadores são em geral mais jovens, mais qualificados e com tendência para aumentar, o que não significa, na prática, uma substituição dos meios tradicionais, mas sim alterações nas práticas comunicacionais, naturalmente, mas também nas práticas de sociabilidade. (ESPANHA, 2020, p. 346)

Gráfico 5 – Idade dos servidores X Canais



Fonte: Elaboração própria (2021)

Há uma predominância da utilização do e-mail em quase todas as idades, mas o WhatsApp chama atenção, já que é a segunda ferramenta mais utilizadas entre as idades de 35 e 54 anos e empata com outras ferramentas nas idades 25 e 34 anos e também 55 e 64 anos. Do total de respondentes, quatro possuem idade 65 ou mais e deste, o WhatsApp é o canal de comunicação mais utilizado Segundo Câmara (2020), para elaboração de um diagnóstico eficiente é necessário realizar o levantamento dos canais de comunicação e o público da organização: “Nessa fase, preciso levar em consideração os canais de comunicação interna da empresa e como ela se posiciona na mídia externa, por meio do trabalho da assessoria de comunicação”.

Enquanto nas entrevistas, quando perguntado aos entrevistados sobre os canais de comunicação formais da EMUS, o WhatsApp só foi citado diretamente pelo entrevistado SG2.

Percebemos a necessidade de um planejamento de comunicação que contemple um plano de conteúdo, ou seja, a realização de campanhas direcionadas para cada canal, de acordo com o público que se deseja alcançar. O planejamento estratégico, segundo Moreira (2020) permite o alcance destes objetivos:

E é por meio do planejamento estratégico e da gestão integrada da Comunicação que se obtém as condições ideais para definir as políticas, as diretrizes e as ações que vão garantir os resultados

desejados e atingir os objetivos definidos pela organização.
(MOREIRA, 2020, p. 395)

5.2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Neste subitem apresentamos reflexões a respeito da categoria gestão da comunicação, para isso, foram elaboradas questões sobre a comunicação na EMUS, conforme tabelas abaixo:

Tabela 2 – A comunicação na Escola de Música da UFBA é:

Discentes			Servidores		
Opções de Respostas	Respostas		Opções de Respostas	Respostas	
Ótima	16,35%	17	Ótima	16,92%	11
Boa	36,54%	38	Boa	47,69%	31
Regular	37,50%	39	Regular	30,77%	20
Ruim	6,73%	7	Ruim	3,08%	2
Péssima	2,88%	3	Péssima	1,54%	1
	Respondido	104		Respondido	65

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como percebemos na tabela 2, tanto os discentes, como os servidores consideram, em sua maioria (75,73%), a comunicação da EMUS boa ou regular.

Tabela 3 – A forma de transmissão das mensagens realizada pela EMUS é:

Discentes			Servidores		
Opções de respostas	Respostas		Opções de respostas	Respostas	
Ótima	16,35%	17	Ótima	18,46%	12
Boa	39,42%	41	Boa	52,31%	34
Regular	36,54%	38	Regular	23,08%	15
Ruim	4,81%	5	Ruim	6,15%	4
Péssima	2,88%	3	Péssima	0,00%	0
Por quê? (especifique)		41	Porque? (especifique)		36
	Respondido	104		Respondido	65

Fonte: Elaboração própria (2021).

Enquanto na tabela 3, se reunirmos também as respostas Boa e Ótima, percebemos que 61,53% a percebem de uma forma positiva.

Nessa perspectiva, as tabelas 2 e 3 demonstram que o público apresentou respostas positivas a respeito da comunicação da EMUS.

Nas entrevistas designamos 4 perguntas para compreender a gestão da comunicação. Na primeira delas: Como foi a gestão da comunicação da EMUS nos últimos 5 anos? notamos similaridade nas respostas de dois dos respondentes, pois ambos concordam que a gestão da comunicação da EMUS vem mudando e nos últimos anos melhorou significativamente, conforme as falas:

Quadro 13 – A gestão da comunicação da EMUS nos últimos 5 anos

SG1
<p>Uma mudança radical! Porque nos últimos 5 anos [...] é quando a escola de Música passou a ter preocupação de que uma Política de Comunicação era necessária. Que gerou o nascimento do Núcleo de Comunicação, que gerou a designação de servidores específicos para isso. A que designou uma reforma do Regimento Interno da Escola, prevendo a existência de um Grupo de Comunicação; Que trouxe servidores novos para a Escola, que a Escola nunca teve. [...], em 66 anos, aconteceu como deu pra acontecer, sem que uma estrutura pensada, planejada, concebida tenha sido feita.</p>
SG2
<p>Eu agora avaliaria como eficiente. Eu acho que as plataformas atuais de tecnologia têm servido bem a, a... a Escola, tanto através de e-mail como, mais recentemente, através de grupos de WhatsApp. Eu acho que a escola se comunica bem, as notícias chegam com bastante brevidade, né. A gente fica sabendo das coisas quase que automaticamente.</p>

Fonte: Elaboração própria (2021).

A partir dessas falas é possível compreender que significativas mudanças ocorreram nesses últimos anos e que antes disso não existia uma compreensão da necessidade de estruturar e sistematizar os processos de comunicação, tão pouco planejar. Segundo Marback Neto (2007), a ineficiência no sistema de comunicação nas universidades entra em contradição com suas características de vanguarda e inovação, já que a maioria dos professores, funcionários e alunos acreditam que a divulgação dos projetos não é satisfatória.

Quando perguntamos sobre a importância de cada entrevistado na gestão da comunicação, os dois entrevistados SG1 e SG2 deram respostas nas quais é possível notar que ambos se preocupavam com a comunicação, porém, um possuía uma visão que se aproxima mais da comunicação institucional e o outro da administrativa. Por essa razão, entendemos que, por algum tempo, manter a comunidade informada dos aspectos funcionais da unidade era considerado suficiente para o gestor.

Quadro 14 – Sua participação na gestão da comunicação

SG1
<p>Pessoalmente, olhando para a minha história na Escola, a não existência de uma política de comunicação, uma estrutura de produção, numa Escola de Música, é uma coisa que sempre me incomodou porque eu sempre vi, enxergava o não funcionar, por isso, não existir. Então, isso é um incômodo que vem em mim durante muito tempo, isso não é um incômodo que veio pra mim quando eu entrei, quando eu comecei a lidar com a gestão na Escola, leia-se, nos últimos 10 anos, somando vários cargos. Mas isso vem de muito tempo de enxergar muita coisa que a Escola deixa de ser visível, que os trabalhos ficam mais pesados do que o necessário, ficam menos eficazes do que o necessário. Então, é entender que essa necessidade não era atendida.</p>
SG2
<p>Os informes à comunidade eram muito importantes, deixar a comunidade ciente de decisões importantes que a reitoria tomou, que uma pró-reitoria tomou, de oportunidades que surgem, por exemplo, editais, projetos, enfim, esse era um aspecto importante da gestão de fazer essa ponte entre a administração superior e o corpo docente da Escola de Música, do corpo de servidores da Escola de Música e, claro, os estudantes da Escola de Música. Isso é um aspecto importante que a gente tentava manter sempre atualizado.</p>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Enquanto os dois entrevistados no cargo técnico reconhecem a importância de sua atuação, as tomadas de decisão macro, entretanto, não partem deles. Sendo assim, retomamos as orientações de Duarte (2020), quando escreve da importância dos principais dirigentes da organização estar envolvidos com essa responsabilidade.

Dar maior foco à comunicação administrativa numa universidade pública não é algo ruim e nem incomum, justamente por sua atuação depender de trâmites legais e burocráticos, entretanto, é possível implementar práticas comunicacionais a partir de planejamento que atenda aos objetivos da universidade e possibilite o alcance de resultados mensuráveis.

Para Duarte (2020), a comunicação nas organizações tem por objetivo ser intencional na busca de resultados, alguns intangíveis, entretanto agregando valor aos produtos tangíveis, ressalta ainda a importância dos gestores da organização estarem envolvidos com essa responsabilidade.

O entrevistado SG2 acrescentou em sua fala a criação do “Notas”, uma *newsletter* que era alimentada pelos próprios docentes:

No NOTAS eles traziam notícias da direção para a escola, traziam informes que os próprios docentes queriam que se tornassem públicos. Traziam agendas de concerto, traziam iniciativas de docentes, discentes, servidores, técnicos administrativos. Era uma forma bacana de gerar uma comunicação, movimento, a comunidade ficava sabendo mais do que ela mesma estava produzindo.

Este projeto é uma iniciativa com características de uma comunicação participativa. Segundo o entrevistado, era administrado por uma estagiária e com sua saída o projeto terminou pela ausência de uma pessoa responsável para dar seguimento ao projeto, por não ser possível contratar outro estagiário e nem pagar um terceirizado para essa função.

A EMUS deu um passo na tentativa de elaborar um trabalho com a participação do público na criação do “Notas” citado pelo entrevistado, entretanto, conforme elucida Corrêa (2016), muitas organizações apresentam incoerência no que tange à participação dos públicos:

É bastante incoerente e paradoxal termos empresas que atuem de forma participativa, multidirecional e colaborativa com seus públicos externos (...) e internamente permaneçam com estruturas hierárquicas verticalizadas, pouco participativas, sem acesso às plataformas digitais, entre outras possibilidades. (CORRÊA, 2016, p. 70)

Quanto ao procedimento para transmissão das mensagens para o público, no que diz respeito à periodicidade, hierarquia, escolha de canais, públicos, atividades, etc., segundo SG1 e SS2, a EMUS está em processo de construção de procedimentos para transmissão das mensagens. Enquanto SG2 e SS1 mencionam a periodicidade do newsletter “Notas”, que era mensal, ambos afirmam que a transmissão das mensagens era de acordo com a demanda, ou seja, o setor aguardava ser acionado para realizar suas atividades. Como estamos analisando os últimos cinco anos da comunicação na EMUS, observamos que os procedimentos mais recentes ocorrem devido ao entendimento da necessidade de melhorar a

comunicação. Até 2017, o foco era dar conta da comunicação administrativa, sem mencionar ausência da utilização das redes sociais como opção de canais de comunicação.

Dessa maneira, a EMUS segue na contramão do que diz Duarte (2020) sobre o protagonismo do setor de comunicação, onde suas atividades não devem ser apenas atender demandas, mas possuir agenda própria que foque no alcance dos objetivos da organização.

Em relação à pergunta 7 do questionário destinada aos discentes e servidores da EMUS, que tratava da credibilidade da EMUS, obtivemos respostas conforme tabela abaixo.

Tabela 4 – Credibilidade da comunicação da EMUS

Discentes			Servidores		
Opções de Respostas	Respostas		Opções de Respostas	Respostas	
Ótima	34,95%	36	Ótima	41,54%	27
Boa	44,66%	46	Boa	46,15%	30
Regular	18,45%	19	Regular	12,31%	8
Ruim	1,94%	2	Ruim	0,00%	0
Péssima	0,00%	0	Péssima	0,00%	0
	Respondido	103		Respondido	65
	Pulada	1		Pulada	0

Fonte: Elaboração própria (2021).

Nota-se que a credibilidade é muito boa pois 75,96% dos discentes respondentes atribuíram os conceitos boa e ótima e os servidores 87,69% pelas mesmas opções.

Enquanto, na entrevista, a pergunta sobre a credibilidade da EMUS, SG2 e SS2 mencionam a transparência da EMUS, de ser e mostrar o que é de fato. Sendo assim, a credibilidade existe por si só, como esclarece SG2:

Então se a gente está fazendo uma divulgação para os alunos, "venham estudar conosco", claro que a gente não mostra o que tem de pior. Mas tudo o que a gente mostra é nosso de fato, é a nossa escola. Então, eu acho que isso traz credibilidade.

Em conformidade com o que acreditam os entrevistados, a resposta dos públicos confirma essa credibilidade. A partir dessas respostas, a EMUS pode criar seu planejamento aproveitando esse aspecto positivo de ser vista como uma organização que transmite credibilidade, reforçando esse ponto em sua comunicação com o público.

A falta de recurso não é algo restrito à EMUS, sabemos dessa dificuldade na UFBA, entretanto, a designação de recursos para atender a demandas de designer gráfico, serviços gráficos, consultorias, dentre outras demandas que os servidores que atuam na área não conseguem atender, poderia trazer melhores práticas comunicacionais, proporcionar maior alcance dos públicos e criação de estratégias mais eficazes. Porém, toda educação pública precisa lidar com esse desafio de trabalhar com as ferramentas disponíveis e com os recursos que possuem. Uma alternativa seria a criação de um programa que os alunos de determinados cursos possam se incorporar, como voluntários, a projetos da própria universidade.

Apesar das muitas mudanças que ocorreram na assessoria de comunicação, especialmente com a criação do núcleo de comunicação em 2018, a lentidão na criação de processos eficazes de comunicação apresenta um obstáculo para a assessoria, nas falas de SG1 e SS2, eles deixam claro que estão em construção de processos de comunicação, o que é muito positivo. Porém, podemos entender que no contexto de pandemia que nos encontramos, praticamente, todo o ano de 2020 e, provavelmente, todo o ano de 2021, o núcleo de comunicação da EMUS precisou lidar com novos processos de comunicação, já que todo contato passou a ser online. Não apenas na Escola de Música, mas a grande maioria dos órgãos governamentais precisou se adaptar, de uma hora para outra, à realidade do funcionamento e atendimento de demandas de forma remota. Isso está de acordo com as mudanças tecnológicas que já vinham acontecendo e que, neste momento, estão aperfeiçoando os meios de comunicação de forma geral.

5.3 SISTEMATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação nas organizações de forma integrada propõe uma transformação no modo de comunicar, considerando a importância do planejamento estratégico de comunicação. Nessa perspectiva, Oliveira e Paula (2007) apresenta como quarto componente da comunicação estratégica o processo planejado que requer intencionalidade e sistematização da comunicação. (apud Kunsch 2020,)

Conforme Quadro 7, na esquematização do questionário, foram destinadas 3 perguntas para atender a categoria sistematização da comunicação, a primeira delas é sobre:

Tabela 5 – Busca pelos canais de comunicação da EMUS:

Discentes			Servidores		
Opções de Respostas	Respostas		Opções de Respostas	Respostas	
Sempre	13,46%	14	Sempre	12,31%	8
Quase sempre	29,81%	31	Quase sempre	32,31%	21
Às vezes	35,58%	37	Às vezes	35,38%	23
Quase nunca	14,42%	15	Quase nunca	18,46%	12
Nunca	6,73%	7	Nunca	1,54%	1
Quais? (especifique)		29	Quais? (especifique)		28
	Respondido	104		Respondido	65

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Ambos os públicos predominam as respostas “às vezes”, sendo 35,58% dos discentes e 35,38% dos servidores, o que nos leva a concluir que parte do público obtêm informações sobre a EMUS por canais de terceiros ou, sequer, obtêm informações. Porém, devemos considerar que um número elevado diz buscar essas informações “quase sempre” nos canais de comunicação da EMUS. Daí a importância de fortalecer os canais da EMUS para que ambos os públicos tenham em mente os canais próprios como primeira opção.

Apenas 29 alunos, dos 104 respondentes e 28 dos 65 servidores informaram em quais canais da EMUS eles buscam informações. A partir dessas respostas elaboramos uma nuvem de palavras que nos possibilita visualizar melhor os principais canais utilizados.

Figura 11 – Nuvem de palavras dos discentes



Fonte: Surveymonkey (2021).

A palavra *Instagram* apareceu 34,48% das vezes, na sequência a palavra *e-mail* surge 27,59% e em terceiro lugar a palavra *site* com 24,14%.

Figura 12 – Nuvem de palavras dos servidores

P7 Busco informações nos canais de comunicação da EMUS

E-mail whatsApp Email Instagram e o site Facebook

Fonte: Surveymonkey (2021).

Já entre os servidores, o canal mais utilizado é o e-mail, com 46,13%, em seguida, o *Facebook*, com 21,43% e, em terceiro, o *Instagram*, com 14,29%.

A partir dessas informações é possível criar processos intencionais e estruturados com campanhas direcionadas aos discentes e utilizando canais diferentes para os servidores. Kunsch (2016) defende que após o diagnóstico é possível definir os canais apropriados para alcançar cada público. Em uma universidade esta estratégia se torna ainda mais relevante, já que possui três públicos distintos docentes, discentes e técnicos.

É natural que, em busca das comunicações administrativas, os servidores utilizem mais o e-mail, porém, com planejamento, é possível criar alternativas de canais de comunicação com esse público, para que eles tenham opções de onde encontrar as informações. Duarte (2020) sugere criar um eixo do planejamento que contemple a produção de conteúdo:

Dar agilidade ao processo de liberação de informações – Produzir com antecedência os conteúdos da agenda, deixando conteúdo pré-pronto, complementando no momento e liberando imediatamente. Como boa parte dos acontecimentos é previsível, é uma estratégia viável, mas que exige mudanças de procedimentos. (DUARTE, 2020, p. 68)

Na entrevista destinamos três perguntas para atender à categoria sistematização da comunicação, a primeira delas é: Quais são os canais formais de comunicação da EMUS?

Os entrevistados responderam dizendo quais os canais de comunicação que consideram oficiais na organização e o e-mail é o que foi citado por todos eles. *Youtube*, *Instagram* e *Facebook* foram citados por SG1 de forma generalizada, usando o termo: redes sociais. Enquanto SG2 e SS2 citaram os nomes das três redes sociais. Apenas SG2 citou a plataforma *WhatsApp*; apenas SS2 citou o site que estava em processo de reformulação no momento da entrevista, como um futuro

canal de comunicação; somente SG1 citou os canais da UFBA gerenciado pela ASCOM como: EDGARDIGITAL e UFBA em Pauta.

Se elencarmos todos os canais citados, teremos: E-mail institucional; as redes sociais, *Instagram*, *Youtube*, *Facebook* e *WhatsApp*; site, atualmente em funcionamento; além de todos os canais disponibilizados pela UFBA através da ASCOM, entretanto esses últimos não estão sob a gestão da EMUS.

Se observarmos a figura 10, onde 24,14% dos discentes responderam buscar informações em site, sendo que o site da EMUS estava, há alguns anos, desatualizado, esse dado pode não condizer com a realidade, ou os respondentes estão referindo-se a outros sites como o site do Departamento da Escola de Música ou o Blog da Extensão, ambos não citados pelos entrevistados como canais de comunicação da EMUS. Ou, ainda, os respondentes utilizaram o site da EMUS desatualizado para obter informações. Entretanto, o site atual da EMUS possui links que direcionam o usuário para o blog da extensão e para o site do departamento.

O site da EMUS foi reformulado em dezembro de 2020 e entrou em funcionamento no dia 01 de março de 2021. Sendo que, a coleta de dados, com questionários entre discentes e servidores, ocorreu entre os dias 21 de dezembro de 2020 e 08 de março de 2021. Apenas 33 discentes, dos 104, responderam após o lançamento do novo site. Destacamos aqui, a importância do gestor em se preocupar com essa reformulação, além de ancorar as informações em um canal próprio, que assim, poderá atender a esse público que busca no site as informações que precisa.

A observação desses dados possibilita a criação de estratégias de comunicação mais eficazes e coerentes. A EMUS já utiliza muito o e-mail institucional, e o público já está acostumado com sua forma de se comunicar, mas é possível melhorar, criando comunicações de acordo com cada canal e conforme o público que se deseja atingir como esclarece Duarte (2020):

Para isso, uma área de comunicação precisa desenvolver estratégias específicas para conseguir os resultados que as organizações ou atores sociais buscam: influenciar, sensibilizar, orientar, explicar, mudar comportamento. (DUARTE, 2020, p. 35)

A segunda pergunta da entrevista destinada a essa categoria é a seguinte: Em sua opinião, o público busca informações nos canais de comunicação formais da

EMUS? E todos os entrevistados dizem acreditar que o público busca as informações nos canais da EMUS, entretanto, segundo o entrevistado SS2, não existe um acompanhamento métrico desse alcance:

Diria que sim, a gente tem alguns casos específicos, não tenho isso quantificado, a gente não tem acesso a nenhuma ferramenta de métrica que seja objetiva, que possa, de fato, dar esse número pra gente, a gente tem uma expectativa de fluxo do que o Instagram Analytc dá e o que o Face Analytc dá, eu diria que as pessoas buscam as redes da EMUS sim.

É importante a organização estabelecer critérios de controle e avaliação dos resultados para que possa compreender os resultados do planejamento criado. Kunsch (2016) esclarece que é necessário analisar se há desvios das ações planejadas e que a avaliação deve ser feita ao longo da execução do planejamento e não ao final como normalmente se pensa.

Conforme a Tabela 5, somente 13,46% dos discentes e 12,31% dos servidores deu a resposta “sempre” à pergunta - se buscam informação nos canais da EMUS. Isso pode mudar com objetivos comunicacionais que almejem um maior acesso aos canais da EMUS.

Tabela 6 – Clareza e eficiência das mensagens da EMUS

Discentes			Servidores		
Opções de Resposta	Respostas		Opções de Resposta	Respostas	
Ótima	29,13%	30	Ótima	30,77%	20
Boa	41,75%	43	Boa	50,77%	33
Regular	25,24%	26	Regular	16,92%	11
Ruim	2,91%	3	Ruim	1,54%	1
Péssima	0,97%	1	Péssima	0,00%	0
	Respondido	103		Respondido	65
	Pulado	1		Pulado	0

Fonte: Elaboração própria (2021).

Na pergunta aos discentes e servidores, notamos que ambos consideram boa a clareza e eficiência da comunicação da EMUS, sendo 41,75% dos discentes e 50,77% dos servidores, conforme tabela 6. Se somarmos Boa e Ótima teremos 70,88% dos discentes e 81,54% dos servidores. Este é dado positivo e mostra que a linguagem utilizada tem sido bem aceita e compreendida.

Na entrevista foi perguntado aos entrevistados: Como a EMUS trabalha para ter uma comunicação clara e organizada; evitando falhas e equívocos? Para três

dos entrevistados, SG1, SS1 e SS2, a EMUS está em processo de construção de uma comunicação clara e organizada. Acrescentaram ainda que isso depende da informação chegar ao setor em tempo hábil e que a falta de normatização a respeito da comunicação na UFBA afeta às unidades, enquanto SG2 acredita que a EMUS possui uma comunicação clara e eficiente.

Um dos pontos citados por SS1 e SS2 sobre o tempo de entrega do que precisa ser divulgado é notado como um dos obstáculos enfrentados pela assessoria e a cultura organizacional da gestão maior que é a UFBA, quando não define, claramente, normas e diretrizes de comunicação, isso se torna um entrave para uma boa comunicação administrativa, conforme a fala de SG1:

Não é claro na UFBA o que se faz por ofício, o que se faz por CI, o que se faz por memorando, o que se faz por e-mail, o que se faz por processo!

Esse obstáculo identificado a partir das falas dos entrevistados SS1 e SS2, do tempo de entrega de materiais a serem divulgados e o acionamento do setor de comunicação com pouco tempo para a realização do trabalho, dificultam a gestão da comunicação, já que esse comportamento deveria ser exceção e não uma regra. Criar um planejamento de comunicação e um plano de ações poderá contribuir para tornar a comunicação mais eficiente evitando que os trabalhos sejam realizados de forma emergente, com pressa e sem qualidade. Ainda assim, a comunicação que vem sendo feita, é considerada pelos públicos como boa.

Reiteramos as considerações de Duarte (2020) sobre a importância do protagonismo do setor de comunicação, quando ele propõe que o setor não trabalhe somente por demanda, mas tenha uma agenda própria.

Entendemos que a clareza e eficácia da comunicação na EMUS, mesmo sendo considerada boa, para a maioria dos públicos, ainda está em construção. A mudança da assessoria de comunicação para o núcleo de comunicação, no qual dispõem de profissionais da área, direcionado para o trabalho comunicacional, permitirá a construção de processos dos trabalhos, organização dos fluxos comunicacional e avaliação dos resultados alcançados, o que pode colaborar para uma comunicação mais clara, organizada e eficiente conforme exposto por Kunsch (2020, p. 102): “A proposição de indicadores de possíveis métricas para avaliação dos resultados dos programas de ações comunicativas implementadas e seus impactos são também imprescindíveis na busca da eficácia pretendida”. Entretanto,

é importante que toda a organização esteja envolvida, já que a clareza e eficiência na comunicação não é responsabilidade apenas do setor de comunicação.

5.4 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA MENSAGEM

Dando prosseguimento à análise dos dados, destinamos para esta categoria uma pergunta tanto no questionário destinado aos discentes e servidores, como nas entrevistas.

Tabela 7 – Adequação das mensagens aos canais de comunicação

Discentes			Servidores		
Opções de respostas	Respostas		Opções de respostas	Respostas	
Concordo totalmente	33,01%	34	Concordo totalmente	41,54%	27
Concordo parcialmente	37,86%	39	Concordo parcialmente	38,46%	25
Não concordo, nem discordo	21,36%	22	Não concordo, nem discordo	15,38%	10
Discordo parcialmente	6,80%	7	Discordo parcialmente	4,62%	3
Discordo totalmente	0,97%	1	Discordo totalmente	0,00%	0
	Respondidos	103		Respondidos	65
	Pulado	1		Pulado	0

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quanto à adequação das mensagens aos canais, tanto os discentes quanto os servidores concordam totalmente ou parcialmente, em sua maioria (70,87% e 80%), que a EMUS utiliza de forma adequada os canais de comunicação. Para Câmara (2020), o planejamento precisa considerar os canais da organização, para que a informação de um canal complemente a informação de outro. Dessa forma, ele ressalta: “A priorização do público é a base para a escolha dos canais a serem utilizados e dos conteúdos e tons das mensagens a serem veiculadas nesses meios” (CÂMARA, 2020, p. 99).

Na entrevista foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: Como os canais de comunicação são escolhidos para transmissão das mensagens?

SG2 esclarece que na sua gestão não havia muitas opções de canais de comunicação, grande parte das mensagens eram transmitidas por e-mail e por

ofício. “A então, na minha época, não tinha tanta opção não, era ofício impresso e e-mail” (SG2).

Enquanto SG1 esclarece que a EMUS está em processo de experimentação e SS2 informou que hoje já existe uma seleção de canais:

[...] ela é menor entre o Facebook e Instagram acontece mais das mensagens serem as mesmas que outras redes, mas existe uma diferença, por exemplo, do que vai para o Youtube e se esses vídeos vão para o Instagram ou não. A gente tem um volume muito maior no Youtube, faz muito mais sentido dentro do Youtube do que no Instagram, a gente tem mensagens que são de texto, que são mais robustas, elas vão por e-mail, elas nunca estão nas redes sociais, só uma chamada pra ela vai pra rede social. Não o texto completo, por causa da adequação de fato de cada veículo. A gente faz essa dosagem do que acontece em cada veículo.

Essa seleção é percebida pelo público, mesmo que isso esteja ocorrendo somente nos últimos anos, que ainda esteja em experimentação e sem planejamento. Mas a resposta “concordo totalmente” de 33,01% dos discentes e 41,54% dos servidores é um porcentual muito positivo. Para Corrêa (2016) a organização precisa encarar um desafio quando pensam em comunicação digital na contemporaneidade “inicia-se no conhecimento, na compreensão e na identificação do ecossistema midiático no qual elas se inserem” (CORRÊA, 2016, p. 71). Câmara (2020) reforça a importância de um planejamento que alinhe os canais de comunicação a fim de manter a identidade da marca.

Como já foi mencionado pelo entrevistado SG1, a EMUS está experimentando a melhor forma de escolher os canais de comunicação para cada mensagem, muito embora, atualmente, isso vem sendo feito de forma mais coerente. Porém, algumas ferramentas podem ser mais bem exploradas pois em nenhum momento da fala dos entrevistados, por exemplo, foi mencionado o Blog dos Cursos de Extensão. Este é muito utilizado pelos alunos de extensão e pelo público externo. O site do departamento de música também não foi mencionado e nele que são publicadas informações e disponibilizados documentos para discentes e docentes. Alguns documentos que os discentes poderiam levar mais tempo buscando junto ao site da UFBA, podem ser encontrados facilmente no site do departamento.

MÍDIA PRÓPRIA EMUS	
Site da EMUS	http://www.escolademusica.ufba.br/
Site do Departamento	https://dmusufba.com/
Blog da Extensão	http://extensao10.blogspot.com/
Instagram	https://www.instagram.com/emusufba/
Facebook	https://www.facebook.com/emusufba
Youtube	https://www.youtube.com/channel/UCAInjeQjdK3-DN3YaPWA-8Q
WhatsApp	Grupos
E-mail institucional	emus@ufba.br
MÍDIA PRÓPRIA UFBA	
Edgardigital	http://www.edgardigital.ufba.br/
UFBA em Pauta	https://www.ufba.br/categoria/p%C3%BAblico/ufba-em-pauta
Site da UFBA	https://www.ufba.br/
Agenda UFBA	http://www.agenda.ufba.br/

Fonte: Elaboração própria (2021).

Embora o site da EMUS esteja entre as mídias próprias elencadas, ele está em funcionamento há pouco tempo.

Devido às restrições de recursos financeiros, a EMUS não possui mídia paga. Atualmente todas as formas de divulgação e uso de ferramentas de comunicação são gratuitas. Entretanto, com as redes sociais e o site é possível realizar campanhas e ações de comunicação com um grande alcance do público.

As mídias conquistadas são pouco exploradas pela EMUS, o engajamento nas redes sociais são uma das formas de utilizar as mídias conquistadas, atraindo egressos que possuem uma carreira consolidada, por exemplo, pode ser uma forma de explorar este tipo de mídia. Conforme esclarece Câmara (2020) “Também conhecida como mídia orgânica, a mídia ganha é a divulgação que ocorre de forma mais natural, gratuita, ou seja, o famoso “boca a boca”. Aqui, o cliente é o verdadeiro canal de divulgação.”

O contato com as mídias tradicionais, como TV e rádio, oferecendo informações importantes para possíveis matérias, é também uma forma de se construir uma mídia conquistada. Porém, compreendemos que as mídias gratuitas predominam no cenário atual e sendo possível medir o seu alcance, especialmente as redes sociais, as quais são mais utilizadas como canal de informação do que a

TV pelo público mais jovem. Além das ferramentas de streaming de filmes e músicas que hoje tomam o espaço da TV e do rádio.

5.5 IMAGEM E POSICIONAMENTO

Quanto à imagem e posicionamento foram feitas duas perguntas, uma aberta e outra fechada.

Tabela 8 – Identidade visual da EMUS

Discentes

Opções de respostas	Respostas	
Concordo totalmente	67,96%	70
Concordo parcialmente	26,21%	27
Não concordo, nem discordo	4,85%	5
Discordo parcialmente	0,97%	1
Discordo totalmente	0,00%	0
	Respondidos	103
	Pulado	1

Servidores

Opções de respostas	Respostas	
Concordo totalmente	69,23%	45
Concordo parcialmente	20,00%	13
Não concordo, nem discordo	7,69%	5
Discordo parcialmente	3,08%	2
Discordo totalmente	0,00%	0
	Respondidos	65
	Pulado	0

Fonte: Elaboração própria (2021).

O questionário foi realizado a seguinte pergunta fechada: Quando recebo alguma informação identifico facilmente que é da EMUS. Entre os respondentes do questionário, 67,96% dos discentes e 69,23% dos servidores disseram “concordo totalmente” sobre identificar uma mensagem quando é da EMUS. Porém os entrevistados informaram que a EMUS não possui uma identidade visual, conforme afirma SG1 quando perguntado de que forma você acredita que o público identifica uma divulgação da EMUS? Segundo ele, o público não identifica a EMUS. Já SG2 fala dos brasões e da dificuldade do público em diferenciar os brasões da UFBA e da EMUS:

Todos os brasões universitários são muito parecidos, não apenas internamente na UFBA, mas mesmo, internacionalmente, todos eles seguem um certo padrão visual. Então eu não sei se alguém quando, quando vê o brasão da Escola de música, que é diferenciado por uma inscriçãozinha em latim, e uma rearrumação ali, um negócio super sutil. Se as pessoas vão bater o olho, e dizer assim "ah, isso aqui é da Escola de Música", ou se vão bater e dizer " ah, isso aqui é

da UFBA", ou vão bater e dizer assim, "ah, isso aqui é alguma coisa ligada a universidades". Então eu não sei dizer que grau de percepção detalhada as pessoas têm da nossa identidade visual, né. Isso é algo que eu realmente não sei.

O núcleo de comunicação e produção da EMUS vem realizando um trabalho em busca de se criar uma identidade visual para a EMUS, segundo SS2:

Eu comecei a trabalhar com identidade visual, mas claro é muito difícil pra gente por que ainda é uma produção muito difusa, a gente não tem braço pra dar conta da produção visual, a gente perdeu um estagiário há um ano e a gente não tem ninguém que dê conta disso de fato, fica só eu tentando fazer o que posso no Canva, mas eu comecei a trabalhar com cores mais específicas da Emus, então tanto pro layout do site essas cores estão presentes, quanto pras peças que vão pro Instagram, capa de cards, capa de vídeos que vão pro Youtube, eu tenho trabalhado com o mesmo padrão de cores, com o mesmo padrão de fundo, então assim é uma tentativa de estabelecer uma identidade visual que seja um pouco mais coerente com o que a gente tinha antes.

A partir dessas informações adquiridas em entrevista, entendemos que, apesar do público interno reconhecer as mensagens advindas da EMUS, para que a produção e trabalhos da EMUS alcancem a sociedade é necessário um planejamento de comunicação que se adeque à sua realidade de unidade de ensino superior de uma universidade pública na área de artes. Isso implica em um planejamento flexível que contemple a identidade visual, integre os setores e reforce os pontos positivos da imagem da EMUS e que permita que a EMUS se comunique melhor tanto com seu público interno como com a sociedade. Conforme apresentado por Câmara (2020, p. 50) "(...) em um plano de comunicação institucional de um órgão governamental, o objetivo pode ser a integração dos setores envolvidos no fortalecimento da identidade organizacional, visando ao fortalecimento da imagem". Entretanto, é preciso pensar e refletir qual é a imagem que se deseja criar, qual a imagem que o público já possui e, a partir daí, criar uma identidade visual mais coerente e eficaz. Para Toni (2009) saber qual é a imagem desejada para cada público e saber qual imagem cada público já construiu são passos que permitem "à organização uma influência proativa na constituição de sua imagem pública mais adequada" (TONI, 2009, p. 246).

Os esforços recentes em se criar uma identidade visual para a EMUS podem trazer benefícios a longo e médio prazos, contribuindo para um melhor posicionamento da marca.

Para analisarmos a questão aberta do questionário direcionada aos discentes e servidores da EMUS: Que imagem você tem da EMUS? Criamos três classificações para as respostas: positiva, neutra e negativa. Entretanto, alguns respondentes, ao fazer um elogio, em seguida faziam uma crítica. Para estes, criamos mais uma classificação: positivo/negativo. Sendo assim, dos 104 discentes e dos 65 servidores, 88 e 60 se dispuseram a responder à questão aberta, respectivamente.

Tabela 9 – Classificação da imagem da EMUS

Discentes			Servidores		
Classificação da imagem da EMUS			Classificação da imagem da EMUS		
NEGATIVA	16	18,18%	NEGATIVA	4	6,67%
NEUTRA	6	6,82%	NEUTRA	6	10,00%
POSITIVA	45	51,14%	POSITIVA	36	60,00%
POSITIVA/NEGATIVA	21	23,86%	POSITIVA/NEGATIVA	14	23,33%
TOTAL	88	100,00%	TOTAL	60	100,00%

Fonte: Elaboração própria (2021).

A imagem que os discentes e servidores tem da EMUS, em sua maioria, é positiva. Entretanto, é importante levar em conta que discentes e servidores fazem parte do público interno, essa pesquisa não se estendeu ao público externo e nem entre os alunos dos cursos de extensão, o que pode ser realizado em trabalhos posteriores.

Destacamos algumas respostas dadas por discentes e servidores:

“A EMUS tem dificuldade na divulgação de eventos por não ter uma presença institucional nas mídias digitais com mais agilidade e conteúdos a partir de sua produção acadêmica. Eu tenho uma boa imagem da EMUS porque estou dentro dela. Mas as pessoas com quem convivo não têm acesso e, portanto, desconhecem ou conhecem pouco, ou tem uma imagem difusa conhecendo mais o passado da escola do que o presente”.

“Ainda conservadora. Poderia ampliar mais perfis e referências de imagens para algo mais contemporâneo e coerente com a realidade de Salvador, majoritariamente negra, popular, periférica, diversa, LGBTTQI+, mas lembrando também das tradições (incluindo indígenas) do Estado. Hoje o PPGMUS tem o primeiro doutorando indígena da sua história, o primeiro mestre indígena, Andeson Cleomar”.

“Uma excelente instituição. Professores dedicados, que se importam com o aprendizado dos graduandos. Deveria receber mais investimentos para as instalações físicas. Penso também que a EMUS deveria “se mostrar” mais para Salvador, como por exemplo, os concertos da OSUFBA e Recitais de Formatura que forem apresentados na Reitoria serem divulgados em várias emissoras de TV e Rádio”.

“Uma escola que apesar das diversas conquistas ao longo da história, ainda precisa se reinventar para um melhor alcance da comunidade, principalmente adotando medidas de aproximação dos alunos dos diversos cursos para combater uma certa segregação musical ainda existente na instituição”.

“São várias imagens. Frequento a escola há mais de 10 anos e, ao longo do tempo, a escola foi aos poucos se adequando às novas realidades de comunicação. Tem melhorado”.

“Vejo como um campus separado da UFBA, pois se encontra muitas vezes alienado a questões estudantis”.

“Ainda muito inexperiente na comunicação com os alunos e na divulgação das atividades da própria escola, bem como a organização dos eventos internos que muitas vezes se chocam e dividem o público da própria escola”.

“Uma escola com bons professores, e uma boa união entre os que fazem parte dela, porém, com limitações na sua parte física, já que muitas das salas não são adequadas para as disciplinas de música”.

“Ensino de excelência, corpo docente incrível.”

Na entrevista, os sujeitos, ao serem perguntados sobre a imagem que eles têm da EMUS, três dos quatro entrevistados mostraram emoção e admiração ao falar da EMUS, especialmente por dois deles terem passado a boa parte de suas vidas na Escola, conforme fala SG1:

Então, pessoalmente, ela é a... a via que me tornou quem eu sou. Eu devo minha vida a meus pais, eu devo minha carreira profissional à Escola de Música da UFBA. E o que eu faço hoje é tentar reverter a ela tudo que ela me deu, e, de alguma forma, a... retribuir a ela o que ela não consegue ter ainda.

Questões como credibilidade, reconhecimento por parte da sociedade, ensino de excelência e problemas estruturais, foram citados pelos entrevistados como características da EMUS.

Os quatros entrevistados foram questionados sobre a imagem que supõem que o público tem da EMUS e SG1 respondeu da seguinte forma:

A Escola de Música nasceu num momento em que Salvador era muito pequena com trinta e poucos mil habitantes. Hoje Salvador é uma cidade que beira a quatro milhões! [...] Hoje, a gente é uma ilha pequenininha, muito pequenininha numa metrópole! Então, hoje eu diria que a gente é muito menos visível. Então, se você me perguntar como é que eu acho que as pessoas nos veem, as pessoas nos veem pouco.

Para SG2 a imagem da EMUS depende do público:

Depende de que o público você está falando. Veja, se for o público que vai a concertos, acho que tem uma imagem lúdica, positiva da Escola, né. Eles veem o resultado final de um trabalho, eles veem a ponta do *iceberg*. Vocês não veem em que sala aquele trabalho foi feito, em que condições se ensaiou [...] E a nossa universidade, luta! Não é só a Escola de Música que é uma guerreira contra um cenário de infraestrutura imposto. Toda a UFBA é guerreira, lutando contra um cenário de infraestrutura imposto muito ruim.

Enquanto SS2 fala que:

Eu acho que o público não vê a EMUS, eu acho que ainda está muito restrito, infelizmente, a aluno, a familiar de aluno, a amigo de aluno, professor e é justamente essa barreira que a gente precisa quebrar, eu não sei. Eu não consigo mensurar o alcance que a EMUS até pra saber que imagem ela tem.

Podemos notar, pela fala dos entrevistados que, apesar da história e credibilidade que a EMUS construiu e conquistou ao longo dos seus 64 anos, muito do que é produzido por ela não sai dos muros da EMUS e, muitas vezes, sequer, são de conhecimento do seu público interno. Indo na contramão do que Câmara (2020) pontuou: “Um dos principais objetivos da assessoria de comunicação é garantir a credibilidade e a manutenção da boa imagem da corporação na mídia e, conseqüentemente, na sociedade em que está inserida” (CÂMARA, 2020, p. 11). Dessa maneira, o papel do setor de comunicação da EMUS é manter e reforçar a imagem positiva que ela já possui junto ao público interno e trabalhar para levar sua produção ao conhecimento do público externo.

As entrevistas permitiram que captássemos informações para além das perguntas que foram apresentadas no questionário aos discentes e servidores.

Diante de algumas falas dos discentes e servidores da EMUS na pergunta aberta apresentada nesta pesquisa, trazemos o entendimento de Câmara (2020) que propõe:

[...] entendemos que para fazer o planejamento estratégico da comunicação organizacional de forma integrada, deve-se realizar um diagnóstico geral da empresa para verificar como a comunicação pode auxiliar no reforço da imagem e identidade da organização. (CÂMARA, 2020, p. 10)

Ou seja, ainda que os públicos pesquisados neste trabalho, em sua maioria, apresentem uma imagem positiva da EMUS, o planejamento estratégico de comunicação pode ser uma ferramenta para reforçar e melhorar a imagem da organização.

5.6 PLANEJAMENTO

Para dar conta da categoria planejamento foram realizadas duas perguntas no questionário dos discentes e dos servidores. A primeira delas foi: Percebo que há planejamento das atividades desenvolvidas pela EMUS?.

Tabela 10 – Planejamento das atividades da EMUS

Discentes			Servidores		
Opções de respostas	Respostas		Opções de respostas	Respostas	
Concordo totalmente	39,42%	41	Concordo totalmente	43,08%	28
Concordo parcialmente	45,19%	47	Concordo parcialmente	44,62%	29
Não concordo, nem discordo	10,58%	11	Não concordo, nem discordo	6,15%	4
Discordo parcialmente	3,85%	4	Discordo parcialmente	6,15%	4
Discordo totalmente	0,96%	1	Discordo totalmente	0,00%	0
	Respondidos	104		Respondidos	65

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os discentes e servidores responderam, respectivamente, 39,42% e 43,08% que “concordo totalmente”. Enquanto 45,19% dos discentes e 44,62% dos

servidores “concordo parcialmente”. Somando 84,61% dos discentes e 87,70% dos servidores, obtendo maioria na resposta que concordam que existe planejamento.

Na entrevista, os sujeitos foram perguntados se existe planejamento das atividades da EMUS. Sendo que a resposta de SG1 pode explicar bem esse fenômeno do planejamento:

Formalmente, sim, porque a gente é obrigado. A... só que aí há uma situação que é muito delicada, porque, veja, o ideal seria que isso que a gente faz formalmente fosse mais alinhado. Só que aí há dois problemas, aquele problema cultural que eu falei lá atrás da pouca interação que acontece nas unidades serem ilhas, também aparecem dentro das próprias unidades e, de certa forma, há um respaldo, que é a famosa liberdade acadêmica. (...) Existe, sim, o planejamento institucional, mas de forma muito prática, esses planejamentos acontecem em nichos menores. Você tem muito claramente o planejamento no que diz respeito às atividades formativas, que é o planejamento acadêmico, você tem o planejamento dos conjuntos, que também é coisa recente. Por exemplo, a OSUFBA, ela passou a ter temporada quando eu voltei pra UFBA em 2010, porque a direção de música, na época, me designou o diretor dos conjuntos, coisa que nunca existiu na escola. (...) Então veja, isso é coisa relativamente recente, isso tem em dez anos!

E SS2 respondeu da seguinte forma:

Mais ou menos, a gente sabe que algumas atividades são bem estruturadas como a orquestra, mas algumas outras são o que ocorrer, quando ocorrer, quando aparecer, não à toa no fim de semestre a gente fica louco porque tem três recitais ao mesmo tempo e sabe? As coisas vão se amontoando e acontecendo tudo atropelado, então tem as duas coisas, tem o que é muito estruturado até o que é muito solto, muito folgado e pouca comunicação entre as partes envolvidas no processo.

O que percebemos é que, apesar de existir planejamento acadêmico, ferramenta imprescindível a uma instituição de ensino superior, e planejamento das atividades dos grupos musicais, o que percebemos é que existe uma cultura na qual os setores e grupos não conversam entre si, isso dificulta a participação do setor de comunicação nas atividades, apesar de serem planejadas. Reforçamos esta constatação com o que nos esclarece Marback Neto (2007, p. 146):

Na organização universitária, uma das dificuldades do planejamento global, estratégico, é a bipolaridade entre a área administrativa e a acadêmica. Esta, que tem sua atividade principalmente voltada para a produção e transmissão do conhecimento, muitas vezes entra em confronto com a área administrativa, que, por seu caráter eminentemente racional, faz da burocracia um fator de “engessamento” da estrutura.

A segunda pergunta para esta categoria foi a seguinte: O setor responsável pela comunicação na EMUS consegue acompanhar, no que lhe cabe, as atividades desenvolvidas pela EMUS.

Tabela 11 – O setor de comunicação acompanha as atividades da EMUS

Discentes			Servidores		
Opções de Respostas	Respostas		Opções de Respostas	Respostas	
Concordo totalmente	27,88%	29	Concordo totalmente	21,54%	14
Concordo parcialmente	50,96%	53	Concordo parcialmente	58,46%	38
Não concordo, nem discordo	12,50%	13	Não concordo, nem discordo	10,77%	7
Discordo parcialmente	4,81%	5	Discordo parcialmente	6,15%	4
Discordo totalmente	3,85%	4	Discordo totalmente	3,08%	2
	Respondido	104		Respondido	65

Fonte: Elaboração própria (2021).

A grande maioria de ambos os públicos respondeu que concorda parcialmente que o setor responsável pela comunicação na EMUS consegue acompanhar as atividades desenvolvidas, esta resposta apresentou um aspecto positivo e mostra claramente que o público interno da EMUS está satisfeito com a atuação do setor. Entretanto, destacamos que as respostas se mostraram mais positivas do que o esperado.

Na entrevista foi feita a mesma pergunta e o entrevistado SG1 respondeu:

“Tá” em construção. O Núcleo tem três anos, ele “tá” em construção e “tá” construindo suas rotinas, construindo seus protocolos (...), quantos protocolos a gente teve que criar sobre reserva de pauta, pedido de pauta, encaminhar material para divulgação, pedido de gravação... Porque tudo chegava na base do bateu na porta. Porque chegava na base do bateu na porta? Porque não existiam protocolos e políticas construídas. A gente “tá” construindo. A gente já consegue fazer tudo? Óbvio que não! O que a gente “tá” construindo é tudo isso. É muita coisa a ser construída, e muita coisa a ser construída ao lado de um monte de culturas que não foram acostumadas a fazer isso.

Uma nova realidade tem permitido a mudança de cenário no setor de comunicação da EMUS, novas estratégias e novos processos no fluxo da comunicação.

Para SS2, o setor consegue atender em média de 40% das atividades da EMUS:

Uns 40% talvez. Tem muita coisa ainda que a gente não consegue. Não sei se é porque os professores não enxergam a gente como algo válido e outras coisas o pessoal pensa e bola, mas quando chega pra comunicação já é nos 45 do segundo tempo e às vezes não vem nem por quem está organizando. Eu diria que 40% é uma margem razoável do que a gente consegue aproveitar.

SG2 lembrou-se das dificuldades enfrentadas pela assessoria de comunicação para divulgação nas mídias tradicionais há alguns anos atrás e explica sobre a cultura da EMUS:

Eu acho que isso ainda é fruto de uma certa ressaca dos professores, da época em que eles tinham que cuidar de tudo. Justamente por essa dificuldade de você fazer divulgações oficiais, pelos meios oficiais, como jornais, etc., etc... Os professores mesmos que cuidavam de suas coisas, faziam divulgações entre seus amigos, sua família, etc. Eu acho que isso permanece um pouco, em certa medida, principalmente que agora que... cada professor tem acesso à sua rede social, né. Então o cara divulga na linha de *Facebook* dele, o cara divulga no *Instagram* dele e, às vezes, ele acha que isso é suficiente, não se importa de... avisar pra o Núcleo, pra o Núcleo fazer uma comunicação oficial. Tenho a impressão de que pode ser isso, e aí, muita coisa que é feita não é trazida, pra que se faça a divulgação, entendeu? Eu imagino, “tô” imaginando aqui. Mas acho que pode ser um pouco isso.

A cultura organizacional se apresenta como um desafio para o setor de comunicação, com isso o planejamento estratégico de comunicação precisa ser elaborado de forma participativa para engajar toda organização na sua implementação, elaborando estratégias que aproximem os grupos e os setores para que conversem entre si.

Compreendemos que a cultura organizacional é o ponto importante e que deve ser considerado na construção do planejamento, conforme defende Kunsch (2020): “Defendemos a necessidade de as organizações e, particularmente, os seus gestores da comunicação considerarem a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa” (KUNSCH, 2020, p. 94).

Para finalizar esta categoria foi perguntado aos entrevistados: De que forma a EMUS acompanha as diretrizes da UFBA no que diz respeito ao PDI?

SS1 e SS2 informaram não conhecerem o PDI. Enquanto SG1 respondeu:

Eu diria que, nesse momento, pra gente está sendo mais formal, do que factual, tanto no PDI, quanto nos planejamentos estratégicos,

geral, específico, das unidades. A gente faz o que o regulamento precisa fazer. A gente ainda não chegou no estágio de estar fazendo isso factualmente pelo que precisa ser feito. E isso se deve ao fato de ser aí uma coisa muito recente na Universidade. Você já deve ter acompanhado nesses anos de gestão, a dificuldade que a gente tem a cada início de ano, a cada virada de ano, de conseguir arrancar da comunidade, as informações para mandar pro relatório de gestão. É terrível. As informações não chegam ou chegam quebradas. Ou insuficientes. Ou não se entende que isso seja uma demanda. Porque, culturalmente, a UFBA ainda não está pronta para entender o que é um PDI, como é que se... o que é um PDI na perspectiva de vivê-lo, não da perspectiva de aprová-lo e tê-lo, mas de viver.

Sendo o PDI um instrumento de planejamento que irá nortear a instituição com diretrizes que orientem suas ações, este deve ser conhecido por toda a organização e suas diretrizes postas em prática. Neste caso a EMUS tem seguido em oposição ao que esclarece Marback (2007) quando diz que para melhor conhecimento de todos, participação mais ativa e disposição a investir em direção a um movimento de transformação, é preciso divulgar ao máximo as decisões. Entretanto, a EMUS ainda tem o PDI como um documento formal e pouco factual.

Comentar

5.7 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA DE MÚSICA DA UFBA

Apresentamos aqui o diagnóstico situacional da EMUS, estas informações apresentam dados secundários que irão nortear a elaboração proposta final desta pesquisa, a saber: Propor um roteiro para construção do planejamento de comunicação da Escola de Música.

5.7.1 Macro ambiente

No Brasil, segundo o censo da educação superior de 2019² realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), existem 108 universidades públicas e 90 privadas, conforme descrito no quadro abaixo.

²Disponível em:

https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf Acesso em: 29 de maio 2021.

Quadro 16 - Instituições de Educação Superior (IES), por Organização Acadêmica e Categoria Administrativa – 2019

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e CEFET	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2019	2.608	108	90	11	283	143	1.933	40	n.a.
Porcentagem		4,14%	3,45%	0,42%	10,85%	5,48%	74,12%	1,53%	

Fonte: Inep (2019)

Conforme o quadro 16, o percentual de IES pública forma 11,60% do total, enquanto as privadas equivalem a 88,40%.

Entretanto, apesar das IES privadas serem maioria, as universidades públicas equivalem a 54,50% do total de universidades no país até o ano de 2019.

A Escola de Música da UFBA completou 66 anos no dia 1º de outubro de 2020, em um cenário pandêmico que se iniciou em março de 2020 e se estende pelo ano de 2021. A EMUS fechou suas portas em 18 de março de 2020 e permanece com o trabalho remoto até o presente momento.

Entre os anos de 2019 e 2020 o setor da educação contou com, pelo menos, dois cortes significativos dos seus recursos repassados pelo Ministério da Educação, conforme Brasil (2020)³, verificado no orçamento da União. Durante o mandato do Ministro da Educação Abraham Weintraub, a UFBA e outras duas universidades foram duramente afetadas por um desses cortes, que foi justificado na imprensa, por tais universidades não atingirem os resultados esperados e por “balbúrdia”. À época o ministro não apresentou dados que justificassem o motivo de apenas algumas universidades serem atingidas por esses cortes.

A UFBA teve corte de mais de 15 milhões em seu orçamento em 2020 em comparação ao ano de 2019 conforme publicado no site do Ministério da Economia (2020) e os cortes para o ano de 2021 já chegaram a 30 milhões em comparação ao ano de 2020, prejudicando todas as áreas da universidade: Ensino, pesquisa e extensão.

³ Disponível em:

https://www1.sioop.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true Acesso em: 03 de mar. 2021

Esses cortes restringem melhorias estruturais, modernização, aquisição de equipamentos etc. No caso da EMUS, esses cortes dificultam a criação e manutenção de projetos, viabilização de atividades remotas que dependem de recursos mais sofisticados e com o retorno das atividades presenciais, possivelmente, esses cortes podem atingir o funcionamento básico da unidade.

A realização de eventos e atividades musicais está suspensa. Entretanto, com o retorno das atividades presenciais, as turnês fora da cidade, possivelmente, ficarão inviáveis por falta de recursos. Uma alternativa para esse impasse é buscar patrocinadores e apoiadores para que essas atividades possam ser realizadas.

Um recente estudo realizado por pesquisadores da USP conclui que “para cada real de investimento feito pela sociedade paulista nas suas universidades, a sociedade como um todo obtém um retorno de 2,78% ao ano em termos de aumento do produto social” (AZZONI; VASSALLO; HADDAD, 2020).

Diante desta constatação é muito importante a elaboração de planos que permitam que a sociedade tome conhecimento do que é produzido na EMUS pois sua produção cultural tem uma contribuição significativa no nível municipal, estadual e nacional.

5.7.2 Microambiente

Organização: Escola de Música da Universidade Federal da Bahia

A EMUS não possui missão, visão e valores, entretanto, por se tratar de uma unidade de ensino vinculada a uma IES (Instituição de Ensino Superior) que é a UFBA, a Escola de Música precisa elaborar seu planejamento estratégico tomando por base o PDI da UFBA onde constam a missão, visão e valores da instituição.

Quadro 17 – Missão, Visão e Valores da UFBA

MISSÃO	VISÃO
A Universidade Federal da Bahia, considerando o seu caráter público e a sua grande diversidade interna, tem a missão de produzir e disseminar ciência, tecnologia, arte e cultura, base para a formação sólida de profissionais, docentes e pesquisadores que atuem dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético e sejam cidadãos comprometidos com a democracia e a promoção da justiça social.	É ser uma Universidade cuja excelência da formação seja socialmente reconhecida e cujo modelo de governança e gestão assegure condições para o contínuo desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, conciliando uma crescente inserção internacional e forte engajamento no atendimento de demandas sociais, locais e regionais.
VALORES	
• Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão	
• Busca da excelência nas suas atividades fins	
• Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação	
• Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações	
• Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação	
• Respeito à história e tradição e abertura para a contemporaneidade	
• Rigor ético em suas decisões e ações	
• Busca da equidade no acesso e permanência na Universidade	
• Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania	
• Compromisso com a transformação social	
• Caráter público, gratuito e autônomo da Universidade	
• Sustentabilidade e responsabilidade ambiental	

Fonte: Elaboração própria a partir do PDI 2018-2022 UFBA.

Com base na missão, visão e valores da UFBA é possível construir a missão, visão e valores da Escola de Música da UFBA. Por isso sugerimos a elaboração de um plano participativo para construção dessas etapas que são de extrema importância para a instituição e que deve ser bem aceita pelos *stakeholders*. “(...) Missão organizacional é a proposta ou a razão pela qual a organização existe. A definição de uma missão ajuda a concentrar esforços dos colaboradores da organização para uma direção comum. Ela torna explícitos os principais alvos que a organização tenta atingir, assegurando que a empresa não persiga propósitos conflitantes” (LUPETTI, 2010, p. 45). Kunsch (2016) esclarece que a visão da organização é o posicionamento futuro e como deseja ser vista pelo seu público e os valores são os atributos e princípios para direcionar suas atividades.

Histórico da marca: Tanto a EMUS como a UFBA possuem brasões como marcas. Legalmente nada impede que a EMUS crie sua própria marca, porém isso ainda não foi feito. Avaliando o brasão como logomarca, é possível perceber que existe certa

confusão em sua leitura, já que os brasões são muito parecidos, isso torna mais difícil sua identificação e a diferenciação do brasão da EMUS do brasão da UFBA.

Figura 13 – Brasão da UFBA



Figura 14 – Brasão da Escola de Música



O brasão da UFBA é utilizado em todos os documentos oficiais da universidade, criado em 1951, pelo heraldista e monge beneditino Paulo Lachenmayer e redesenhado por Vitor Hugo, modificado em 2008 com a inclusão do ano 1808 (TROELSEN, 2009).

Brasão fendido com dois campos triangulares, sendo o da esquerda em prata que simboliza pureza, integridade, obediência, o da direita na cor azul marinho, representando a lealdade, justiça, perseverança, composto por dois ramos de oliveira entre cambados, representando a vida, a sabedoria, e fazendo referência ao dilúvio bíblico e descoberta do novo mundo. Atrás do timbre estão três tochas douradas, que representam a nobreza e o poder, queimando fogo natural que representa a luz e a vitória. A fita azul e prata, abaixo do timbre com dizeres em latim: VIRTUTE SPIRITUS (Pela força do espírito) O brasão esta contornado por um fio de ouro. (TROELSEN, 2009)

Já o brasão da Escola de Música foi criado em 1992 por Vitor Hugo, com cores e formas que remetem ao brasão da UFBA.

O Brasão esquartelado em cruz, cujo primeiro e quarto quartéis, mais importantes, representam a bandeira da UFBA, enquanto o segundo e o terceiro quartéis contém o símbolo que representa a unidade. A lira é o instrumento que representa a harmonia cósmica, é símbolo dos poetas. É toda em prata representando a pureza, a firmeza, a integridade e a obediência. Tem o fundo na cor azul que representa zelo, beleza e lealdade. O contorno do brasão é de ouro, para que os metais não se misturem na insígnia. Logo abaixo do timbre tem uma fita nas cores azul e prata, levemente ondulada, com dizeres em latim: ANIMIS ESCA. O brasão está contornado por um fio de ouro. (TROELSEN, 2009)

Ambos os brasões apresentam simbolismos essenciais para uma instituição de ensino federal e pública. É importante lembrarmos que se tratam de brasões símbolo formal que representa tradição.

Após a análise supracitada observamos que o planejamento estratégico de comunicação deve contemplar a marca da organização, para que esta se comunique com o público e seja coerente aos objetivos da organização, conforme pontuado por Câmara (2020, p. 12): “Nesse sentido, o planejamento deve ser feito de maneira integrada, alcançando vários públicos, canais e linguagens, a fim de garantir um todo mais homogêneo, pensando na arquitetura da comunicação da marca”.

Slogan: O *slogan* é a frase chave da organização, através dela o público poderá identificá-la. A EMUS utiliza como slogan a seguinte frase nas redes sociais, “uma escola de todas as músicas”. Essa afirmação precisa ser coerente com a realidade da EMUS que atualmente dirige esforços para ser coesa com seu slogan. Entretanto, no questionário, alguns discentes apresentam em suas respostas (abaixo) o fato da EMUS ser muito erudita e pouco aberta a outras instituições:

“Uma escola muito boa, com profissionais excelentes, mas muito fechada em possibilidades. Formação dos mesmos grupos.”

“Uma escola que, apesar das diversas conquistas ao longo da história, ainda precisa se reinventar para um melhor alcance da comunidade, principalmente adotando medidas de aproximação dos alunos dos diversos cursos para combater uma certa segregação musical ainda existente na instituição.”

“Conhecimento erudito, mas sem nenhuma aplicação prática para os nossos tempos.”

“Uma das Escolas de Música mais importantes do país. Ainda precisa se modernizar e dialogar mais com a realidade do meu curso, que é a graduação em Música Popular. Parcerias com instituições profissionais e acadêmicas como

Estúdios de Gravação, Escola Pracatum de Música e Tecnologias, Teatro Castro Alves e outros, seriam bem vindos e possibilitariam atividades que ainda não somos capazes de realizar.”

As afirmações acima apresentadas nos permitem compreender que a EMUS, apesar de oferecer uma variedade de cursos, ainda é vista, por alguns, especialmente os discentes, como uma instituição com pouca abertura para novas possibilidades e parcerias, diferentemente do que propõe seu slogan.

Análise da Concorrência: Os autores Kunsch (2016), Câmara (2020) e Lupetti (2010) apontam a análise da concorrência como uma etapa fundamental do diagnóstico. “A análise dos concorrentes compõe o chamado ambiente competitivo” (LUPETTI, 2010, p. 34).

No Brasil, atualmente, existem 137 cursos de bacharelado em Música e 78 de licenciatura. Sendo que, na Bahia, além da UFBA, a única universidade pública que oferece curso de música presencial é a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), que possui curso de Música Popular Brasileira – licenciatura.

Por se tratar de uma universidade pública, escolhemos como possíveis concorrentes diretos, outras universidades públicas e que tivessem o CPC⁴ (Conceito Preliminar de Curso) próximo ao da EMUS e também que possuam cursos presenciais. Essas mesmas instituições foram citadas por dirigentes da EMUS como algumas das instituições mais procuradas por candidatos aos cursos de música. Dessa forma, a pesquisadora se valeu de informações desses dirigentes para definir os concorrentes diretos e indiretos da EMUS associados ao indicador CPC.

Utilizamos este índice para determinar possíveis concorrentes da Escola de Música da UFBA.

Figura 15 – Relação CPC da EMUS e seus concorrentes

⁴ O CPC - composto de oito componentes, agrupados em quatro dimensões que se destinam a avaliar a qualidade dos cursos de graduação. Para que um curso tenha o CPC calculado, é preciso que ele possua no mínimo dois estudantes concluintes participantes no Enade. Os insumos usados nos cálculos são: desempenho dos estudantes no Enade; nota do Enade valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes; IDD; perfil do Corpo docente (Regime de Trabalho e Titulação); censo Superior; percepção Discente sobre as Condições do Processo Formativo; questionário do Estudante no Enade (INEP, 2018).

1	Edição	Área de Avaliação	Sigla da IES	Categoria Administrativa	Modalidade de Ensino	Município do Curso	Sigla da UF	Nº de Concluintes Inscritos	Nº de Concluintes Participantes	Nº de Docentes	CPC Contínuo	CPC Faixa
7443	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UCSAL	Privada sem fins lucrativo	Educação Presencial	Salvador	BA	18	18	11	2,3077	3
7444	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UCSAL	Privada sem fins lucrativo	Educação Presencial	Salvador	BA	21	20	11	2,1654	3
7450	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UFRN	Pública Federal	Educação Presencial	Natal	RN	49	40	48	2,9463	4
7454	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UFAL	Pública Federal	Educação Presencial	Maceió	AL	14	10	28	1,9965	3
7455	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UFBA	Pública Federal	Educação Presencial	Salvador	BA	18	5	62	3,1164	4
7457	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UFPE	Pública Federal	Educação Presencial	Recife	PE	85	70	86	2,3639	3
7490	2017	MÚSICA (LICENCIATURA)	UFCG	Pública Federal	Educação Presencial	Campina Gran	PB	21	19	27	2,5580	3

Fonte: INEP (BRASIL, 2018).

Ressaltamos que esse foi apenas um critério escolhido para avaliarmos alguns concorrentes da Escola de Música da UFBA, entretanto dentro do período de investigação dessa pesquisa, 2015 a 2019, o único curso da unidade avaliado foi o curso de Licenciatura em Música.

Levando em conta que, além da UFBA, apenas a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) recebeu nota 4 no CPC, por isso será a Concorrente 1; considerando as informações coletadas, a Universidade Federal de Alagoas será nossa Concorrente 2 por sua proximidade devido à sua localização geográfica em relação à UFBA e, por fim, por se tratar de uma instituição privada, consideraremos a Universidade Católica do Salvador (UCSAL) como concorrente indireta e, por sua vez, o Concorrente 3.

Quadro 18 – Cursos EMUS x Concorrentes

Concorrência	CURSOS						
	Canto	Comp. e Reg.	Instrumento	Licenciatura	Música Pop.	Música - Bach.	Técnico
EMUS – UFBA	X	X	X	X	X	-	-
C1 UFRN	-	-	-	X	-	X	X
C2 UFAL	-	-	-	X	-	-	-
C3 UCSAL	-	-	-	X	-	-	-

Elaboração própria (2021).

Quadro 19 – Cursos de Pós-Graduação e Atributos

Concorrência	Pós-Graduação		Atributos	
	Stricto sensu	Lato sensu	CPC	Extensão
EMUS – UFBA	X	-	4	X
C1 UFRN	X	-	4	X
C2 UFAL	-	-	3	-
C3 UCSAL	-	-	3	-

Elaboração própria a partir de dados do e-mec (2021).

Na elaboração do diagnóstico Pimentel (2021) propõe considerar a presença digital da organização e dos seus principais concorrentes, assim como realizar uma auditoria digital completa da organização.

Quadro 20 – Presença Digital

Presença digital	Site da unid. ou da universidade		Redes Sociais			
	Unid.de Ensino	Universidade	Instagram	Facebook	Youtube	Newsletter
http://www.escolademusica.ufba.br/	X		X	X	X	-
https://www.musica.ufrn.br/	X		X	-	X	-
https://ichca.ufal.br/	X		X	-	-	-
https://www.ucsal.br/		X	X	X	X	-

Elaboração própria (2021).

A análise da presença digital da EMUS e dos seus concorrentes buscou verificar se as unidades de ensino que oferecem os cursos de música possuem seus próprios canais de comunicação, conforme apresentado no quadro 18. Somente a UCSAL, concorrente indireto, não possui canais próprios da unidade de ensino, sendo a universidade que gere toda a comunicação. Além disso, examinamos em quais redes sociais a EMUS e os concorrentes estão presentes, e se possuem newsletter.

Portanto temos as seguintes unidades de ensino como concorrentes diretas: Escola de Música da UFRN e o Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da UFAL.

Figura 16 – Auditoria do site da EMUS



Fonte: GTmetrix (2021).

Figura 17 – Auditoria do site da Escola de Música da UFRN



Fonte: GTmetrix (2021).

Figura 18 – Auditoria do site do Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da UFAL



Fonte: GTmetrix (2021).

Ao comparar os sites da EMUS, da Escola de Música da UFRN e o Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes da UFAL, obtemos alguns dados relevantes. Precipuaemente precisamos esclarecer que a ferramenta GTmetrix classifica os sites em categorias de A à F conforme o desempenho e estrutura do site, além das informações variarem conforme atualização do site. Esta auditoria foi realizada no dia 15 de junho de 2021, ou seja, esta análise corresponde a um dia de observação. Sendo assim, a EMUS encontra-se na pior categoria, segundo a ferramenta, enquanto os demais concorrentes estão na categoria D. No quesito desempenho, o site da EMUS encontra-se em situação inferior, em comparação com os demais, obtendo 37% do seu desempenho. Já no que se refere à estrutura o site, a Escola de Música da UFRN obteve 64% no que se refere à estrutura e quão bem ela foi construída para obter um bom desempenho.

Quanto ao carregamento, o site da EMUS leva 5,1s para carregar o maior conteúdo da página, sendo o ideal 1,2s. Nenhum dos concorrentes possui esse tempo de carregamento. Já o Total Blocking Time (TBT) mede o tempo total de bloqueio da página, o que evita a interação com o usuário, o site da EMUS está em 67ms, uma ótima pontuação mesmo sendo inferior aos demais, já que o tempo ideal, segundo a ferramenta, é abaixo de 150ms. Por fim, o Cumulative Layout Shift (CLS) mede a mudança inesperada de elementos na web enquanto a página está sendo renderizada, o ideal é abaixo de 0,1.

Principais Stakeholders: Servidores (técnicos, docentes e terceirizados), discentes (graduação, pós-graduação e extensão), Espaços Culturais (museus, igrejas, teatros) e o público externo.

Quadro 21 – Principais Stakeholders da EMUS

Stakeholders da EMUS					
Público Interno	Funcionários	Docentes	Técnicos ADM	Técnicos Músicos	Terceirizados
	Discentes	Graduação	Pós-Graduação	Extensão	
Público Externo	Parceiros	MAS - BA	MAB	Salão Nobre da Reitoria	
	Público Geral	Sociedade			

Portfólio

Cursos de Graduação – Bacharelado: Canto; Composição e Regência; Instrumento e Música Popular

Curso de Graduação – Licenciatura: Música

Mestrado Acadêmico e Profissional

Doutorado

Cursos Livres de Extensão

Diferencial: O presente diagnóstico tem como foco principal os cursos de graduação. Partindo dessa premissa, a EMUS, por estar situada na cidade de Salvador é atrativa para muitos alunos que preferem estudar na capital. Entretanto, outras universidades próximas oferecem cursos de música, como a UFRB, que oferece o curso de Música Popular Brasileira – Licenciatura, criado em 2018. Porém,

somente a EMUS possui várias opções permitindo que o candidato ao curso faça sua escolha conforme suas preferências e habilidade, sem ter que optar por cursos tão abrangentes. Em 2019, a UFRB ofereceu cinco vagas no total e preencheu apenas uma, conforme relatório de gestão PROGRAD UFRB exercício 2019 (2020).

Na figura 16 é possível perceber que a UFRN e a UFBA possuem CPC 4 nos cursos de Licenciatura em Música avaliados pelo MEC em 2017. Sendo a nota máxima 5, esse é um diferencial importante a ser destacado.

5.8 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Os canais de comunicação utilizados pela EMUS foram apresentados no quadro 14.

Diante dos dados coletados construímos uma matriz SWOT, a partir da pesquisa de macro e microambiente que irá proporcionar uma visão ampla e estratégica do cenário da organização. Desta forma, é possível identificar problemas de negócio e/ou de comunicação e construir objetivos de comunicação que busquem solucionar esses problemas.

Quadro 22 – Matriz SWOT da EMUS

Matriz SWOT	
Forças(interna):	Oportunidades (externas)
Cursos de Referência	Parcerias com espaços culturais (museus, igrejas, teatros)
Tradição musical	Estar inserida na Bahia e na cultura nordestina
Projetos Acadêmicos	
Orquestra Acadêmica	
Corpo docente qualificado	
Ameaças (externas)	Fraquezas (internas):
Cenário Político hostil	Estrutura Defasada
Cortes Financeiros	Falta de definição de processos para algumas atividades
Produção pouco conhecida pela Sociedade	Ausência de investimento em Design gráfico e identidade visual
	Falta de comunicação entre as áreas
	Pouco recurso financeiro
	Baixa atividade nas redes sociais.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da entrevista, questionário e observação (2021).

Auditorias: permite a organização conhecer a situação atual da sua presença digital. Esse trabalho envolve várias ferramentas que podem avaliar os canais utilizados pela organização. Iremos utilizar ferramentas gratuitas para realizar este levantamento.

Quadro 23 – Auditoria *Instagram* da EMUS

Auditoria do Instagram EMUS				
Data	Uploads de mídia	Seguidores	Seguindo	Engajamento
09/02/2021	272	2.977	1.066	2,41%
18/05/2021	299	3.365	1.057	6,15%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Socialblade (2021).

Uma análise do período de 90 dias, observamos que houve mudanças nas atividades do Instagram da EMUS repercutindo no aumento de 388 seguidores e 3,74% de engajamento da página.

Quadro 24 – Auditoria do Canal do Youtube da EMUS

Auditoria Youtube EMUS				
Data	Uploads	Seguidores	Exibição	Exibição nos últimos 30 dias
09/02/2021	75	486	6.684	6K
18/05/2021	87	858	12.052	2.282K

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Socialblade (2021).

No canal da EMUS no Youtube também houve um aumento significativo dos seguidores e de exibição.

As atividades nas redes sociais podem ter contribuído para um aumento de seguidores, engajamento e exibição, além do início das atividades acadêmicas e o lançamento do site da EMUS que podem ter contribuído para essas mudanças.

Quadro 25 – Auditoria do Facebook da EMUS 18 de maio de 2021

Auditoria Facebook EMUS		
Fãs	Engajamento	Interação em postagens
1.4k	0,53%	1.2%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Fanpage Karma (2021).

6 PROPOSTA

Este trabalho se desenvolveu a partir do seguinte problema de pesquisa “Como a ausência do planejamento de comunicação tem prejudicado a gestão da comunicação organizacional na Escola de Música?” Para responder a este problema decidimos propor uma metodologia de planejamento de comunicação para a EMUS como objetivo geral da pesquisa e, por conseguinte, os objetivos específicos: Mapear os obstáculos enfrentados pela assessoria de comunicação da EMUS na gestão do fluxo das informações nos últimos cinco anos; Mapear canais/redes/ações formais de compartilhamento de informações utilizados pela assessoria de comunicação da EMUS; Apresentar um diagnóstico situacional da EMUS e propor um roteiro para a construção do planejamento de comunicação da Escola de Música.

Sendo assim, a partir dos questionários aplicados com os discentes, docentes e técnicos, dos quais obtemos mais dados positivos do que o esperado e que serão aproveitados na proposta final, seguimos assim, com a proposta de uma metodologia de planejamento de comunicação. Desta maneira, a metodologia a seguir propõe um planejamento estratégico de comunicação integrada.

6.1 ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Considerando os conceitos dos diversos autores, tais como: Kunsch, Câmara, Pimentel, Corrêa, Marback Neto e Duarte, os quais deram embasamento para a presente pesquisa, compreendemos que a elaboração de um planejamento estratégico de comunicação precisa se adequar à realidade da organização. Sendo assim, a proposta final deste trabalho irá combinar partes dos conceitos apresentados no referencial teórico, considerando o cenário e a realidade da EMUS.

Desta maneira, a partir do diagnóstico situacional apresentado nesta pesquisa, levando em consideração a natureza jurídica da EMUS, como unidade universitária da UFBA, propomos que este planejamento seja construído a partir da escuta de todos os representantes da EMUS, tanto na sua definição, como na sua implementação e avaliação. Construir um planejamento estratégico de comunicação

integrada participativo aumenta as chances de engajamento na execução do planejamento.

Figura 19 – Fluxo para criação do planejamento estratégico de comunicação integrada da EMUS



Fonte: Elaboração própria (2021).

O primeiro passo é a criação de uma comissão para construção de um planejamento estratégico de comunicação integrada que, na medida do possível, contemple os representantes de cada categoria dos públicos internos da EMUS, ou seja, discentes, docentes, técnico-administrativos, técnico-músicos, núcleo de comunicação e direção.

Para que o planejamento de comunicação tenha um alinhamento aos objetivos da instituição, será necessário, primeiramente, definir a missão, visão e valores da EMUS, para posteriormente definir os objetivos de comunicação. O PDI (2018 – 2022) da UFBA deve nortear esta fase, para que a missão, visão e valores da EMUS estejam de acordo com da UFBA.

A elaboração dos objetivos de comunicação deve ser feita a partir de possíveis problemas apresentados no diagnóstico, e devem ser “específicos, realistas, alcançáveis e contribuir para mudanças” (PIMENTEL, 2020).

A EMUS tem utilizado muito mais as redes sociais nos últimos dois anos, ainda assim, é possível melhorar o engajamento e alcance dos públicos internos e externo.

Um dos desafios que a EMUS enfrenta é conseguir divulgar as principais atividades realizadas pelos grupos musicais, por isso propor objetivos que contemplem a divulgação dessas atividades tanto para o público externo como para o público interno é de extrema importância, para superação deste desafio.

Outro entrave diagnosticado é a pouca comunicação entre os setores e pouco acionamento do setor de comunicação, a partir disso, elaborar objetivos que proponham uma interação e aproximação dos setores poderá contribuir para maior eficácia na comunicação. Com um plano de comunicação, o núcleo deixará de trabalhar somente sob demanda e terá sua própria agenda, além de campanhas internas para apresentar o trabalho do setor de comunicação

E, por fim, apesar da imagem positiva da EMUS identificada no questionário, é importante considerar a identidade visual EMUS, a necessidade da criação de uma identidade visual que facilite sua identificação por parte do público interno e externo. Entretanto, esta identidade precisa ser coerente com sua linguagem e o que a EMUS realmente pode oferecer.

Após a construção dos objetivos é preciso estabelecer as metas, segundo Pimentel (2020) “enquanto o objetivo é o que você quer alcançar, as metas estipulam os passos e prazos para a realização dos objetivos”.

A estratégia de comunicação será o caminho para o alcance dos objetivos. No entanto, é preciso estar aberto a mudanças no percurso do planejamento. Para Duarte (2020), “Ter uma estratégia não significa que tomamos a melhor decisão, mas que fizemos uma aposta consciente entre as melhores opções disponíveis e aquelas imaginadas em busca de certo resultado” (DUARTE, 2020, p. 48).

É preciso compreender a importância de permitir possíveis mudanças na estratégia, pois encontrar caminhos para alcançar os objetivos exige reflexão intensa, criatividade e inovação. Conforme elucida Duarte (2020):

A estratégia é flexível porque lida com incertezas do ambiente, presentes e futuras. Portanto, é um processo que tem muito de subjetividade, de intuição e criatividade, mesmo que baseada em informações de caráter racional e lógico. (DUARTE, 2020, p. 51)

Ao construir os objetivos, metas e estratégias de comunicação, é preciso envolver todos os setores para que, na medida do possível, todos possam colaborar na implantação das ações de comunicação, pois a comunicação é atividade meio e não pode ser um fim em si mesmo, como esclarece Duarte (2020). E se tratando de uma universidade pública, todos os servidores, terceirizados etc., devem conhecer o máximo da organização para estarem aptos a passar informações ao cidadão quando necessário.

Sendo assim, após a definição dos objetivos, metas e estratégias de comunicação podemos definir os eixos estratégicos e as ações para atender ao objetivo. Por exemplo, suponhamos a seguinte estratégia: Fazer com que o público interno (servidores, terceirizados e alunos) tenha mais conhecimento das atividades realizadas pela EMUS.

1. Eixo estratégico: Criar um cronograma das atividades que já são planejadas da EMUS
 - Concertos musicais dos grupos: OSUFBA, Madrigal, Filarmônica, Orquestra de Violões, Grupo de percussão.
 - Recitais de formatura: graduação e pós-graduação
 - EMUS no Palco
 - Seminários
2. Eixo Estratégico: Criar campanhas para estimular o público interno a informar ações realizadas pela EMUS ao setor de Comunicação
 - Criar cards, e-mails e divulgações nas redes sociais apresentando o setor e suas atividades para o público interno.
3. Eixo Estratégico: Dar agilidade no processo de liberação de informações
 - Produzir conteúdo com antecedência para facilitar a divulgação e estabelecer prazos para evitar as urgências.

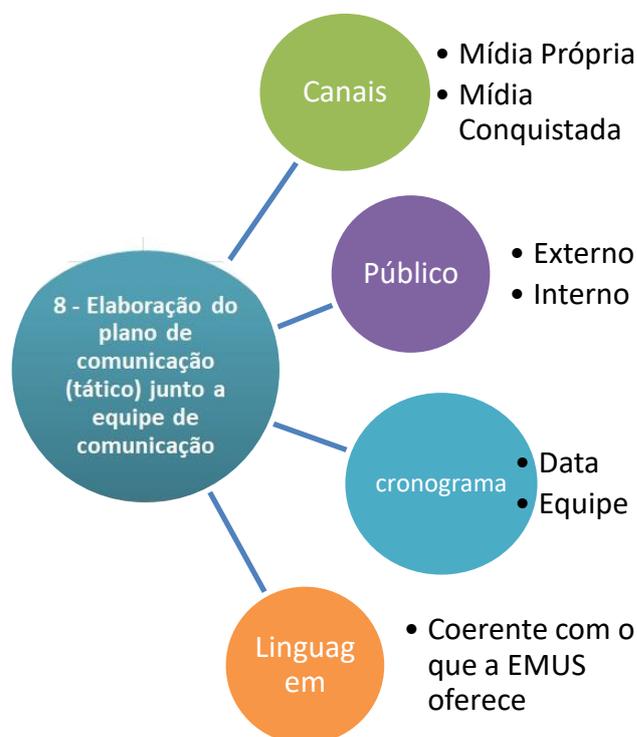
- Em caso de urgência, ter a flexibilidade e ter a comunicação como prioridade.

A partir de cada eixo estratégico é possível criar planos de ação que tragam resultados almejados.

Antes de partirmos para o plano tático, é preciso que o setor de comunicação, no caso, o Núcleo de Comunicação e Produção da EMUS, tenha suas atividades muito claras e com fluxos bem estabelecidos.

Por sua vez, o plano de comunicação precisa detalhar de que forma, onde, quando e com que equipe serão executadas as ações.

Figura 20 – Plano de ação EMUS



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 21 – Modelo de plano de ação

Plano de ação							
O que? Ação	Como?	Por quê? Objetivo	Periodicidade	Quando? Cronograma	Equipe Responsável	Principais atividades	Indicador
Cobertura de eventos/ concertos	Divulgando as ações	Divulgar as principais atividades musicais dos grupos da EMUS	Mensalmente	Janeiro a Dezembro	Núcleo de Comunicação (nome do servidor)	*Recebimento da demanda do evento * Tipo de evento * Onde? * Divulgação nos canais de comunicação * Produção * Cobertura * Edição * Veiculação pós-evento	Número dos principais eventos/ 100% de cobertura

Fonte: Elaboração própria a partir de Pimentel (2020).

Após a implantação do plano de ação é preciso mensurar os resultados alcançados para, a partir daí, a tomada de decisão, em manter o plano ou modificá-lo, seja tomada baseada em dados. Por isso é importante criar indicadores de mensuração de resultados para cada ação.

O plano de ação também colocará o setor de comunicação numa posição mais ativa, passando a criar demandas e não apenas aguardando ser acionado.

Sugerimos consultar o relatório de gestão do ano anterior para tentar construir um plano de ação anual de acordo com possíveis demandas.

O plano de ação deverá incluir o site da EMUS como o principal canal de comunicação. Dessa forma, lá devem constar todos os direitos e deveres dos discentes sobre a UFBA, apresentando ao discentes os processos, aquisição de bolsa, assistência estudantil, intercambio, grupos de pesquisa etc. Por se tratar de uma instituição pública é preciso considerar a informação como um direito do cidadão.

Além de mensurar os resultados alcançados é importante a avaliação do público e a autoavaliação do setor de comunicação, sendo assim, elaborar questionários de avaliação periodicamente, permitirá adaptar o planejamento como um todo, encontrar novos desafios e obter informações para elaboração do próximo planejamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos perceber a necessidade de um planejamento estratégico de comunicação integrada que contemple as necessidades da EMUS considerando suas especificidades e sua realidade no setor público.

Questões que podem ser consideradas obstáculos e apresentam desafios na construção do planejamento estratégico de comunicação, são: muitos anos com foco na comunicação administrativa; falta de sinergia entre gestor e servidor da área de comunicação durante alguns anos; falta de recursos financeiros para atender as demandas de comunicação; lentidão na criação de processos eficazes de comunicação; atraso na entrega de materiais para divulgação devido à cultura da organização e a ausência de diretrizes comunicacionais por parte da gestão superior da UFBA. Apesar dos obstáculos apresentados, a EMUS realizou mudanças significativas em sua comunicação tais como: uso mais frequente das redes sociais como ferramenta de comunicação e a criação de um núcleo de comunicação.

Observamos ainda: pouca interação com outras unidades de ensino da UFBA, em especial da área de artes; pouca atuação da EMUS através dos seus grupos musicais nas comunidades. Essa presença da EMUS nas comunidades poderia funcionar como uma forma da sociedade conhecer melhor, tanto o que é produzido pela EMUS, como também apresentar a música clássica ao público que não tem ou tem pouco acesso a música clássica. E notamos pouca parceria com espaços, grupos e instituições.

A imagem e o posicionamento da EMUS precisam de atenção no momento da elaboração do planejamento, para que se considere a identidade visual e a criação de uma marca que dialogue melhor com o público interno e, especialmente, o externo. Isso poderá aproximar a EMUS da sociedade. Criar estratégias de interação com o público, criando enquetes nas redes sociais e *hashtags*, pode contribuir para um melhor desempenho nas redes sociais e na transformação do posicionamento da marca.

Observa-se que com o diagnóstico executado e o planejamento sugerido cabe agora, à direção da EMUS, analisar esta proposta e inclui-la na gestão para que o trabalho do Núcleo e da Direção possam ser mais efetivos quanto à comunicação institucional.

REFERÊNCIAS

ANDRIJIC, Natália Santos. **Algoritmos, cultura e mercado de comunicação: Uma análise crítica com proposta para aplicação prática**. 2019. 41 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) - Curso Mídia, Informação e cultura, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

ANDRADE, Mário de. **Pequena História da Música**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2015. 250 p.

AZZONI, Carlos R.; VASSALLO, Moisés; HADDAD, Eduardo A. **As três grandes universidades públicas paulistas valem o que custam?** São Paulo: Nereus – Núcleo de Economia regional e urbana da universidade de São Paulo, Out. 2020.

BASTIANELLI, Piero. **A universidade e a música: uma memória 1954-2004**. Salvador: Contexto, 2004. 2 v.

BENNETT, Roy. **Uma breve história da música**. Tradução: Maria Teresa Resende Costa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

BONI, Valdete. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./maio 2005.

BOSI, Alfredo. **A dialética da colonização**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

BRASIL. Lei nº 1254, de 04 de dezembro de 1950. **Dispõe Sobre o Sistema Federal de Ensino Superior**. Brasília, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l1254.htm. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Orçamento 2020**. 2020. Disponível em: https://www1.siop.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=IAS%2FExecucao_Orcamentaria.qvw&host=QVS%40pqlk04&anonymous=true. Acesso em: 03 mar. 2021.

CALDEIRA, Lucio Garcia *et al.* Imagem da marca e estratégia de posicionamento: análise no mercado internacional de café verde. In: **Anais do 12º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. XII SeGet. Resende: Aedb, 2015. p. 1-13. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/642257.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2020.

CÂMARA, Marco Túlio. **Planejamento integrado de comunicação**. Série Universitária. Editora Senac São Paulo, 2020. Edição do Kindle.

COLBARI, Antonia. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, Eloisio Moulin de (org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: um abordagem teórico-conceitual. Vitória: Edufes, 2014. p. 241-272.

CORRÊA, Elizabeth Saad. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica**: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

CURVELLO, João J. Azevedo. Os Estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: **Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR**. 2009.

DENZIN, Norman K. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em Comunicação**. 2. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020.

_____. (org.) **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

ESPANHA, Rita. O valor da comunicação em gestão pública: Um exemplo aplicado a área de saúde pública. In: BRANDÃO, Edmundo *et al.* **Comunicação Estratégica e Integrada**: a visão de renomados autores de 5 países. 1. ed. Brasília: Rede Integrada Editora, 2020.

FARIAS, Luiz Alberto. O campo acadêmico de ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 46-60.

FILIPINI, Eliete Vicentin. A MPB como ferramenta de protesto durante a ditadura militar brasileira (1964 A 1985). **Revista Científica Unar**, Araras, v. 15, n. 2, p. 37-66, jun. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p. Tradução de: Joice Elias Costa.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANNINI, Barbara Giovanni. **A evolução da comunicação**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson B.; GODOI, Christiane K; BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo (org.). **Pesquisa qualitativa em**

estudos organizacionais: paradgmais, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

KLEFF, Michael. **1968: "Hair" estreia na Broadway**. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/1968-hair-estreia-na-broadway/a-507286>. Acesso em: 15 jan. 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional:** histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. 1 p. 1 v.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 6. ed. São Paulo: Summus, 2016.

_____. Comunicação Organizacional Integrada na perspectiva estratégica. In: FELIX, Joana d'arc Bicalho. (org). **Comunicação Estratégica e Integrada:** a visão de renomados autores de 5 países. 1. ed. Brasília: Rede Integrada Editora, 2020.

_____. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, [S.L.], v. 18, n. 33, p. 13-24, 12 nov. 2018. Coimbra University Press. http://dx.doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1. Acesso em: 24 set. 2020.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

LEMOS, André; Cunha, Paulo (orgs). **Olhares sobre a Cibercultura**. Sulina, Porto Alegre, 2003; pp. 11-23.

LIMA, M. D.; ABBUD, M. E. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. In: **Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte**. 2015.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação Organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing**. 2010. 267 f. Tese (doutorado). Escola de Comunicação e Artes – ECA – Universidade de São Paulo. 2010.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação:** instrumento de gestão universitária. Vila Velha: Editora Hoper, 2007.

MASSONI, Sandra; PEREZ, Rafael A. **Hacia una teoria geral de la estrategia**. Barcelona: Ariel, 2009. Disponível em: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>. Acessado em: 20 de ago 2020.

MCKEOWN, Max. **Estratégia**. Alta Books. Edição do Kindle. 2019.

MONTOYA, José Luis Vahos. El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. **Anagramas - Universidad de Medellín**, Medellín, v. 7, n. 14, p. 81-92, jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/anqr/v7n14/v7n14a06.pdf>. Acesso em: 15 set. 2020.

MORAES, J. Jota de. **O que é música**. Editora Brasiliense, São Paulo. 1983.

MOREIRA, Manoel Henrique T. O impacto das Fake News nas estratégias de Comunicação das organizações públicas brasileiras. In: FELIX, Joana d'arc Bicalho. (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Rede Integrada Editora, 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NAPOLITANO, Marcos. **História & música: história cultural da música popular**. Belo Horizonte: Autêntica, 2002. 120 p.

PIMENTEL, Isabela. **Curso Avançado: Diagnóstico e Planejamento de Comunicação integrada digital**. Turma 1., 2021. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.comunicacaointegrada.com.br/> Acesso em: 21 jan. 2021

PIMENTEL, Isabela. O que é comunicação integrada. **Youtube**, 09 nov. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gZPWYCH08I>. Acesso em: 05 de jan. 2021.

PIMENTEL, Isabela; CÂMARA, Marco Túlio. Planejamento de comunicação digital. **Youtube**. 09 out. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WbxkTLUeLa0>. Acesso em: 05 de jan. 2021.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGC, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (ORGs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3 2004 p. 77-125.

RIBEIRO, Denise de Andrade. **Trajectoria institucional da universidade brasileira – A UFBA como reflexo e modelo**. 2011. 294 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SCHULER, Maria. Management of the Organizational Image: A Method for Organizational Image Configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, p. 37-53, jan. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233612408_Management_of_the_Organizational_Image_A_Method_for_Organizational_Image_Configuration . Acesso em: 23 set. 2020.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A.; AMORIM, Lidiane Ramirez. Comunicação organizacional e estratégica: (Re) Pensar para compreender. In: **ALAIC 2014 – XII**

Congreso Latinoamericano de investigadores de la comunicación. Lima – Peru: 2014.

SILVA, Sónia; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. A relevância das novas tecnologias na comunicação organizacional: o caso dos websites nas universidades portuguesas. **Estudos em Comunicação**, n. 23, p. 107-137, 2016.

SOUSA, Maria de Nazaré Valente de. **A Evolução da Notação Musical do Ocidente na História do Livro até à Invenção da Imprensa.** 2012. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Artes e Letras, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2012.

TONI, Deonir de. Administração da imagem de organizações, marcas e produtos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009. p. 236-268.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas Organizações.** São Paulo: Summus, 2015.

_____. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009. p. 08-28.

_____. **Cultura – Poder – Comunicação e Imagem: Fundamentos da nova empresa.** 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TROELSEN, Janneth Beatriz Terán Lopez. **Brasões UFBA: estudo da informação em uma abordagem semiótica.** 2009. 207 f. Dissertação (mestrado). Instituto de Ciência da Informação – Universidade Federal da Bahia. 2009.

UFBA. **Plano de desenvolvimento Institucional 2012-2016.** Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI%202012%20-%202016_1.pdf> Acesso em: 22 out. 2020.

_____. **Plano de desenvolvimento Institucional 2018-2022.** Disponível em: <<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>> Acesso em: 22 out. 2020.

_____. **Regimento Interno da Escola de Música.** Estabelecido pela Resolução n. 05, de 2011 Disponível em: <<https://portal.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%BA%2005.2011.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2020.

_____. **Relatório de Gestão 2015.** Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202015%20-Unidades%20%C3%93rg%C3%A3os19042016_0.pdf> Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2016**. Disponível em:
<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/escola_de_musica.pdf> Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2017**. Disponível em:
<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/escola_de_musica_0.pdf> Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2018**. Disponível em:
<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/escola_de_musica_1.pdf> Acesso em: 02 abr. 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2019**. Disponível em:
<https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/relatorio_de_gestao_ufba_2019_final.pdf> Acesso em: 02 abr. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. DEPARTAMENTO CULTURAL DA REITORIA. **Notícia histórica da Universidade da Bahia**. 2^a. ed. Salvador: Edufba, 2016. p. 98.

VELOSO, Caetano. TROPICÁLIA ou Panis Et Circencis I O Som do Vinil (Parte 1). **Youtube**. Rio de Janeiro: Canal Brasil, 2018. (25 min.), color. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=tLuzTt0V928&list=RDCMUcTeW9b13yFu8Kf8hnt12_A&index=1&ab_channel=CanalBrasil>. Acesso em: 20 maio 2020.

WOLTON, Dominique. **Pensar a Comunicação**. Brasília: Unb, 2004. Tradução de: Vanda Anastácio.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método** – 4^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. **Benchmarking prático: o guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GESTORES DA ESCOLA DE MÚSICA. (Aplicação online com gravação de vídeo/áudio)

1- Dados da entrevista

- a) Data:
- b) Local:
- c) Forma de entrevista: Ferramentas online _____

2- Identificação

- a) Formação:
- b) Cargo:
- c) Tempo na IES:

3- Comunicação

- a) Como foi a gestão da comunicação da EMUS nos últimos 5 anos? Explique
- b) Qual a importância da sua atuação na gestão da comunicação da EMUS?
- c) Quais os procedimentos para transmissão da mensagem para o público? (periodicidade, hierarquia, canal, público, atividade, etc.) Explique
- d) Como a EMUS transmite credibilidade em sua comunicação com o público?
- e) Quais os canais formais da EMUS?
- f) Em sua opinião, o público busca informações nos canais de comunicação formais da EMUS?
- g) Como a EMUS trabalha para ter uma comunicação clara e organizada; evitando falhas e equívocos?

4- Imagem

- a) Como os canais de comunicação são escolhidos para transmissão das mensagens?
- b) De que forma você acredita que o público identifica uma divulgação realizada pela EMUS?
- c) Qual a imagem que você tem da EMUS?
- d) Que imagem você supõe que o público tem da EMUS?

4- Planejamento

- a) Existe planejamento das atividades desenvolvidas pela EMUS? Quais?

- b) O setor responsável pela comunicação na EMUS consegue acompanhar, no que lhe cabe, as atividades desenvolvidas pela EMUS?
- c) De que forma a EMUS acompanha as diretrizes da UFBA no que diz respeito ao PDI?

APÊNDICE B

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS SERVIDORES DO NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO E PRODUÇÃO DA ESCOLA DE MÚSICA.

(Aplicação online com gravação de vídeo/áudio)

1- Dados da entrevista

- a) Data:
- b) Local:
- c) Forma de entrevista: Ferramentas online _____

2- Identificação

- a) Formação:
- b) Cargo:
- c) Tempo na IES:

3- Comunicação

- a) Como foi a gestão da comunicação da EMUS nos últimos 5 anos? Explique
- b) Qual a importância da sua atuação na gestão da comunicação da EMUS?
- c) Quais os procedimentos para transmissão da mensagem para o público? (periodicidade, hierarquia, canal, público, atividade, etc.) Explique
- d) Como a EMUS transmite credibilidade em sua comunicação com o público?
- e) Quais os canais formais da EMUS?
- f) Em sua opinião, o público busca informações nos canais de comunicação formais da EMUS?
- g) Como a EMUS trabalha para ter uma comunicação clara e organizada; evitando falhas e equívocos?

4- Imagem

- a) Como os canais de comunicação são escolhidos para transmissão das mensagens?
- b) De que forma você acredita que o público identifica uma divulgação realizada pela EMUS?
- c) Qual a imagem que você tem da EMUS?
- d) Que imagem você supõe que o público tem da EMUS?

5- Planejamento

- a) Existe planejamento das atividades desenvolvidas pela EMUS? Quais?

- b) O setor responsável pela comunicação na EMUS consegue acompanhar, no que lhe cabe, as atividades desenvolvidas pela EMUS?
- c) De que forma a EMUS acompanha as diretrizes da UFBA no que diz respeito ao PDI?

APÊNDICE C

Roteiro para questionário aplicado aos servidores ativos da Escola de Música (Aplicação via SurveyMonkey)

IDENTIFICAÇÃO

1- Qual a sua idade?

- 18 e 24 anos
- 25 e 34 anos
- 35 e 44 anos
- 45 e 54 anos
- 55 e 64 anos
- 65 ou mais

2- Qual o seu cargo?

- Docente
- Técnico Administrativo
- Músico

3- Quanto tempo você tem de IES:

COMUNICAÇÃO

1- Quais os principais canais que você utiliza para se informar?

- E-mail
- Facebook
- Instagram
- Youtube
- LinkedIn
- WhatsApp
- Sites
- TV
- Rádio
- Jornal
- Outros _____

2- Em sua opinião, a comunicação na EMUS é:

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

Explique

3- Em sua opinião, a forma de transmissão das mensagens realizada pela EMUS é:

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

Pésima

4- Busco informações nos canais de comunicação da EMUS

- Sempre
- Quase sempre
- As vezes
- Quase nunca
- Nunca

5- Em sua opinião, como é a credibilidade da comunicação realizada pela EMUS?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Pésima

6- Em sua opinião, quanto a clareza e eficiência das mensagens transmitidas pela EMUS através das Redes Sociais, e-mail, comunicados internos. Você às considera:

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Pésima

IMAGEM

7- Considero que os canais de comunicação (Instagram, Facebook, e-mail, ofício, etc.) para cada mensagem são utilizados adequadamente.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8- Quando recebo alguma informação identifico facilmente que são da EMUS.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9- Qual a imagem você tem da EMUS?

Planejamento

10- Percebo que há planejamento das atividades desenvolvidas pela EMUS.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente

-) Não concordo, nem discordo
-) Discordo parcialmente
-) Discordo totalmente

11-O setor responsável pela comunicação na EMUS consegue acompanhar, no que lhe cabe, as atividades desenvolvidas pela EMUS.

-) Concordo totalmente
-) Concordo parcialmente
-) Não concordo, nem discordo
-) Discordo parcialmente
-) Discordo totalmente

APÊNDICE D

Roteiro para questionário aplicado aos alunos ativos da Escola de Música (Aplicação via SurveyMonkey)

Identificação

1- Qual a sua idade?

- 18 e 24 anos
- 25 e 34 anos
- 35 e 44 anos
- 45 e 54 anos
- 55 e 64 anos
- 65 ou mais

2- Qual é o seu curso?

- Canto
- Composição e Regência
- Instrumento
- Licenciatura em Música
- Música Popular

Comunicação

3- Quais os principais canais que você utiliza para se informar?

- E-mail
- Facebook
- Instagram
- Youtube
- LinkedIn
- WhatsApp
- Sites
- TV
- Rádio
- Jornal
- Outros _____

4- Em sua opinião, a comunicação na EMUS é:

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

Explique

5- Em sua opinião, a forma de transmissão das mensagens realizada pela EMUS é:

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

6- Busco informações nos canais de comunicação da EMUS

- Sempre
- Quase sempre
- As vezes
- Quase nunca
- Nunca

7- Em sua opinião, como é a credibilidade da comunicação realizada pela EMUS?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

8- Em sua opinião, quanto a clareza e eficiência das mensagens transmitidas pela EMUS através das Redes Sociais, e-mail, comunicados internos. Você às considera:

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim
- Péssima

IMAGEM

9- Considero que os canais de comunicação (Instagram, Facebook, e-mail, ofício, etc.) para cada mensagem são utilizados adequadamente.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10-Quando recebo alguma informação identifico facilmente que são da EMUS.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11-Qual a imagem você tem da EMUS?

Planejamento

12-Percebo que há planejamento das atividades desenvolvidas pela EMUS.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo

- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

13-O setor responsável pela comunicação na EMUS consegue acompanhar, no que lhe cabe, as atividades desenvolvidas pela EMUS.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

ANEXO 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulada: Gestão da comunicação organizacional na Escola de Música da UFBA, desenvolvida por Vanessa da Costa Santana. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Professor Doutor Guilherme Marback Neto, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail gmarbackneto@uol.com.br. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é: Propor uma metodologia de planejamento de comunicação para a EMUS. Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada, a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou seu orientador. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Salvador, _____ de _____ de _____

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____

Assinatura do(a) testemunha(a): _____