

textos

Jornal da USP, um estudo de caso

Marcia Blasques
Marcello Rollemberg
Eugênio Bucci

INTRODUÇÃO – A COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A

comunicação pública é o processo que tem o compromisso de promover uma gestão aberta, qualificando canais, meios e recursos que permitam a viabilização da comunicação de interesse público e o envolvimento de toda a sociedade. Ela deve ser, segundo especialistas, consciente, rápida e adaptada às necessidades de cada cidadão, com seu público precisando ser atendido e orientado por meio do acesso às informações de interesse coletivo.

MARCIA BLASQUES é jornalista e doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP.

MARCELLO ROLLEMBERG é jornalista e doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.

EUGÊNIO BUCCI é professor titular da ECA-USP.

A transparência e a promoção da cidadania e da democracia devem ser as pedras angulares de uma comunicação pública de qualidade – e essa premissa serve para todos os meios de comunicação, sejam eles as publicações impressas, as mídias on-line, o rádio, a televisão e mesmo as redes sociais.

Segundo o jornalista e escritor Camilo Vannuchi, mestre e doutor pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP e atualmente professor de Jornalismo na Faculdade Cásper Líbero, a comunicação pública “é o exercício do direito à comunicação e da cidadania; tem o potencial de democratizar acessos e garantir a diversidade; é uma alternativa à comunicação comercial e à lógica do mercado; tem que prover informação, formação e cultura numa lógica que não precisa se subordinar à disputa por audiência, aos BBs etc.” (apud Serrano, 2024).

Dessa forma, o jornalismo praticado por veículos inseridos na esfera da comunicação pública – ou seja, aqueles fora do mercado, e mesmo alheios a ele no que concerne o auferimento de lucros e produtividade competitiva – precisa estar focado na sociedade como público amplo e no indivíduo como interlocutor principal, respeitando todos os atores sociais. Isso, claro, sem abrir mão da premissa precípua do bom jornalismo: bem informar, checar os fatos e transmitir a notícia e/ou informação com clareza, e ser, antes de mais nada, o principal mediador da sociedade. E levando-se em conta também os tempos em que vivemos, com o acesso quase que imparável de todos a redes sociais e, consequentemente, à possível disseminação de *fake news*, não verdades e distopias, uma prática que corrói o tecido social e embaralha as cartas da boa

comunicação. Segundo Duarte (2011, p. 2), “a comunicação pública trata de compartilhamento, negociações, conflitos e acordos na busca do atendimento de interesses referentes a temas de relevância coletiva [...] e ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e à expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo”.

No entanto, talvez possa restar uma pergunta fulcral nesta discussão quanto ao papel da comunicação pública na contemporaneidade: como essa mesma comunicação se posiciona no contexto de um mundo digital sem amarras e, muitas vezes, sem limites – sejam eles éticos, profissionais ou morais? Qual o espaço que a comunicação pública consegue abrir num universo dominado por entretenimento e pela balbúrdia do mundo digital? (Serrano, 2024).

Nesse sentido, a comunicação pública de qualidade e de interesse social não deve abrir mão de suas premissas, mesmo diante de realidades – e aqui cabe, de fato, o plural, já que, com as inúmeras formas de (des)informar, parece estarmos frente a várias realidades sincronizadas e paralelas. Assim, reafirmando a ideia e de acordo com Bucci (2015, p. 69), “a comunicação pública se compõe de ações informativas, consultas de opinião e práticas de interlocução, postas em marcha por meio de emprego de recursos públicos, mediante processos decisórios, transparentes, inclusivos e abertos ao acompanhamento, críticas e apelações da sociedade civil e à fiscalização regular dos órgãos de controle do Estado”. E ainda: “Quanto às suas finalidades, a comunicação pública existe para promover o bem comum

e o interesse público. Sem incorrer, ainda que indiretamente, na promoção pessoal, partidária (do partido do governo), religiosa ou econômica de qualquer pessoa, grupo, família, empresa, igreja ou outra associação privada” (Bucci, 2015, p. 69).

Nesse contexto, então, cabe referendar a afirmação de Duarte (2009, p. 2), segundo a qual “a comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável”. Assim, pode-se acreditar que essa expressão se associa a um esforço de melhorar a vida das pessoas pela comunicação, privilegiando o interesse coletivo.

JORNAL DA USP E A SOCIEDADE

O *Jornal da USP* pode ser colocado na categoria de “jornalismo institucional universitário”, e definir essa categoria não é tarefa fácil, já que, segundo Leal Filho (1990), é uma publicação vinculada a uma instituição peculiar na sociedade brasileira: um centro produtor e difusor de conhecimento, provedor de serviços, constitucionalmente autônomo com relação a qualquer outra instituição e administrado internamente pelos mecanismos colegiados de tomada de decisões.

Por ser institucional, esse tipo de publicação poderia se confundir amiúde com um *house organ* – o que seria um erro crasso dada a dinâmica editorial do *Jornal da USP*. Sua linha editorial se aperfeiçoou em suas quatro décadas de existência – o jornal impresso foi criado em junho de 1985

– e nos últimos 20 anos tem se mostrado um veículo de comunicação essencial para o debate público, para a informação bem apurada de interesse geral e para o respeito à cidadania e à democracia.

O *Jornal da USP* respeita três requisitos básicos desde sua criação: fazer circular a informação na universidade – e hoje mundo afora, graças aos meios digitais –, difundir a produção científica e cultural da USP e dar a conhecer o seu papel. Afora isso, ele traz – sem vínculos mercadológicos ou ideológicos – as informações que a sociedade precisa e merece receber.

No entanto, concebê-lo como um veículo “oficialista” por estar vinculado a uma instituição – no caso, a Universidade de São Paulo – é um outro erro crasso de comunicação. Além disso, supor que um veículo puramente “oficialista” teria certo êxito na USP é uma segunda ilusão (Bucci, 1998). Por isso mesmo, a relação do *Jornal da USP* com os diversos setores da comunidade não institucionalizada, ainda que cooperativa, não deve ser corporativa, mas sim crítica (Risso; Rollemberg, 2017).

É justamente essa postura crítica – além de seu perfil substantivamente informativo – que tornou o *Jornal da USP* uma fonte confiável e respeitada nas últimas décadas, para muito além de sua condição de uma publicação produzida em uma universidade – ou, talvez, exatamente por causa disso. Essa credibilidade – maior patrimônio de qualquer veículo de comunicação – foi ainda mais reforçada a partir de 2020, quando o planeta foi engolfado pela pandemia de covid-19. E é exatamente sobre esse quadro que trataremos a seguir, tendo um profundo estudo de caso do *Jornal da USP* como escopo principal.

UM ESTUDO DE CASO

Março de 2020. Diante da ameaça da pandemia de covid-19 que acabara de chegar ao Brasil, a Universidade de São Paulo tomou a decisão de colocar seus funcionários em trabalho remoto. Na Superintendência de Comunicação Social (SCS), a novidade foi encarada com certa tranquilidade – ainda que ninguém soubesse o que a emergência sanitária significaria no futuro próximo, a equipe já estava habituada com o trabalho realizado totalmente on-line. Afinal, o *Jornal da USP* já era uma publicação totalmente digital desde 2016, e a Rádio USP precisava de poucas adaptações para poder funcionar 100% remotamente.

O que ninguém esperava era que naquele mês o jornal teria seu recorde de acessos. Do habitual 1,5 milhão de visitantes únicos por mês (média), o veículo recebeu, só naquele mês de março, 3,5 milhões de visitantes únicos. A sociedade, ansiosa por informações confiáveis em meio às incertezas pandêmicas, se voltava para o conhecimento produzido na Universidade de São Paulo. E, nesse cenário, o *Jornal da USP* consolidava uma reputação que vinha sendo construída há várias décadas e que ganhou novo impulso com decisões difíceis – mas que se provaram acertadas – tomadas a partir da segunda metade da década de 2010.

Diagnóstico inicial

Em 2014, o então reitor Marco Antonio Zago assinou a Portaria GR 296 de 6/3/2014, criando um grupo de trabalho com a “incumbência de estudar o papel da

comunicação social na estrutura das universidades modernas e propor a reestruturação da Superintendência de Comunicação Social”. Integrado pelos professores Carlos Alberto Ferreira Martins (presidente), André Singer, Elizabeth Saad Correa, Eugênio Bucci, Luiz Fernando Santoro e Margarida Kunsch, o grupo apresentou um relatório com propostas de reestruturações dois meses depois. Em agosto de 2015, Eugênio Bucci assumiu a superintendência, e o processo de renovação das mídias da universidade começou a ser construído.

Um dos principais pontos levantados pelo relatório foi a fragmentação da comunicação realizada pela SCS. Com mais de 120 funcionários na época, a superintendência era uma estrutura inchada, com uma grande área administrativa que não conversava com as várias divisões – cada uma delas com um corpo de reportagem e edição responsável por uma mídia distinta. Essa fragmentação não só representava o desperdício de recursos financeiros valiosos como impedia qualquer tipo de avanço nas publicações.

Em relatório publicado em 2017, o diagnóstico era claro:

“Fracionada por veículos, repartida em caixinhas estanques e opacas (uma era o jornal, outra era a rádio, outra era a TV USP, outras eram as mídias on-line, todas fechadas em si mesmas), a SCS produzia o mínimo, custava muito e, por não saber para onde ia e por quê, triturava o moral dos funcionários. A subdivisão em pequenos feudos gerava hábitos reativos e puramente defensivos. A SCS não estava aberta à USP. Estava de costas para a USP. Não estava atenta às vozes da sociedade e, mais grave do que isso, não se comunicava nem consigo mesma.

O fluxo editorial (o *workflow* nas redações) era quase errático. Frequentemente, o mesmo trabalho era feito e refeito muitas vezes por equipes de veículos diferentes.

Como a estrutura da SCS era definida pelos diferentes veículos (ou pelas diferentes ‘mídias’, como se preferia dizer), os grupos ficavam isolados. Não raro, viam-se como rivais uns dos outros. Não havia identidade comum.

Quem trabalhava na rádio não era estimulado a ter laços produtivos e afetivos com o *Jornal da USP*, com as mídias on-line, com a *Revista USP*. A mesma síndrome aparecia em cada uma das equipes ilhadas em si mesmas. Para piorar o clima, o grande contingente de servidores da chamada ‘atividade-meio’ não tinha interação com os encarregados da ‘atividade-fim’, quer dizer, com aqueles que operavam a comunicação social propriamente dita, fazendo rádio, vídeo ou jornal” (USP, 2017, pp. 7-8).

O primeiro passo, portanto, foi uma reestruturação de organograma. A área administrativa ficou mais enxuta – os funcionários dos setores foram transferidos para a reitoria, em um processo de centralização de atividades-meio – e as atividades-fim da SCS foram rearranjadas em um modelo de trabalho matricial, no qual todo o corpo de reportagem/edição foi unificado em uma redação, e passou a produzir conteúdo para as mídias. Essas também foram readequadas: se antes os jornalistas atuavam em vários veículos (rádio, jornal impresso, jornal on-line, boletim de notícias, TV), agora centravam esforços no *Jornal da USP*, na Rádio USP e na *Revista USP*.

Foram feitos estudos para uma nova divisão em editorias, de modo a abarcar todo o conteúdo que seria trabalhado pela superintendência, por meio de seus veículos

de comunicação. Foram definidas, inicialmente, quatro editorias:

- Atualidades – responsável por repercutir os fatos cotidianos e os grandes temas do noticiário, sempre em uma perspectiva uspiana;
- Ciências – divulga as pesquisas realizadas na universidade, em todas as áreas do conhecimento;
- Cultura – leva ao público a riqueza da produção cultural da USP;
- Universidade – responsável por reportar as atividades da universidade, formas de ingresso, eventos e outros acontecimentos.

Também foi definida uma maior aproximação com a Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor, que passaria a publicar o conteúdo institucional unicamente pelo *Jornal da USP*.

Em resumo, a SCS deixou de ser organizada por veículo e passou a se organizar por tema, ou assunto. Todas as pautas passaram a ser trabalhadas pelas respectivas editorias, independentemente de serem veiculadas pelo jornal, pela rádio, de serem produzidas em texto, áudio ou vídeo.

“O fundamental aqui é compreender que os veículos (rádio, jornal na internet ou em vídeo), antes entendidos como centros de produção, passam a ser definidos e administrados como meios de distribuição, de escoamento dos conteúdos.

O centro nervoso do sistema, a geração propriamente dita de notícias, de ideias, de atrações culturais, foi libertado do meio de distribuição. [...] A SCS não se define mais como um aglomerado de veículos ou ‘mídias’. A SCS abandonou o velho regime

de fronteiras internas tensas, que criavam rivalidades inúteis entre as equipes. Agora, a SCS se define e se estrutura por áreas de conhecimento que conversam entre si o tempo todo” (USP, 2017, p. 12).

Simultaneamente, foram realizadas reuniões de planejamento estratégico, com toda a equipe, nas quais as mudanças não só foram socializadas e debatidas, como foi se desenhando a nova razão de ser da superintendência e de seus veículos de comunicação. Dessa ação resultou a missão, visão, valores e objetivos que passariam a guiar nossas ações:

Missão

Promover a comunicação jornalística direta, participativa, independente, apartidária e crítica, nos mais altos padrões da comunicação pública democrática, entre a USP e a sociedade, com ênfase em divulgação científica, difusão cultural e esclarecimento – a partir do conhecimento acumulado na USP – dos temas de interesse geral.

Visão

Os canais de comunicação da SCS se destacam nacionalmente por sua integridade jornalística, por suas linguagens inovadoras, pela qualidade e pela representatividade de seus públicos e pelo seu êxito em fazer da USP uma instituição mais conhecida, mais acessada e mais valorizada pela sociedade brasileira.

Valores

- **Transparência e verdade.** A SCS deve estar a serviço dos olhos fiscalizadores dos cidadãos; deve ajudar o público a compreender e a valorizar a USP. Em nenhum

caso pode omitir um fato relevante em uma cobertura. A SCS é também um serviço público de comunicação pelo qual a USP presta contas; ela toma a iniciativa de abrir os números e joga luz sobre os processos acadêmicos e administrativos internos, sem esperar solicitações para isso.

- **Excelência e crítica.** A SCS deve transpirar a certeza de que as equipes podem, mais do que melhorar, ser as melhores no que fazem. A USP não abre mão de ser sempre a melhor. O padrão médio é inaceitável. Indispensável para alcançar a excelência, o olhar questionador estimula o pensamento e desafia a criatividade e, se não for para acionar o pensamento e a imaginação criativa, não há por que fazer comunicação na universidade (e da universidade).
- **Ineditismo e velocidade.** A SCS privilegia a notícia inédita, que modifica as expectativas e difunde bens culturais que surpreendem e expandem horizontes, com valor público indiscutível. A agilidade é parte essencial de sua qualidade editorial.
- **Clareza e beleza.** A SCS evita o que, por desleixo, inépcia ou por delírios de grandeza, é obscuro, confuso, impenetrável e abstruso. A elegância ajuda, a síntese engrandece. Os sentidos do público não gostam de vilipêndio.
- **Entusiasmo e comprometimento.** As pessoas se empolgam quando têm paixão pelo que fazem. Sua responsabilidade decorre da consciência de que realizam um serviço de utilidade pública fundamental para a democracia.
- **Integração e economicidade.** O trabalho integrado é um valor para a SCS porque seus processos dependem da articulação interna (no âmbito da própria SCS) e da

cooperação regular com outras unidades encarregadas da comunicação na USP. As duplicidades de estruturas e tarefas, bem como as superposições, devem ser evitadas em qualquer nível. A integração gera eficiência, traz ganhos de escala e produz massa crítica, além de propiciar economia de recursos e de energia. Honremos o dinheiro público.

- Independência e apartidarismo. Em nenhuma perspectiva, sob nenhuma justificativa, a comunicação da SCS poderá se pôr a serviço de causas organizadas na sociedade, sejam elas partidárias, religiosas, de associações sindicais ou de qualquer outra denominação. Ser público significa ser independente das correntes ideológicas e apartidário.
- Vocação para ensinar. Toda pessoa que entre em contato com a comunicação da SCS deve aprender alguma coisa nova, por mais ilustrada que já seja. A vocação para gerar e difundir o conhecimento deve estar presente a cada vírgula que é digitada na SCS, a cada sílaba pronunciada, a cada imagem publicada. Não basta informar, é preciso enriquecer a vida interior das pessoas.

Objetivos

1. Noticiar e explicar com ineditismo (com informações em primeira mão) as pesquisas científicas desenvolvidas na USP, em linguagem acessível, sedutora e criativa, que acrescente saber aos estudiosos mais experientes e desperte vocações entre os mais jovens.
2. Fomentar e difundir as diversas expressões culturais da gente brasileira (a partir do conhecimento cultivado na USP), com o propósito de qualificar o gosto do público

e aprimorar seus padrões de convivência com a arte e as formas de conhecimento que só ela propicia.

3. Expor ao público os contextos que elucidam os sentidos menos imediatos do noticiário de interesse geral e explicar os acontecimentos do Brasil e do mundo a partir da fala e das exposições dos estudiosos da USP.
4. Aproximar a USP da vida dos cidadãos brasileiros, abrindo janelas para que o contribuinte possa enxergá-la, conhecê-la, compreendê-la, fiscalizá-la e valorizá-la como merecedora do imposto que a sustenta.
5. Contribuir com seus meios para a comunicação interna e para a comunicação institucional da USP (em cooperação com a Assessoria de Imprensa da Reitoria e com a Superintendência de Relações Institucionais).

A comunicação da USP fala para o mundo

Fundado em junho de 1985, o *Jornal da USP* já era conhecido e respeitado na comunidade uspiana. No final de 2015, os jornalistas e editores da SCS passaram a fazer reuniões frequentes, com o objetivo de reestruturar o veículo – e a maior decisão tomada foi a de abandonar definitivamente a versão em papel e transformar o *Jornal da USP* em versão 100% digital.

No final de abril, circulou a última edição impressa do *Jornal da USP* (edição 1.103, de 25 a 30 de abril de 2016). Nos primeiros dias de maio, o veículo passou a ser acessado pelo endereço jornal.usp.br. O acerto da decisão não demorou a ser notado.

A versão anterior, impressa, com edições semanais de 20 páginas, tinha uma tiragem de 10 mil exemplares, distribuída principalmente nos campi da universidade. Com a versão on-line, passamos para um veículo diário (com várias atualizações ao longo do dia). E o público, antes em grande parte restrito aos muros da universidade, crescia a olhos vistos.

“A quantidade de páginas vistas saltou de 102 mil (em maio de 2016) para 2,290 milhões (outubro de 2017). Isso mesmo: em menos de um ano, multiplicamos por mais de 20 o número de páginas vistas. A quantidade de acessos e usuários foi multiplicada por sete. São cerca de 523 mil usuários, em dados referentes a outubro de 2017” (USP, 2017, p. 18).

A Rádio USP também se integrou ao *Jornal da USP*, visto que todo o material jornalístico da emissora também passou a ser publicado no site. E inauguramos um programa matutino no horário nobre da emissora pela manhã: o “Jornal da USP no Ar”, que até hoje vai ao ar de segunda a sexta, das 7h30 às 9h, com entrevistas de estudiosos da USP sobre pesquisas, atividades de extensão e repercussão de temas da atualidade.

No início de 2017, uma parceria com o jornal *O Estado de S. Paulo* deu novo impulso ao *Jornal da USP*: as principais notícias produzidas pela equipe da USP começaram a aparecer diariamente em todas as plataformas do Estadão: redes sociais, *home* do site, *newsletters* e WhatsApp. Isso permitiu que o público do Estadão – muito maior do que o da universidade – passasse a conhecer o conteúdo produzido pelo *Jornal da USP*, aumentando nossa visibilidade.

Em 2018, a Superintendência de Comunicação Social ganhou um novo dirigente: o jornalista Luiz Roberto Serrano. Profissional experiente e conceituado, já trabalhara em vários veículos de comunicação de circulação nacional, em campanhas políticas e em assessorias de comunicação de órgãos públicos e privados.

Tempos pandêmicos

No final de 2018, o *Jornal da USP* lançou seu primeiro *podcast*, o “Ciência USP”, uma produção quinzenal dedicada às descobertas, debates e novidades do mundo da ciência. Aos materiais em áudio feitos especialmente para essa nova plataforma somaram-se os programas da Rádio USP – a área de *podcast* cresceu exponencialmente, oferecendo ao público conteúdos de ciência, cultura e atualidades. Também foi lançada a *newsletter* do jornal pelo WhatsApp, oferecendo uma nova e rápida maneira de o público entrar em contato com as notícias de destaque da universidade. Apenas em 2018, foram 15,5 milhões de páginas acessadas por quase 6 milhões de usuários de todo o Brasil e exterior.

“O *Jornal da USP*, longe de um suposto distanciamento acadêmico, ligado ao jornalismo sobre ciências, filosofia e tecnologia, sempre foi editorialmente orientado para relatar como as pesquisas e descobertas da universidade trabalham a favor da solução dos desafios e problemas da sociedade”, destaca Luiz Roberto Serrano, então superintendente de Comunicação Social e atual coordenador editorial e de projetos da SCS.

Um exemplo disso foi a cobertura que o jornal fez das manifestações ocorridas em

2019 contra o corte de verbas para a Educação no então governo de Jair Bolsonaro. Em 15 de maio de 2019, quando multidões de estudantes e professores saíram às ruas em todo o país, o *Jornal da USP* trazia o seguinte relato, sob o título “Um grito em defesa do futuro do País”: “As ruas das principais cidades do país, de norte a sul, de leste a oeste, foram tomadas, nesta quarta-feira, 15 de maio, por milhares de manifestantes. Estudantes, professores, pesquisadores, funcionários das universidades brasileiras federais, estaduais, até particulares, e de incontáveis escolas de renome se manifestaram em todo o país em defesa da educação” (Serrano, 2019).

Esse olhar para a sociedade e para seus anseios foi fundamental em 2020, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia de covid-19, e o Conselho de Reitores das Universidades Públicas do Estado de São Paulo (Cruesp) suspendeu as atividades presenciais da USP, Unesp e Unicamp, em 17 de março. A SCS já estava com grande parte de seus processos e produtos on-line, e as adaptações necessárias foram feitas de forma muito rápida – reuniões diárias de fechamento do jornal passaram a ser feitas pela internet, planilhas e documentos em nuvem se tornaram ferramentas de apoio para o controle dos fluxos de publicação e para a mudança diária da *homepage* do jornal.

Ainda naquele mês de março, o *Jornal da USP* bateu seu recorde de audiência. Foram 3,5 milhões de *pageviews*, um crescimento de 142% em relação ao mês anterior. A editoria campeã foi a de Ciências, com 1,6 milhão de *pageviews*.

Sobre esses números, na abertura da reportagem “Contribuições da Universidade

para o combate à covid-19 levam *Jornal da USP* a bater recorde”, publicada no *Jornal da USP* em 3 de abril 2020, afirmava-se:

“Esse recorde não é mérito do jornal, mas sim de quem produz, de quem constrói o conteúdo noticiado, a USP, seus professores, alunos, servidores que, mesmo trabalhando em regime especial, *home office*, sob rigorosas medidas de segurança para preservar a saúde, quando presencial, continuam realizando pesquisas e atividades docentes. [...] Com as pesquisas, professores/pesquisadores buscam criar soluções para o enfrentamento da pandemia. Em atividades didáticas on-line, buscam manter os cursos de graduação e pós-graduação, sem perda de qualidade” (USP, 2020).

Os números da visitação ao *Jornal da USP* e seus derivados, que levaram ao recorde, foram os seguintes naquele mês de março:

Jornal da USP – 3.511.101 *pageviews*;
Facebook – 1.997.869 reações;
LinkedIn – 1.664.117 impressões;
YouTube – 349.203 *views*.

A volta das equipes à redação começou a se dar, parcialmente, em agosto de 2021, e todos os jornalistas e demais profissionais já estavam em trabalho presencial em fevereiro de 2022. Segundo Luiz Roberto Serrano, em entrevista aos autores deste artigo:

“Foi um período em que a equipe do jornal se desdobrou para manter a qualidade, em um momento tão grave da vida nacional e internacional, contando com o suporte das tecnologias de comunica-

ção contemporâneas que possibilitam as mais diversas interações entre jornalistas, entrevistados e o público. Os altos números de interações do público com os veículos da USP demonstram a relevância das informações colocadas à disposição da sociedade. Foram tempos em que, mais do que nunca, a USP mostrou seu engajamento na busca de soluções para desafios e problemas da sociedade”.

Importância estratégica e mais transparência

Em 2022, o Brasil tentava voltar à normalidade, após dois anos de pandemia de covid-19. A USP, que retomara as atividades 100% presenciais no final do ano anterior, deu início, em janeiro, a uma nova gestão, com novos desafios e prioridades. A Superintendência de Comunicação Social se preparou para esse novo período, planejando e executando as ações que melhoraram os serviços prestados.

Uma dessas ações foi o fortalecimento do *Jornal da USP* como espaço de discussão de ideias e de debate público. Em agosto de 2022, o veículo inaugurou sua sessão de articulistas, com artigos mensais de professores e pesquisadores sobre temas da atualidade, abordados a partir de seu conhecimento e sua vivência nas mais variadas especialidades. Foram inicialmente 40 pesquisadores que aceitaram o desafio e, em fevereiro de 2024, mais 21 colaboradores.

A fim de deixar claros os critérios utilizados na seleção e publicação desses textos, em janeiro de 2023, a Superintendência de Comunicação Social publicou os “Parâmetros editoriais para artigos de

opinião no *Jornal da USP*”. O documento listava quatro critérios balizadores:

“O *Jornal da USP* não veicula discurso de ódio, manifestação de intolerância ou preconceitos de qualquer espécie.

O *Jornal da USP* dedica respeito, profundo respeito, a cada um e a cada uma que se dispõe a lê-lo. Grato e receptivo, não fustiga, não assedia e não instrumentaliza a boa-fé e a confiança de ninguém. Não tem a intenção de magoar ou ferir pessoas ou grupos. Não lança infâmias contra pessoas, etnias, comunidades, igrejas. Não se vale de prosa virulenta. A linguagem ultrajante ou injuriosa não é admissível, em nenhuma hipótese e sob nenhuma justificativa.

O *Jornal da USP* prefere sempre a urbanidade e a civilidade.

Como há de estar evidente, as boas maneiras, aqui, são um pilar estilístico e um valor de fundo. Vale frisar que a polêmica de imprensa não está entre as finalidades da nossa comunicação. Controvérsias são comuns, normais e até desejáveis na esfera pública, mas essa não é a especialidade jornalística do *Jornal da USP*. Ele vibra em outra frequência. Não está atrás de uma audiência inflada por meio de ‘caça-cliques’ ou de arestas artificiais. O seu tempo é mais o da razão, não o da exasperação.

O *Jornal da USP* e seus artigos não fazem proselitismo, propaganda ou publicidade de nenhum tipo” (Blasques; Serrano; Bucci, 2023).

Outro documento fundamental para garantir a transparência dos processos e a qualidade editorial dos veículos da superintendência foi o “Protocolo do *Jornal da USP* e da *Rádio USP* para as elei-

ções municipais de 2024”, publicado em agosto de 2024. O documento declarava o compromisso com o cidadão, explicitava a conduta do jornal e da Rádio USP durante o período eleitoral e estabelecia os parâmetros da cobertura eleitoral e da cobertura ordinária no período eleitoral.

UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A USP

No meio desse processo de aperfeiçoamento, a epidemia de desinformação se agravou, abastecida por uma poderosa indústria clandestina, fomentando o descrédito da atividade intelectual, das artes, da imprensa e da ciência, e o discurso contra a universidade pública e gratuita ganhava terreno. Nesse ambiente de corrosão generalizada dos valores da ciência, da democracia e da paz, a universidade tinha que atuar com mais vigor para preservar os fundamentos da civilização. Algumas prioridades do nosso planejamento levaram em conta o cenário adverso, contaminado pela disseminação das mentiras obscurantistas. Nossos três objetivos centrais foram em grande parte alcançados. São eles:

- integração entre comunicação interna, relações públicas, comunicação social propriamente dita, assessoria de imprensa e funções de porta-voz, num organograma único;
- coordenação (sem centralização) das atividades de comunicação dos diversos campi e das várias unidades;
- aproximação maior dos veículos da SCS dos docentes e pesquisadores da universidade.

Os gestores da universidade se comprometeram com esse projeto desde o início. Tanto que, em 1º de abril de 2022, o reitor Carlos Gilberto Carlotti Junior instituiu um grupo de trabalho para elaborar um projeto para a comunicação institucional da USP. O grupo inovou ao trazer tanto profissionais da universidade quanto profissionais da iniciativa privada.

Foi formado pelos professores da Escola de Comunicações e Artes da USP Eugênio Bucci, superintendente de Comunicação Social, e Paulo Nassar, que também ocupava o cargo de diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), além de Adriana Cruz, assessora de imprensa da USP, Andrew Greenlees, sócio-fundador da Flag Public Affairs, Gislaine Rossetti, diretora de Relações Institucionais da Latam, João Rodarte, fundador e ex-presidente da CDN Comunicação, e Luiz Roberto Serrano, coordenador editorial e de projetos especiais da SCS. Os integrantes do grupo, internos ou externos à USP, trabalharam de forma voluntária, sem receber pagamento de nenhuma espécie.

O relatório final do grupo, apresentado em junho do mesmo ano, destacava a necessidade de ações estratégicas em quatro áreas: assessoria de imprensa; comunicação interna; comunicação internacional; e gestão das redes sociais. O grupo também entendia que o *Jornal da USP* e a Rádio USP deviam seguir operando como órgãos de imprensa, pautados pela ética jornalística – atuando, portanto, com independência editorial e espírito crítico. O texto afirmava:

“Como redações jornalísticas, informam sobre a USP – entre outros assuntos –, mas

não se definem como ferramentas de comunicação institucional. Ainda que possam ser veículos para a publicação de algumas ações aqui previstas (do mesmo modo como jornais diários independentes também podem ser), o *Jornal da USP* e a Rádio USP não são regidos pelas mesmas balizas técnicas e éticas que se verificam na Comunicação Institucional. Sendo assim, o presente plano não subordina o *Jornal da USP* nem a Rádio USP” (USP, 2022, p. 2).

Com isso, a partir do relatório do grupo de trabalho, criou-se o primeiro plano de comunicação institucional da USP – que posteriormente foi distribuído para todos os dirigentes, com a possibilidade de ser replicado em qualquer unidade de ensino que desejasse –, e seguia o seguinte modelo:

- “1. Objetivo do plano
- O que se pretende alcançar com este plano;
 - Quais serão as ações de comunicação privilegiadas (comunicação interna, assessoria de imprensa, comunicação internacional, gestão de redes sociais);
 - Qual será o período de tempo abrangido por este plano e posterior avaliação (a sugestão é que as ações do plano sejam estabelecidas inicialmente para um período de um ano).

2. Análise/diagnóstico

Forças (características internas)	Fraquezas (características internas)
Oportunidades (ambiente externo)	Ameaças (ambiente externo)

3. Como a universidade quer ser vista
- Palavras-chave que identifiquem qual é a atuação estratégica nos próximos anos;
 - O projeto pedagógico deve ser considerado neste item;
 - O plano de comunicação deve contemplar as mensagens-chave que a gestão pretende passar para a sociedade.
4. Quais são nossos públicos?
- Identificar quais são os públicos estratégicos.
5. Quais são as ações propostas?
- A partir da definição dos públicos, elencar as ações de comunicação propostas para cada um deles.
6. Recursos necessários
- Definir os recursos materiais e humanos necessários, e respectivos custos, para atingir os objetivos e ações de comunicação propostos” (USP, 2022b, p. 2).

Além do plano de comunicação para a gestão, previa-se a integração da equipe de Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor à SCS. Para isso, foi preparado um novo organograma, enviado ao Departamento de Recursos Humanos em junho e aprovado em agosto de 2022.

O novo organograma trouxe duas mudanças relevantes às atividades da SCS: criou uma editoria de Diversidade e uma área de Comunicação Institucional. A editoria de Diversidade trouxe ao *Jornal da USP* uma cobertura voltada aos assuntos de pertencimento e inclusão, em linha com a opção da gestão por ações desse tipo (que se refletiram na criação da Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento).

Já a área de Comunicação Institucional ficou responsável pela Assessoria de Imprensa da Reitoria, pelas redes sociais institucionais da USP, pela comunicação interna e pela comunicação internacional, e ações foram propostas nas quatro áreas.

Assessoria de imprensa e redes sociais eram duas áreas de atuação mais consolidadas. Comunicação interna e comunicação internacional eram totalmente novas, e precisavam ser construídas. Essa construção, ainda em andamento, começou com algumas ações simples:

Comunicação interna

- Levantamento dos celulares da comunidade USP (alunos, docentes e funcionários), com permissão dos usuários para envio de SMS e mensagens instantâneas, em parceria com a Superintendência de Tecnologia da Informação. A adesão da comunidade tem sido grande: temos, atualmente, um banco de dados com 80% dos celulares de toda a comunidade. No futuro, poderemos contar, então, com novos canais para a comunicação interna da USP.
- Inclusão de matérias na página inicial do Portal de Serviços da USP. O Portal de Serviços é usado por toda a comunidade USP, para realizar ações referentes a salários, atos administrativos e financeiros, matrículas etc. Assim que se loga, o usuário tem acesso a reportagens do interesse da comunidade interna.

Comunicação internacional

- Criação de uma versão em inglês do *Jornal da USP* (*USP News*), com cerca de duas matérias traduzidas por dia. Essa versão entrou no ar em outubro de 2024. A partir

do site, é enviada uma *newsletter* semanal, para os docentes da USP e outros assinantes, com o conteúdo publicado no período. Espera-se que esses textos sejam compartilhados e reencaminhados pelos pesquisadores para suas redes de contatos.

- Criação de segunda *newsletter* internacional, desta vez bimestral, com algumas das matérias publicadas no *USP News* no período, a ser enviada para um *mailing* inicial composto de escritórios de relações internacionais de universidades parceiras e cerca de 600 pesquisadores estrangeiros. Essa ação é feita em parceria com a Agência USP de Cooperação Acadêmica Nacional e Internacional e com o Escritório de Gestão de Indicadores de Desempenho Acadêmico – Egida da USP.

Fortalecimento das redes sociais

Facebook, LinkedIn, Instagram, Bluesky e TikTok (ambas ainda em fase de testes) ganharam planos de comunicação próprios e conteúdos desenvolvidos especialmente para cada uma das redes (em especial Instagram e TikTok). O Canal USP, no YouTube, também ganhou uma equipe mínima dedicada, que produz conteúdos novos, faz algumas transmissões ao vivo e realiza a curadoria de conteúdos de outros canais da USP na plataforma, que podem ser replicados no canal oficial da universidade.

Assessoria de imprensa

O trabalho com a área de assessoria de imprensa se deu especialmente na relação com as assessorias de comunicação das unidades. Muitas unidades de ensino e pesquisa da USP têm equipes de comunicação sem pessoal especializado na área, e os esfor-

ços de integração podem contribuir para qualificar esses profissionais. Essa relação vem se dando, em especial, no âmbito de um programa chamado IntegraCom. Por meio do IntegraCom, são realizados encontros e treinamentos, de modo a capacitar as equipes e dar um norte, a partir das diretrizes adotadas na SCS, às ações de comunicação das equipes descentralizadas nas unidades da universidade, orientando, mas sem subordinação.

CONCLUSÃO

Como pode ser visto ao longo deste artigo, a comunicação pública e o dever de bem informar a sociedade sempre foram uma premissa inarredável do *Jornal da USP*, um princípio que foi se consolidando e se aperfeiçoando ao longo dos anos, contribuindo para o debate público.

Mais do que ser um veículo de imprensa ligado a uma universidade, o *Jornal da USP* procura traduzir e levar para um público amplo a filosofia da Universidade de São Paulo – ou seja, difundir o conhecimento e a cultura que emanam desta instituição, sem amarras ideológicas ou entraves, mas também fomentar o amplo debate acerca de todos os questionamentos que possam surgir e procurando levar respostas – que jamais serão definitivas ou peremptórias – que essa sociedade deseja e espera.

Um veículo de comunicação não é um oráculo que a tudo responde com fria certeza, mas sim um impulsionador de ideias a partir das informações que disponibiliza, um mediador que procura atender às demandas, dúvidas e incertezas da sociedade e um agente confiável no amplo e desigual tecido social. Esse é o papel do *Jornal da USP* na realidade atual, na contemporaneidade. Em vez de oráculo, procura ser uma bússola.

REFERÊNCIAS

- BLASQUES, M.; SERRANO, L. R.; BUCCI, E. "Parâmetros editoriais para artigos de opinião no *Jornal da USP*". *Jornal da USP*, São Paulo, 30/jan./2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/noticias/parametros-editoriais-para-artigos-de-opinio-no-jornal-da-usp/>.
- BUCCI, E. "A função do jornalismo universitário". *Jornal da USP*, São Paulo, out./1998 (ano XIV, n. 449).
- BUCCI, E. *Estado de Narciso, a comunicação pública a serviço da vaidade particular*. São Paulo, Companhia das Letras, 2015.
- CASTRO, R. C. G. "Capas do *Jornal da USP* contam a história da imprensa uspiana". *Jornal da USP*. Disponível em: <https://jornal.usp.br/cultura/capas-do-jornal-da-usp-contam-a-historia-da-imprensa-uspiana/>.
- DUARTE, J. "Comunicação pública", in B. Lopes (org.). *Gestão da comunicação empresarial: teoria e técnica*. São Paulo, Mauad, 2007.
- DUARTE, J. "Instrumentos de comunicação pública", in *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. Rio de Janeiro, Atlas, 2009.
- LEAL FILHO, L. *Universidade no jornal*. Tese de doutorado. São Paulo, ECA-USP, 1990.
- RISSO, C.; ROLLEMBERG, M. "Jornal da USP: la transformación desde papel hacia la pantalla", in *VI Congreso de Investigadores Audiovisuales*. Madri, Universidad Camilo José Cela, 2017.
- SANTOS, T. H. "Referência na divulgação da ciência, *Jornal da USP* alcança 76 milhões de visualizações em 2023". *Jornal da USP*, 28/fev./2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/referencia-na-divulgacao-da-ciencia-jornal-da-usp-alcanca-76-milhoes-de-visualizacoes-em-2023/>.
- SÃO PAULO (Estado). Gabinete do Reitor. Portaria do reitor, 6 de março de 2014. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*. São Paulo, 8/mar./2014. Disponível em: <https://imprensaoficial.com.br>.
- SERRANO, L. R. "Qual comunicação pública pode contribuir para a cidadania?". *Jornal da USP*, 18/set./2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/qual-comunicacao-publica-pode-contribuir-para-a-cidadania/>. Acesso em 30/maio/2025.
- SERRANO, L. R. "Um grito em defesa do futuro do País". *Jornal da USP*, 15/mai./2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/manifestacao-15-de-maio/>.
- USP – Universidade de São Paulo. "Comitês definirão diretrizes em áreas estratégicas da comunicação da USP". *Jornal da USP*, 16/ago./2024. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/comites-definirao-diretrizes-em-areas-estrategicas-da-comunicacao-da-usp/>.
- USP – Universidade de São Paulo. "Contribuições da Universidade para combate à covid-19 levam *Jornal da USP* a bater recorde". *Jornal da USP*, 3/abr./2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/contribuicoes-da-universidade-para-combate-a-covid-19-levam-jornal-da-usp-a-bater-recorde/>.
- USP – Universidade de São Paulo. "Cruesp divulga comunicado sobre suspensão das aulas a partir de 17/03". *Jornal da USP*, 13/mar/2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/cruesp-divulga-comunicado-sobre-suspensao-das-aulas-nas-universidades-a-partir-de-17-03/>.
- USP – Universidade de São Paulo. "*Jornal da USP* alcança 39 milhões de páginas vistas". *Jornal da USP*, 1º/fev./2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/site-jornal-da-usp-alcanca-39-milhoes-de-paginas-vistas/>.

- USP – Universidade de São Paulo. “*Jornal da USP* atinge 7 milhões de usuários e lança novidades”. *Jornal da USP*, 1º/nov./2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/jornal-da-usp-atinge-7-milhoes-de-usuarios-e-lanca-novidades/>.
- USP – Universidade de São Paulo. “*Jornal da USP* e suas redes sociais são um dos maiores veículos de divulgação científica do Brasil”. *Jornal da USP*, 8/jul./2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/jornal-da-usp-e-suas-redes-sociais-sao-um-dos-maiores-veiculos-de-divulgacao-cientifica-do-brasil/>.
- USP – Universidade de São Paulo. “Mídias da USP ampliam acesso dos estudantes à correção de provas do vestibular”. *Jornal da USP*, 26/fev./2021. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/midias-da-usp-ampliam-acesso-dos-estudantes-a-correcao-de-provas-do-vestibular/>.
- USP – Universidade de São Paulo. “USP e *Estadão* fazem parceria para ampliar divulgação da universidade”. *Jornal da USP*, 23/jan./2017. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/usp-e-estadao-fazem-parceria-para-ampliar-divulgacao-da-universidade/>.
- USP – Universidade de São Paulo. *Plano de comunicação institucional da USP*. São Paulo, Superintendência de Comunicação Social, 2022.
- USP – Universidade de São Paulo. *Relatório de gestão 2015-2017*. São Paulo, Superintendência de Comunicação Social, 2017.
- USP – Universidade de São Paulo. *Sugestões para a elaboração de um plano de comunicação institucional*. São Paulo, Superintendência de Comunicação Social, 2002b.