UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JUCIANE DE JESUS ALEIXO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVASF: DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS PARA UMA GESTÃO INTEGRADA

PETROLINA (PE)

2025

JUCIANE DE JESUS ALEIXO

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVASF: DIAGNÓSTICO E PERSPECTIVAS PARA UMA GESTÃO INTEGRADA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca

PETROLINA (PE)

2025

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho não seria possível sem o apoio e a colaboração de muitas pessoas que estiveram ao meu lado ao longo dessa caminhada.

Agradeço ao Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca, meu orientador, expresso minha profunda gratidão pelo apoio fundamental e por assumir o desafio na finalização deste trabalho e contribuir com ideias valiosas.

Ao Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte, por sua orientação nos momentos iniciais da pesquisa, contribuindo de forma significativa para a construção dos fundamentos deste estudo.

Agradeço também à minha família, pelo amor incondicional e pelo incentivo constante, mesmo nos momentos de maior desafio. Aos amigos da Ascom da Univasf, Renata, Ludimilla e Hesler Caffé, meu muito obrigado pela parceria, pelas trocas valiosas e pelo acolhimento durante todo o percurso.

Ao Prof. Dr. Marcelo Henrique Pereira dos Santos, coordenador do Profiap/Univasf, pelo desempenho na condução do curso, marcado por atenção, competência e comprometimento.

Registro ainda minha gratidão aos colegas da turma 2023 e demais professores do Profiap/Univasf, que contribuíram com aprendizados e reflexões essenciais, tornando essa jornada acadêmica mais rica e significativa.

A todos e todas que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa trajetória, meu sincero agradecimento.

ALEIXO, Juciane de Jesus. **Comunicação Organizacional na Univasf:** diagnóstico e perspectivas para uma gestão integrada. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2025.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo da comunicação organizacional na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual da comunicação integrada. O referencial teórico fundamenta-se nos conceitos de comunicação integrada e estratégica, explorando as interfaces entre a universidade pública e a sociedade, considerando os princípios da comunicação pública e seu papel na promoção da missão social da universidade. Adotou-se uma abordagem quali-quantitativa, de caráter descritiva, utilizando-se o estudo de caso como estratégia metodológica. As técnicas de coleta de dados incluíram pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário on-line, com base em escala Likert, via *Google Forms*. A análise dos dados foi orientada pelo Modelo para Análise Situacional da Comunicação Integrada em uma Universidade Pública, proposto por Holanda e Brandão (2019), seguindo aspectos das três dimensões comunicacionais: institucional, interna e relacional. Os resultados revelaram que, embora existam práticas comunicacionais consolidadas nas áreas de jornalismo, relações públicas, imagem e propaganda, no âmbito da comunicação institucional, ainda há ausência de instrumentos formais, como uma política ou um plano de comunicação, o que dificulta a articulação estratégica das ações. A pesquisa evidenciou que a comunicação interna carece de maior integração entre os campi, bem como de maior acessibilidade a documentos e regulamentações institucionais. No campo da comunicação relacional, identificaram-se avanços, embora persistam fragilidades relacionadas à escuta institucional e à transparência ativa. A aplicação do questionário permitiu identificar percepções distintas entre os públicos: os técnicos administrativos demonstraram maior satisfação com os canais institucionais, enquanto docentes e estudantes apontaram lacunas na comunicação acadêmica. Já a imprensa apresentou uma avaliação mais positiva tanto da comunicação institucional quanto da comunicação relacional.

Palavras-chave: Comunicação Pública; Comunicação Integrada; Comunicação Estratégica; Universidade Pública.

ALEIXO, Juciane de Jesus. **Organizational Communication at Univasf: Diagnosis and Perspectives for Integrated Management**. Master's Dissertation – Graduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2025.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational communication process at the Federal University of the São Francisco Valley (Univasf), based on the conceptual model of integrated communication. The theoretical framework draws on the concepts of integrated and strategic communication, exploring the relationship between public universities and society, in line with the principles of public communication and its role in promoting the university's social mission. A qualitative-quantitative approach was adopted, with descriptive characteristics, using the case study as the methodological strategy. Data were collected through document and bibliographic analysis and the application of an online Likert-scale questionnaire via Google Forms. The data analysis was guided by the Model for Situational Analysis of Integrated Communication in a Public University, proposed by Holanda and Brandão (2019), focusing on three communication dimensions: institutional, internal, and relational. The results indicated the existence of consolidated practices in journalism, public relations, branding, and advertising. However, the absence of formal instruments, such as a communication policy or plan, limits the strategic articulation of communication actions. Internal communication showed a lack of integration among campuses and restricted access to institutional documents. In the relational dimension, progress was observed, although weaknesses remain in institutional listening and active transparency. The questionnaire results revealed different perceptions among audiences: administrative staff expressed greater satisfaction with institutional channels, while faculty and students pointed out gaps in academic communication. The press provided a more positive assessment of both institutional and relational communication.

Keywords: Public Communication; Integrated Communication; Strategic Communication; Public University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Composto de Comunicação Organizacional Integrada.....30
Figura 2 - Composto da comunicação organizacional integrada numa universidade pública..53
Figura 3 - Etapas Metodológicas.....76
Figura 4 - Divulgação de pesquisa da Univasf nos veículos de comunicação regional 85
Figura 5 - Postagens voltadas à divulgação científica no Instagram oficial da Univasf.....87
Figura 6 - Produções da TV Caatinga voltadas à divulgação científica.....88
Figura 7 - Postagens para Campanha "Histórias do Sisu 2023".....90
Figura 8 - Publicações Sobre Datas Comemorativas e Sociais.....91
Figura 9 - Marca da Univasf aprovada em 2019.....92
Figura 10 - Campanhas produzidas para as redes sociais da Univasf.....94
Figura 11 - Postagens sobre conquistas da Univasf.....95
Figura 12 - Reportagens e Vídeos Institucionais da TV Caatinga.....96
Figura 13 - Catálogo de Sistemas da STI da Univasf.....100
Figura 14 - Interfaces do Sipac e SIPPAGweb.....101
Figura 15 - Uso do Instagram da Progepe para comunicar-se com os servidores.....104
Figura 16 - Portal do Servidor da Univasf.....105
Figura 17 - Uso de perfis setoriais no Instagram para divulgar ações acadêmicas.....105
Figura 18 – Comunicação Acadêmica no Instagram da Univasf.....107
Figura 19 – Divulgação de Conquistas da Comunidade Acadêmica.....108
Figura 20 – Informativos "Univasf Notícias e "Semana do Reitor".....109
Figura 21 – Atuação da TV Caatinga no âmbito da comunicação interna.....109
Figura 22 – Postagens sobre capacitações e eventos para os servidores.....110
Figura 23 – Ações de Comunicação da Univasf no marketing social.....112
Figura 24 - Capa do portal institucional da Univasf.....114
Figura 25 - Seção de "Acesso à Informação" do portal da Univasf.....115
Figura 26 - Categoria Funcional.....117
Figura 27 - Participantes do público interno por campi.....118
Figura 28 - Escolaridade dos participantes.....119
Figura 29 - Tempo de permanência na Univasf.....119
Figura 30 - Canais de Comunicação mais Utilizados.....120
Figura 31 - Cidades de atuação dos participantes da imprensa.....121
Figura 32 - Veículos de Comunicação da imprensa.....121

Figura 33 - Solicitação de Serviços à Ascom Univasf.....122
Figura 34 - Clareza da missão, visão e valores.....123
Figura 35 - Clareza da missão, visão e valores (Imprensa).....125
Figura 36 - Divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão.....127
Figura 37 - Divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Imprensa).....129
Figura 38 - Linguagem utilizada no site da Univasf.....130
Figura 39 - Linguagem utilizada no site da Univasf (Imprensa).....132
Figura 40 - Linguagem utilizada nas redes sociais da Univasf.....133
Figura 41 - Linguagem utilizada nas redes sociais da Univasf (Imprensa).....135
Figura 42 - Imagem institucional.....136
Figura 43 – Imagem institucional (Imprensa).....138
Figura 44 – Divulgação Científica.....139
Figura 45 – Divulgação Científica (Imprensa).....140
Figura 46 – Divulgação das Atividades de Extensão.....142
Figura 47 – Divulgação das Atividades de Extensão (Imprensa).....143
Figura 48 – Divulgação das Atividades de Ensino.....144
Figura 49 - Divulgação das Atividades de Ensino (Imprensa).....145
Figura 50 - Relacionamento com os públicos.....146
Figura 51 - Relacionamento com os públicos (Imprensa).....148
Figura 52 - Relacionamento com a Imprensa.....149
Figura 53 - Relacionamento com a Imprensa (Imprensa).....150
Figura 54 - Comunicação entre setores e servidores.....151
Figura 55 - Comunicação entre os campi.....153
Figura 56 - Adequação e relevância das informações.....154
Figura 57 - Adequação dos canais de comunicação interna.....156
Figura 58 - Uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação.....157
Figura 59 - Gestão da comunicação interna.....158
Figura 60 - Acesso aos documentos institucionais.....159
Figura 61 - Fluxo de Informações Internas.....161
Figura 62 - E-mail institucional como ferramenta de interação interpessoal.....162
Figura 63 - Canais para sugestões e reclamações.....164
Figura 64 - Canais para sugestões e reclamações (Imprensa).....165
Figura 65 - Canais claros e acessíveis para a sociedade.....166
Figura 66 - Canais claros e acessíveis para a sociedade (Imprensa).....167

Figura 67 - Existência de canais abertos de escuta e diálogo.....168
Figura 68 – Existência de canais abertos de escuta e diálogo (Imprensa).....170
Figura 69 – Visibilidade da ouvidoria institucional.....171
Figura 70 – Visibilidade da ouvidoria institucional (Imprensa).....172
Figura 71 – Acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).....174
Figura 72 – Acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) (Imprensa).....175
Figura 73 – Comunicação com a sociedade e função social.....176
Figura 74 - Comunicação com a sociedade e função social (Imprensa).....177
Figura 75 - Transparência sobre os recursos financeiros.....178
Figura 76 – Transparência sobre os recursos financeiros (Imprensa).....179
Figura 77 - Comparação entre as dimensões da comunicação integrada.....180
Figura 78 - Comparação entre as dimensões da comunicação integrada (Imprensa).....181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma Universidade pública.....59
Quadro 2 - Perguntas Operacionais que Orientam a Análise Situacional da Comunicação Organizacional da Univasf.....67
Quadro 3 – Roteiro da Pesquisa Documental.....69
Quadro 4 – Roteiro da Observação Participante.....70
Quadro 5 - Públicos da Univasf e Produtos de Comunicação Institucional.....83
Quadro 6 - Análise Situacional da Comunicação Institucional.....182
Quadro 7 - Análise Situacional da Comunicação Interna.....184
Quadro 8 - Análise Situacional da Comunicação Relacional.....185
Quadro 9 - Recomendações para uma Comunicação Organizacional Integrada na Univasf...187

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Item 1: A comunicação institucional da Univasf evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Universidade. (Público Interno).....123
Tabela 2. Item 1: A comunicação institucional da Univasf evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Universidade. (Imprensa).....125
Tabela 3. Item 2: A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade. (Público Interno).....126
Tabela 4. Item 2: A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade. (Imprensa).....128
Tabela 5. Item 3: O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Público Interno).....130
Tabela 6. Item 3: O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Imprensa).....131
Tabela 7. Item 4: As redes sociais da Univasf utilizam uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Público Interno).....132
Tabela 8. Item 4: As redes sociais da Univasf utilizam uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Imprensa).....134
Tabela 9. Item 5: As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade. (Público Interno).....135
Tabela 10. Item 5: As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade. (Imprensa).....137
Tabela 11. Item 6: A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico produzido na Universidade por meio de seus canais de comunicação. (Público Interno).....138
Tabela 12. Item 6: A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico produzido na Universidade por meio de seus canais de comunicação. (Imprensa).140
Tabela 13. Item 7: A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão. (Público Interno).....141

Tabela 14. Item 7: A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão. (Imprensa).....142
Tabela 15. Item 8: A comunicação da Univasf contribui para a divulgação das ações de ensino (Ex: processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, além de programas como Programa de Educação Territorial (PET) e Mobilidade Acadêmica). (Público Interno).....143
Tabela 16. Item 8: A comunicação da Univasf contribui para a divulgação das ações de ensino (Ex: processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, além de programas como Programa de Educação Territorial (PET) e Mobilidade Acadêmica). (Imprensa).....145
Tabela 17. Item 9: Os canais de comunicação da Univasf (site e redes sociais) favorecem uma aproximação entre os diferentes públicos da universidade. (Público Interno).....146
Tabela 18. Item 9: Os canais de comunicação da Univasf (site e redes sociais) favorecem uma aproximação entre os diferentes públicos da universidade. (Imprensa).....147
Tabela 19. Item 10: A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. (Público Interno).....148
Tabela 20. Item 10: A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. (Imprensa).....149
Tabela 21. Item 11: A comunicação entre servidores (docentes e técnicos) e entre os setores da Univasf é eficiente para o bom andamento das atividades administrativas. (Público Interno).151
Tabela 22. Item 12: Os canais de comunicação interna da Univasf favorecem a circulação de informações entre os diferentes campi da Universidade. (Público Interno).....152
Tabela 23. Item 13: As informações divulgadas pelos canais de comunicação da Universidade atendem às minhas necessidades e interesses enquanto servidor ou estudante. (Público Interno).....153
Tabela 24. Item 14: Os canais utilizados para a comunicação interna na Univasf são adequados às necessidades da instituição. (Público Interno).....155
Tabela 25. Item 15: O WhatsApp tem se mostrado uma ferramenta essencial para o recebimento de informações da Univasf. (Público Interno).....156
Tabela 26. Item 16: A Univasf gerencia bem seus canais de comunicação, garantindo que as informações circulem de forma eficiente entre os servidores e estudantes. (Público Interno).157
Tabela 27. Item 17: As normas, regimentos internos e documentos oficiais são facilmente acessíveis e compreensíveis a todos os públicos. (Público Interno).....159

Tabela 28. Item 18: Existe um fluxo de informação interna adequado para auxiliar na tomada de decisões no desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas. (Público Interno).....160
Tabela 29. Item 19: O e-mail institucional fortalece as interações interpessoais e contribui ao permitir trocas que vão além das questões estritamente profissionais, como manifestações de pesar, felicitações ou até discussões sobre temas políticos. (Público Interno).....161
Tabela 30. Item 20: A Univasf permite através dos seus canais institucionais (redes sociais, e-mail, site e WhatsApp) a manifestação de sugestões e reclamações. (Público Interno).....163
Tabela 31. Item 11: A Univasf permite através dos seus canais institucionais (redes sociais, e-mail, site e WhatsApp) a manifestação de sugestões e reclamações. (Imprensa).....164
Tabela 32. Item 21: A Univasf oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade. (Público Interno).....165
Tabela 33. Item 12: A Univasf oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade. (Imprensa).....167
Tabela 34. Item 22: A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos. (Público Interno).....168
Tabela 35. Item 13: A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos. (Imprensa).....169
Tabela 36. Item 23: A Universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo). (Público Interno).....170
Tabela 37. Item 14: A Universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo). (Imprensa).....172
Tabela 38. Item 24: O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível. (Público Interno).....173
Tabela 39. Item 15: O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível. (Imprensa).....174
Tabela 40. Item 25: Os canais de comunicação utilizados pela Universidade aproximam a instituição da sociedade e promovem o reconhecimento de seu papel social. (Público Interno).....175
Tabela 41. Item 16: Os canais de comunicação utilizados pela Universidade aproximam a instituição da sociedade e promovem o reconhecimento de seu papel social. (Imprensa).....177
Tabela 42. Item 26: Os canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade. (Público Interno).....178

Tabela 43. Item 17: Os canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade. (Imprensa).....179

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

ACADIGITUS	Sistema de Gerenciamento de Documentos Acadêmicos Digitais
ARS	Análise de Redes Sociais
ASCOM	Assessoria de Comunicação
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEMAFAUNA	Centro de Conservação e Manejo de Fauna da Caatinga
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEPPSI	Centro de Estudos e Práticas em Psicologia
CGGRC	Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
COGECOM	Colégio de Gestores de Comunicação das Universidades Federais
CONCUR	Conselho de Curadores
CONUNI	Conselho Universitário
CRAD	Centro de Recuperação de Áreas Degradadas
EACC	Espaço de Arte, Cultura e Ciência
EAD	Ensino a Distância
GTA	Guia de Transparência Ativa
IA	Inteligência Artificial
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais
IES	Instituições de Ensino Superior
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INFRA	Secretaria de Infraestrutura
JCSAB	Jornalismo Científico, Social, Ambiental e de Base
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NEMA	Núcleo de Ecologia e Monitoramento Ambiental
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PISF	Projeto de Integração do Rio São Francisco
PNE	Plano Nacional de Educação
PROAE	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGEST	Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PRPPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
PU	Prefeitura Universitária
REUNI	Plano de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RP	Relações Públicas
SEaD	Secretaria de Educação a Distância
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIPPAGweb	Sistema Integrado de Protocolo, Pagamento e Gestão de Pessoas
SGS	Sistema de Gestão de Pessoas
SRCA	Secretaria de Registro e Controle Acadêmico
STI	Secretaria de Tecnologia da Informação
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOB	Universidade Federal do Oeste Baiano
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo Baiano
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO**.....17

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....18

1.2 OBJETIVOS.....20

1.2.1 **Objetivo Geral**.....20

1.2.2 **Objetivos Específicos**.....21

1.3 JUSTIFICATIVA.....21

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....22

2 **REFERENCIAL TEÓRICO**.....24

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....24

2.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....26

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA.....28

2.3.1 **Comunicação Institucional**.....30

2.3.2 **Comunicação Mercadológica**.....34

2.3.3 **Comunicação Interna**.....37

2.4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....39

2.5 UNIVERSIDADES FEDERAIS PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....42

2.5.1 **Evolução Histórica das Universidades Brasileiras**.....43

2.5.2 **Universidades Federais Públicas: Interfaces entre Comunicação Estratégica, Comunicação Pública e Missão Social**.....48

2.5.3 **Um Modelo de Comunicação Integrada para Universidades Públicas.**.....52

3 **METODOLOGIA**.....61

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....61

3.1.1 **Técnicas de Coleta de Dados**.....62

3.2 APLICAÇÃO DO MODELO PARA ANÁLISE SITUACIONAL DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA.....65

3.2.1 **Instrumentos de Coleta de Dados**.....69

3.2.2 **Procedimentos para Análise dos Dados**.....73

3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....76

3.4 APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS.....77

4 **RESULTADOS E ANÁLISES**.....79

4.1 LOCUS DA PESQUISA.....79

4.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVASF SOB A PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA.....84

4.2.1 **Análise Situacional: Documentos e Práticas Observadas**.....84

4.2.2 **Diagnóstico Comunicacional: Análise dos Dados Quantitativos**.....117

4.2.3 **Potencialidades e Fragilidades da Atuação Comunicacional da Univasf**.....182

4.2.4 **Recomendações para a Comunicação Organizacional da Univasf**.....187

5 **PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO**.....190

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....191

REFERÊNCIAS.....193

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao público interno.....204

APÊNDICE B – Questionário aplicado à imprensa.....209

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional tem se tornado cada vez mais relevante para o desenvolvimento das instituições, sobretudo em um cenário marcado pela crescente complexidade social e tecnológica. Nesse contexto, ela deve ultrapassar a função meramente informativa para se afirmar como um elemento estratégico fundamental à gestão institucional. Essa perspectiva é particularmente importante no âmbito das instituições públicas, cuja principal finalidade é a prestação de serviços à sociedade. Assim, torna-se indispensável promover um diálogo efetivo com os diversos segmentos sociais, contribuindo para a transparência, a legitimidade e a efetividade das ações do Estado (Kunsch, 2018; Duarte, 2007).

Nesse cenário, as universidades públicas, enquanto instituições de ensino, pesquisa e extensão, além de atuarem como agentes de transformação, precisam adotar práticas comunicacionais que fortaleçam sua conexão com a sociedade, promovam a valorização do conhecimento científico e assegurem a transparência de suas ações (Lima Junior e Lourenço, 2024). Dessa forma, a comunicação torna-se uma ferramenta essencial para afirmar sua relevância social, especialmente diante dos desafios contemporâneos relacionados à visibilidade, aos questionamentos sobre sua legitimidade e à necessidade de engajar diferentes públicos em torno de sua missão, justificar sua existência e demonstrar a importância do investimento público (Baldissera, 2024).

Nessa perspectiva, Prediger (2023) argumenta que analisar a comunicação sob uma ótica estratégica tornou-se essencial para as universidades, especialmente as públicas, que necessitam do reconhecimento da sociedade para sua manutenção e desempenham diversas funções além do ensino. Assim, considerando os desafios enfrentados pelas universidades públicas, o presente estudo, inserido no campo da Comunicação Organizacional e da Comunicação Pública, propõe analisar como a comunicação organizacional é estruturada e conduzida na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual de Comunicação Integrada.

O conceito, formulado por Kunsch (2003), propõe que as atividades de comunicação institucional, como jornalismo, editoração, relações públicas e publicidade; de comunicação interna; e de comunicação mercadológica, como propaganda, promoção de vendas, exposições e treinamento de vendas, sejam desenvolvidas de forma articulada, compondo um composto integrado de comunicação.

Dessa forma, o poder comunicacional não se limita a ações isoladas de divulgação organizacional, mas sim à utilização da comunicação como uma ferramenta estratégica para a gestão das instituições. Segundo Kunsch (2018, p. 18), “a área da comunicação deixa de ter uma função apenas tática e passa a ser considerada estratégica”. Isso implica que a comunicação deve considerar o fator humano, agregar valor às organizações e contribuir para a valorização de seus públicos, cumprimento de sua missão, alcance de seus objetivos, consolidação de seus valores e planejamento de ações alinhadas à sua visão institucional, sempre fundamentadas em princípios éticos (Kunsch, 2018).

Com base nessas contribuições teóricas, reafirma-se a necessidade de que a comunicação universitária adote um caráter estratégico para promover a missão social e melhorar seu relacionamento com a sociedade. Sob esta ótica, Holanda e Brandão (2019) apresentam um modelo de comunicação organizacional integrada, adaptado por elas do composto proposto por Kunsch (2003), estruturado em três dimensões principais: Comunicação Institucional, Comunicação Interna e Comunicação Relacional. Ao adaptarem o composto, Holanda e Brandão (2019, p. 15) reformulam a concepção de comunicação institucional no âmbito da Universidade Pública como “orientada para explicitar o lado público da organização, promovendo a difusão do conhecimento científico e tecnológico e para a construção e consolidação da credibilidade organizacional”.

Assim, tendo como eixo central a perspectiva de que a comunicação é um elemento essencial para a gestão estratégica das organizações, esta pesquisa se propõe a encontrar caminhos que apontem para a melhoria dos processos de comunicação organizacional da Univasf. Ao adotar o modelo de Comunicação Integrada como referência analítica, o estudo busca não apenas contribuir com a consolidação do campo teórico da comunicação pública e organizacional, mas também oferecer subsídios práticos que favoreçam a adoção de estratégias comunicacionais mais eficientes, alinhadas à missão institucional da Univasf e comprometidas com o fortalecimento do vínculo entre universidade e sociedade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Visto que as universidades públicas desempenham um papel social fundamental ao promoverem crescimento econômico, cultural e científico, torna-se essencial que mantenham um bom relacionamento com a sociedade e prestem contas de suas ações e atividades para que sua importância seja devidamente reconhecida. De acordo com Justino (2019), para alcançar uma democratização efetiva da universidade pública, é imprescindível que haja uma

comunicação eficaz com a sociedade, proporcionando uma divulgação clara e acessível das formas de ingresso, além de compartilhar os conhecimentos produzidos, incluindo pesquisas científicas e atividades culturais e artísticas desenvolvidas por seus pesquisadores.

No entanto, percebe-se que, nos últimos anos, essas instituições vêm enfrentando uma crise orçamentária e de legitimidade perante a sociedade, sendo descredibilizadas, o que contribui para uma percepção negativa por parte da população. Um estudo realizado por Sotello et al. (2018) sobre a imagem da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila) revelou que a instituição foi classificada como "ruim" pelo público externo e "regular" pelo público interno, evidenciando a dificuldade da universidade em consolidar uma imagem institucional sólida e positiva.

De acordo com Santos (2004), há diversas razões para a crise de legitimidade enfrentada pelas universidades, sendo uma das principais a concentração da produção de conhecimento voltada predominantemente ao público interno, sem uma articulação efetiva com a comunidade externa. Baldissera (2024) corrobora essa análise ao afirmar que o cenário atual das universidades públicas é marcado por questionamentos quanto à sua legitimidade, em um contexto em que a sociedade não reconhece plenamente sua relevância e elas se tornam alvo de ataques de discursos políticos.

Nessa conjuntura, a comunicação organizacional estratégica se torna um recurso essencial para fortalecer e promover a missão social das universidades. Sobre isso, Kunsch (1992) destaca que, enquanto principal *locus* de produção organizada do conhecimento, as universidades precisam direcionar suas capacidades para oferecer serviços à comunidade. Para isso, é crucial a implementação de um sistema planejado de comunicação, capaz de disseminar de forma eficiente e acessível a produção científica da instituição, tornando-a compreensível e relevante para todos os setores da sociedade.

Contudo, observa-se que a comunicação nas Instituições de Ensino Superior ainda não ocupa esse patamar estratégico, tanto na gestão institucional quanto na valorização do papel social dessas entidades (Oliveira e Lima, 2023). Entre as dificuldades para uma comunicação eficiente, destacam-se a complexidade de dialogar com um público diverso e a realidade dos setores de comunicação das universidades, que muitas vezes contam com um quadro reduzido de profissionais, nem sempre formados na área de comunicação.

Segundo Lima, Salgado e Souza (2024), as estruturas dos setores de comunicação, que ocupam posição central no enfrentamento da deslegitimação das universidades públicas e na preparação dessas instituições para os debates contemporâneos, têm sido enfraquecidas pela falta de investimentos. Essa situação foi agravada pela extinção de cargos relacionados à área

de comunicação, destinados à realização de concursos públicos, conforme estabelecido pelo Decreto nº 10.185, de 20 de dezembro de 2019. A medida impossibilita o fortalecimento dos setores de comunicação nas universidades e compromete sua capacidade de resposta diante dos ataques e desafios enfrentados por essas instituições.

Essa realidade pode ser observada na Assessoria de Comunicação (Ascom) da Univasf, setor responsável pela comunicação institucional da Universidade, que atualmente possui três servidoras e uma estagiária de jornalismo para atender todas as demandas comunicacionais. Essa realidade contrasta com a situação da Ascom Univasf há nove anos, quando esta pesquisadora ingressou no setor no cargo de Assistente em Administração na carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE). Desde então, houve uma redução significativa no quadro de pessoal, tanto no número de servidores quanto no de estagiários. Em 2016, a equipe era composta por quatro servidores, três estagiários de jornalismo e uma prestadora de serviço terceirizada.

Como consequência, o atendimento às demandas passou a se concentrar cada vez mais nos níveis tático e operacional, sem um planejamento estratégico consolidado. Essa limitação compromete a capacidade da comunicação de atuar de forma ampla e articulada, especialmente diante da complexidade do público da Univasf, que é diverso, abrangendo segmentos internos e externos, distribuídos entre sete campi com realidades distintas. Esse cenário demanda ações comunicacionais direcionadas, com o objetivo de promover a aproximação e o fortalecimento do vínculo institucional.

Diante desse contexto, surge o problema desta pesquisa: **Como ocorre o processo da comunicação organizacional da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual da comunicação integrada?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo da comunicação organizacional na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual da comunicação integrada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Efetuar a análise situacional da comunicação organizacional na Univasf;
- Identificar potencialidades e fragilidades da atuação comunicacional da Universidade, considerando as três dimensões que compõem a comunicação integrada;
- Propor recomendações para a implementação de uma comunicação integrada na Univasf.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela relevância teórica e prática da comunicação organizacional estratégica no contexto das universidades públicas. Autores como Torquato (2015) e Kunsch (2003) destacam que a comunicação organizacional vai além da simples divulgação de informações. Trata-se de um processo complexo, que integra a gestão institucional e requer o envolvimento de todos os agentes organizacionais. Kunsch (2014) faz uma reflexão sobre a comunicação nas organizações no sentido mais amplo. A autora analisa o papel das organizações no contexto da sociedade contemporânea, suas transformações, implicações e novas exigências.

Nesse cenário, a comunicação estratégica desponta como um campo de crescente interesse, tanto no meio acadêmico quanto nas práticas de gestão institucional. Brandão (2018), por exemplo, ao analisar especificamente a comunicação interna, adota uma postura reflexiva sobre a importância de que ela seja incorporada pelas organizações sob uma perspectiva estratégica.

No mesmo contexto, Brito (2022) realizou um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC), no qual investigou como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) desenvolve sua comunicação estratégica com os diversos públicos de interesse. Com base nos resultados obtidos, a autora constatou que a comunicação estratégica está intrinsecamente ligada à gestão comunicacional e deve ser estruturada de forma a se alinhar aos principais objetivos institucionais.

A partir dessas contribuições, outros autores têm se debruçado sobre a aplicabilidade do modelo de Comunicação Integrada, proposto por Margarida Kunsch, ao contexto universitário. Por exemplo, Oliveira (2015), adotando o referido modelo como referencial teórico, analisou as possibilidades de integração dos setores de comunicação da Universidade de Brasília (UnB).

Nessa mesma linha, Holanda (2019) aponta que o aprimoramento da comunicação organizacional nas instituições de ensino superior pode ocorrer por meio da adoção de estratégias eficazes e da gestão adequada dos canais de interação com os diferentes públicos. A autora destaca que o modelo proposto por Kunsch (2003) é passível de adaptação à realidade das universidades públicas, possibilitando a otimização das atividades administrativas e o fortalecimento do relacionamento com seus públicos. Partindo dessa premissa, Holanda defende que o referido modelo pode ser utilizado na avaliação da comunicação universitária, de modo a reunir dados e informações que revelem os fatores que dificultam ou favorecem a adoção da comunicação organizacional integrada, além de subsidiar a formulação de recomendações para o aprimoramento dos processos comunicacionais.

Com base nessas abordagens e modelos teóricos, esta pesquisa busca contribuir para a literatura ao documentar o processo de comunicação organizacional em uma universidade pública do interior nordestino, tendo como referência o modelo conceitual da Comunicação Integrada.

Adicionalmente, considerando os estudos mencionados, é possível afirmar que a comunicação organizacional pode desempenhar um papel essencial na valorização das universidades públicas, instituições que contribuem para diversas áreas do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação. O impacto dessas universidades na sociedade se reflete na busca por soluções para desafios sociais, econômicos e políticos, promovendo a melhoria da qualidade de vida da população. Diante disso, esta pesquisa se justifica ao investigar a situação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), considerando que a comunicação é um fator essencial para o relacionamento da instituição com a sociedade.

Dessa forma, a relevância deste trabalho reside na expectativa de que seus resultados possam subsidiar a formulação de diretrizes para uma comunicação integrada na Univasf, contribuindo, assim, para o fortalecimento da gestão estratégica da comunicação organizacional da instituição.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo a Introdução, que apresenta a contextualização do problema de pesquisa, além dos objetivos e da justificativa do estudo.

O capítulo dois expõe os principais fundamentos teóricos que embasam a construção do estudo. Em seguida, o capítulo três descreve a metodologia, com a classificação da pesquisa e os métodos adotados ao longo da etapa analítica.

A estrutura dissertativa avança para o capítulo quatro, no qual são apresentados e discutidos os resultados. No capítulo cinco, apresenta-se o Produto Técnico-Tecnológico, culminando no sexto capítulo, que traz as considerações finais.

Por fim, são dispostos, de forma sequencial, as Referências e os Anexos da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta pesquisa exige, primeiramente, a delimitação dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação pública, comunicação estratégica e comunicação integrada. Em seguida, torna-se necessária uma reflexão sobre o papel social das universidades, contextualizando-as com um breve histórico dessas instituições no Brasil, uma vez que discutir a gestão da comunicação requer o conhecimento do contexto social e político de uma organização.

Ao final da discussão, serão abordados o impacto da comunicação organizacional na promoção da missão social das universidades públicas, a importância da comunicação para a relação dessas instituições com a sociedade e a apresentação de um modelo de comunicação organizacional integrada no cenário de uma universidade pública.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Antes de aprofundar a discussão sobre comunicação organizacional, é relevante definir o conceito de organização. De acordo com Maximiano (2006), uma organização é um conjunto de recursos que busca alcançar intencionalmente um ou mais objetivos. O autor afirma que as organizações variam em termos de tamanho, estrutura, produtos e serviços oferecidos, recursos disponíveis e áreas de atuação, sendo o cenário central do desenvolvimento de processos de gestão.

Nascimento (2009) complementa essa definição ao caracterizar a organização como uma estrutura colaborativa voltada para a produção de bens e serviços, marcada por uma divisão estável de tarefas e por relações consolidadas de autoridade e controle. Kunsch (2006) amplia essa compreensão ao destacar que as organizações não devem ser vistas apenas como entidades orientadas à consecução de objetivos específicos, mas como sistemas formados por indivíduos em constante interação, operando em contextos marcados pela diversidade e por transações complexas. Assim, o conceito de organização se aproxima do de comunicação, especialmente quando se supera a concepção desta como mera transmissão de mensagens e se passa a reconhecer a organização como algo que vai além de uma estrutura formal de trabalho.

No Brasil, o termo "comunicação organizacional" passou a ser utilizado a partir da década de 1990, quando surgiram os primeiros estudos na área. Antes disso, era comum o uso da expressão "comunicação empresarial", o que restringia seu significado ao contexto das

empresas privadas, deixando de contemplar a amplitude das comunicações de caráter instrumental, burocrático e normativo (Torquato, 2015).

Segundo Torquato (2015), a comunicação nas organizações ocorre por meio de um sistema comunicacional que facilita tanto a gestão das atividades administrativas internas quanto a interação com o ambiente externo. Esse sistema compreende duas categorias principais: a comunicação voltada à construção da consciência coletiva, fundamental para embasar decisões internas, e a comunicação externa, que abrange as mensagens trocadas com o mercado, fornecedores, consumidores e órgãos públicos. Ambas as categorias são essenciais para garantir a coesão e a continuidade organizacional, favorecendo seu desenvolvimento.

Bueno (2015) corrobora essa visão ao considerar a comunicação organizacional como um sistema abrangente, que articula conhecimentos e práticas voltadas à interação com os públicos estratégicos. Envolve a formulação de estratégias, ações, ferramentas, canais de relacionamento e metodologias, além da realização de diagnósticos e auditorias que possibilitam mensurar sua eficácia e desempenho.

A partir de uma abordagem ainda mais ampla, Baldissera (2009) propõe uma compreensão complexa da comunicação organizacional, que supera a segmentação por áreas e a trata como um processo dinâmico e integrador. Nessa perspectiva, a comunicação incorpora a incerteza, valoriza a diversidade e sua expressão, incentiva a criação e a inovação, favorece o diálogo e os fluxos comunicacionais em múltiplas direções, reconhece diferentes interpretações e compreende a alteridade como uma força presente nas disputas de sentido.

Importa destacar que essa concepção mais abrangente da comunicação organizacional é resultado de um processo histórico. Ao longo do tempo, a compreensão sobre sua dinâmica evoluiu em consonância com transformações sociais, tecnológicas e administrativas. Inicialmente, prevalecia um modelo formal e hierárquico, centrado na transmissão de informações de forma vertical. Posteriormente, a comunicação horizontal e participativa ganhou espaço, promovendo o diálogo e a colaboração entre os membros das organizações. As novas tecnologias, como as mídias sociais, também modificaram profundamente os modos de comunicação, conferindo-lhes mais agilidade, alcance e interatividade com os stakeholders (Kunsch, 2006).

Segundo Kunsch (2006), a configuração atual da comunicação organizacional tem raízes na Revolução Industrial, que provocou mudanças rápidas e globais. A expansão dos negócios alterou significativamente as relações de trabalho, os métodos de produção e as estratégias de marketing, contexto em que surgiram a publicidade, o jornalismo empresarial, as relações públicas e a própria comunicação organizacional.

Nesse período, as comunicações com o público interno eram predominantemente administrativas e informativas, com foco funcional e instrumental. Esse modelo também se aplicava à comunicação com o público externo, voltada à divulgação de produtos e da imagem institucional, sem considerar o retorno do público, caracterizando-se, portanto, como um modelo de comunicação assimétrico.

Com o avanço da comunicação e seu papel crescente nos processos de gestão, a área passou a assumir novas características. Para Kunsch (2006), as mudanças globais ocorridas após o fim da Guerra Fria, aliadas à globalização e à revolução tecnológica, transformaram profundamente o cenário mundial. As organizações passaram a atuar em mercados amplos e competitivos, exigindo uma reconfiguração do papel da comunicação, que passou a ser reconhecida como uma área estratégica essencial, assim como a publicidade foi na Revolução Industrial.

Como fenômeno contínuo, a comunicação é, portanto, essencial para a existência e o funcionamento de todas as organizações, tendo como principal finalidade a interação com seus públicos de interesse. Baldissera (2000) aponta que os modelos contemporâneos de gestão organizacional exigem práticas comunicacionais com uma perspectiva sistêmica, capazes de desenvolver relações alinhadas aos novos desafios institucionais.

Nas últimas duas décadas, no Brasil, a comunicação organizacional passou por transformações significativas, impulsionadas pelo impacto das tecnologias disruptivas, como a Inteligência Artificial (IA), mineração de dados, jornalismo de dados e algoritmos das mídias sociais. A disseminação acelerada de informações tornou a gestão da comunicação mais complexa, exigindo qualificação constante dos profissionais da área e indicando, ao mesmo tempo, oportunidades e riscos. Entre os desafios contemporâneos, destaca-se o avanço da desinformação, capaz de comprometer a imagem e a reputação das organizações (Bueno, 2023). Diante desse cenário, ações isoladas de divulgação ou de presença nas mídias sociais não são suficientes para atender às expectativas dos públicos.

2.2 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Van Ruler (2018 apud Ferreira, 2019), o conceito de comunicação estratégica surgiu a partir de pesquisas que exploram a interseção entre os estudos de gestão, estratégia e comunicação. Esses estudos são considerados emergentes dentro das ciências da comunicação e, em particular, no campo da comunicação organizacional. Trata-se de um campo

disciplinar voltado à análise da influência da comunicação no cumprimento da missão de uma organização, destacando sua dimensão estratégica.

Conforme ressaltado na subseção anterior, com as transformações globais dos anos 1980, impulsionadas pela revolução tecnológica da informação, a gestão da comunicação passou a ser pensada sob uma nova perspectiva, questionando a concepção reducionista de mera transmissão de informações de cima para baixo, pois houve uma ampliação da interação entre os diversos atores sociais que compõem os públicos de interesse das organizações. Torquato (2015, p. 11) endossa que a partir desse período, a comunicação passou a ser reconhecida como um elemento estratégico nas organizações. “Se na década de 1970 a comunicação chegava a um alto patamar nas organizações, na década de 1980 investiu-se no conceito estratégico”.

Foi na década de 1980 que Margarida Kunsch começou a desenvolver o conceito de Comunicação Organizacional Integrada. Ao longo dos anos, a autora (1997, 2003) refinou esse modelo, que abrange quatro modalidades interligadas e atuantes de forma sinérgica: Comunicação Interna, Comunicação Administrativa, Comunicação Mercadológica e Comunicação Institucional. Esse conjunto será detalhado na subseção dedicada exclusivamente ao tema.

A partir dessa estrutura inicial, a autora passou a aprofundar o entendimento sobre o papel da comunicação nas organizações Kunsch (2016) introduz quatro dimensões que atravessam as demais modalidades comunicacionais. São elas: a dimensão instrumental, que se refere à comunicação voltada para a operacionalização de processos e à transmissão de informações; a dimensão cultural, que aborda a comunicação como expressão da identidade e da cultura organizacional; a dimensão humana, que valoriza o diálogo, a escuta ativa e o respeito nas relações interpessoais; e a dimensão estratégica, que compreende a comunicação como parte integrante do planejamento organizacional.

Nesta nova abordagem, a autora propõe que a dimensão estratégica vá além do alinhamento à missão, visão e valores institucionais, superando os limites de uma perspectiva centrada exclusivamente na eficácia organizacional. Nesse sentido, incorpora os pressupostos da Nova Teoria Estratégica (NTE), de Rafael Pérez, que orienta a formulação de estratégias de comunicação a partir de paradigmas ancorados nas esferas social, cultural e política (Silva, 2024).

No entanto, para Kunsch (2016), a dimensão instrumental ainda predomina na maioria das instituições, refletindo uma visão assimétrica na relação com os públicos. Ou seja, a comunicação é tratada essencialmente como um meio para transmitir informações e viabilizar processos, garantindo o funcionamento da organização e o alcance de seus objetivos globais.

Esta visão linear ignora contextos e aspectos subjetivos, sendo necessário avançar além dessa perspectiva: “As organizações não devem se restringir apenas a essa vertente, mas levar em conta que a comunicação acontece também de outras formas que devem ser consideradas” (Kunsch, 2014, p. 48).

Duarte e Monteiro (2009) alertam que a utilização da comunicação apenas como ferramenta tática ou operacional resulta em um aproveitamento limitado de seu potencial. Nessas situações, os assessores têm pouca influência na gestão, as políticas da área permanecem no papel, os dirigentes não assumem seu papel de liderança comunicativa e a comunicação transparente e integrada se restringe ao discurso. Além disso, a ausência de avaliação de resultados compromete a qualidade da gestão comunicacional.

Por isso, autores como Holanda (2019) enfatizam que a comunicação organizacional deve ir além da mera execução cotidiana da divulgação de informações. Sua compreensão envolve uma complexidade maior, abrangendo aspectos fundamentais da gestão comunicativa dentro da instituição e englobando todos os indivíduos que dela fazem parte. Marchiori (2010) complementa que, para ser estratégica, a comunicação deve promover mudanças de comportamento, não se limitando a informar sobre o que acontece nas organizações, já que ela é fundamental para fortalecer e manter a identidade organizacional.

Para cumprir essa função, deve estar integrada aos processos de gestão, planejamento e marketing, seguindo diretrizes comuns (Bueno, 2005). Neste sentido, um planejamento eficaz deve considerar as diferentes dimensões comunicacionais, analisar os fluxos de transmissão de mensagens e coletar informações junto aos públicos. Isso inclui monitoramento contínuo e avaliação de resultados. Para garantir a eficácia dessas iniciativas, é essencial que o planejamento seja conduzido de forma estratégica, com políticas de comunicação bem estruturadas (Cruz, 2007).

Assim, a dimensão estratégica da comunicação pode ser compreendida como um meio de analisar as redes de relacionamento no ambiente organizacional, influenciando e acompanhando fluxos informacionais simultâneos. Essa abordagem considera a interação entre diversos públicos, internos e externos, e valoriza a dimensão humana, que enfatiza a complexidade das conexões em rede cada vez mais presentes nas organizações (Kunsch, 2014).

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

Para Kunsch (2018), a comunicação organizacional deve contribuir para a construção de vínculos duradouros, a gestão de crises, o engajamento dos públicos e a legitimação da

organização perante a sociedade. Nesse sentido, a autora propõe uma abordagem abrangente, que contempla as diferentes modalidades das práticas comunicacionais, possibilitando o desenvolvimento de uma comunicação coerente e sinérgica: a Comunicação Organizacional Integrada.

O modelo proposto por Kunsch foi influenciado por autores como Gaudêncio Torquato, especialmente no que se refere à integração das ações de comunicação e à importância da coerência na atuação comunicacional das organizações (Silva, 2024).

Segundo Torquato (2015), a comunicação deve ser vista como um processo unificado, que envolve diferentes meios, formas, recursos, canais e objetivos. O autor destaca que "a comunicação não pode ser repartida" (p. 125). Além disso, ele ressalta a necessidade de compreender melhor o papel dos grupos formais e informais dentro das organizações e sua relação com o público externo. Para garantir essa integração, a comunicação deve ser gerenciada por um centro de coordenação responsável pelo planejamento de pesquisas, definição de estratégias, táticas, diretrizes, normas e fluxos, utilizando técnicas que reforcem a cultura e a identidade organizacional.

Segundo Kunsch (2018), a articulação plena entre as diferentes modalidades da comunicação organizacional, com o objetivo de promover a eficácia, a eficiência e a efetividade das instituições, traz benefício não apenas para organizações, mas também dos públicos e da sociedade em geral. Nessa abordagem ampliada, a comunicação organizacional revela-se uma área de grande complexidade. Desse modo, ela deixa de ser percebida apenas como uma função operacional ou tática e passa a ser reconhecida como um componente estratégico.

Isso implica considerar a dimensão humana nas práticas comunicacionais e atribuir-lhes um papel agregador, contribuindo para que as organizações valorizem as pessoas, cumpram sua missão institucional, atinjam suas metas globais, fortaleçam publicamente seus valores e orientem suas ações com base em uma visão de mundo ancorada em princípios éticos (Kunsch, 2018).

Delineando o modelo, a autora afirma que Comunicação Organizacional Integrada, envolve a transmissão estruturada de informações em diferentes níveis e considera quatro modalidades de comunicação: institucional, mercadológica, interna e administrativa. Essas áreas formam o chamado mix ou composto da comunicação organizacional, que deve operar de maneira coordenada, respeitando as particularidades de cada setor e suas subdivisões. A eficácia da comunicação dentro das organizações depende, portanto, da articulação estratégica e tática entre essas modalidades.

Figura 1: Composto de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2003, p. 151)

Para que essa integração ocorra, é essencial a atuação conjunta de profissionais de diversas áreas, como jornalismo, relações públicas e marketing. Esse trabalho colaborativo assegura a coerência na linguagem e possibilita que a organização alcance seus diversos públicos de maneira eficaz. Ou seja, a comunicação interna precisa estar alinhada à comunicação externa, garantindo que todas as ações comunicacionais estejam conectadas aos objetivos estratégicos da organização. A seguir serão detalhadas cada modalidade do modelo e suas subáreas.

2.3.1 Comunicação Institucional

No modelo de comunicação integrada apresentado por Kunsch (2003), a Comunicação Institucional tem como papel central a construção e o fortalecimento de uma identidade e imagem corporativas sólidas e positivas para a organização. Ou seja, refere-se a ações que contribuem para consolidar a reputação e os valores da instituição perante seus diversos públicos. Suas responsabilidades incluem destacar o caráter público e a influência político-social da organização, evidenciando elementos como sua missão, visão e valores.

A Comunicação Institucional se manifesta por meio de diferentes instrumentos, também chamados de subáreas, tais como relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural. A atuação do profissional de comunicação nesse contexto visa identificar e respaldar a organização tanto no que se refere às ameaças e oportunidades presentes no ambiente social em que está inserida quanto no seu próprio ambiente interno (Kunsch, 2003). Adiante detalharemos cada um desses instrumentos.

2.3.1.1 Relações Públicas

Segundo Kunsch (2003), as Relações Públicas (RP) ocupam um papel central na comunicação institucional, pois tem como principal objetivo promover o relacionamento ético, transparente e duradouro entre a organização e seus diversos públicos, internos e externos. A autora destaca que as atividades de RP são estruturadas para fomentar o diálogo, a cooperação e a confiança mútua com os públicos-alvo.

Entre as ações das relações públicas, estão a organização de eventos institucionais, a realização de audiências públicas, a implementação de programas de visitas, os encontros com a comunidade e a produção de relatórios sociais, dentre outras iniciativas.

2.3.1.2 Jornalismo Empresarial

Segundo Kunsch (2003), o jornalismo empresarial se configura como uma subárea da comunicação institucional dedicada à criação e disseminação de conteúdos informativos que são relevantes tanto para a organização quanto para seus públicos, internos e externos. Sua principal função é informar, orientar, integrar, motivar e formar opinião, desempenhando um papel crucial no fortalecimento da imagem institucional e no aprimoramento das relações com diferentes públicos.

À diferença da assessoria de imprensa, que foca na interação com a mídia externa, o jornalismo empresarial concentra-se na elaboração de conteúdos próprios, como jornais, revistas, boletins, sites institucionais e *newsletters*. Essa abordagem busca promover a identidade organizacional e valorizar as ações e resultados que ocorrem internamente.

Para Kunsch, essa prática é fundamental dentro de uma estratégia de comunicação integrada, “é por meio do jornalismo empresarial que se desenvolve a função informativa e formadora de opinião no âmbito da comunicação institucional” (Kunsch, 2003, p. 167).

2.3.1.3 Assessoria de Imprensa

Segundo Lupetti (2006), a assessoria de imprensa tem como função principal identificar os acontecimentos relevantes dentro da organização e convertê-los em textos jornalísticos, como releases. A partir disso, cabe ao profissional responsável organizar e coordenar a distribuição dessas informações aos jornalistas dos diversos veículos de comunicação.

Kunsch (2003) acrescenta que essa atividade ultrapassa a mera divulgação de releases. Ela requer conhecimento técnico, uma visão estratégica e um alinhamento com os objetivos institucionais, sendo essencial para fortalecer a transparência, a credibilidade e o posicionamento da instituição.

2.3.1.4 Editoração Multimídia

A editoração multimídia envolve a produção e edição de conteúdos informativos e institucionais em diversos suportes, sejam impressos ou digitais, com o objetivo de fortalecer a identidade visual e informativa da organização. Esta subárea envolve a criação de jornais, revistas, informativos, boletins, relatórios e outras publicações de caráter informativo, educativo ou promocional. Essas produções devem refletir de maneira clara, acessível e atraente os valores, a missão e os objetivos da instituição, visando atingir diversos públicos. (Kunsch, 2003).

Com o avanço das tecnologias digitais, essa área expandiu-se para abranger também conteúdos como vídeos, animações, e-books e publicações online, exigindo planejamento editorial integrado e domínio técnico para garantir padronização, coerência visual e efetividade comunicacional. (Kunsch, 2003).

2.3.1.5 Imagem Corporativa

A imagem da organização é a percepção que os diversos públicos constroem em suas mentes sobre sua identidade. Essa percepção é resultado de uma combinação de impressões geradas pela comunicação, pelo comportamento, pelos produtos e serviços, além das atitudes da instituição em relação a seus diferentes públicos.

Para Kunsch (2003), essa subárea se relaciona diretamente com outras práticas da comunicação institucional, como as relações públicas, a publicidade institucional, o jornalismo

empresarial e a assessoria de imprensa, que devem trabalhar de maneira integrada para reforçar a imagem desejada pela organização.

2.3.1.6 Propaganda Institucional

De acordo com Lupetti (2006), a propaganda institucional tem a função de apoiar a organização na comunicação de seu posicionamento junto aos seus públicos, atuando como um recurso estratégico para fortalecer a identidade e consolidar a imagem corporativa.

Gracioso (1995 apud Kunsch, 2003) explica que a propaganda institucional é caracterizada por dois aspectos principais: em primeiro lugar, atua predominantemente sobre a sociedade, e não diretamente sobre produtos, embora isso não seja uma regra absoluta; em segundo, assume o formato de conteúdo informativo, com aparência redacional. Dessa forma, ela se aproxima da propaganda por adquirir espaços pagos para veiculação, mas também guarda semelhanças com as relações públicas em suas intenções e no tom amigável adotado, sendo, assim, uma forma de propaganda informativa.

2.3.1.7 Marketing Social

Dentro da perspectiva da comunicação institucional, o marketing social é visto como uma ferramenta estratégica fundamental para aprimorar o posicionamento da instituição e fortalecer o relacionamento com seus diferentes públicos. O marketing social (...) procura responder às necessidades sociais, à melhoria da qualidade de vida da população e à preservação do meio ambiente, contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional da organização" (Kunsch, 2003, p. 171).

De acordo com Kunsch, o marketing social constitui uma parte essencial da comunicação estratégica, alinhando-se à função social das organizações, especialmente no setor público e em instituições que buscam fortalecer sua legitimidade perante a sociedade. Além disso, a autora afirma que a comunicação institucional desempenha um papel fundamental na gestão da identidade, imagem e reputação de uma organização. Quando essa comunicação se direciona para ações de interesse público, o marketing social se torna uma ferramenta indispensável.

O marketing social, nesse contexto, se distingue do marketing comercial por seu objetivo primordial de influenciar comportamentos e atitudes com o intuito de promover um impacto positivo na sociedade. Exemplos disso incluem campanhas voltadas à saúde, educação,

segurança e inclusão social (Kunsch, 2003).

2.3.1.8 Marketing Cultural

Kunsch (2003) concebe o marketing cultural como uma estratégia essencial para estreitar laços entre as organizações e a sociedade, através do apoio, patrocínio ou promoção de manifestações culturais. Essa prática não apenas fortalece a imagem institucional, mas também confere valor simbólico à marca e reafirma o compromisso social da instituição com a cultura e a cidadania.

A autora enfatiza que o investimento em cultura não deve ser encarado meramente como um meio de promoção da visibilidade, mas sim como um compromisso ético e institucional com a preservação e o fomento das expressões culturais, particularmente aquelas que refletem a identidade local ou nacional. Ela ainda reitera que "a atuação institucional na área cultural pode consolidar uma imagem positiva da organização, especialmente quando está relacionada a políticas de responsabilidade social e à valorização da diversidade cultural"(Kunsch, 2003, p. 174).

2.3.2 Comunicação Mercadológica

Outra área do composto da Comunicação Integrada, a Comunicação Mercadológica é voltada para a produção de conteúdos destinados à promoção publicitária de produtos e serviços, com o objetivo de alcançar as metas comerciais da organização. Sob a responsabilidade do setor de marketing, essa modalidade baseia-se no mix de comunicação de marketing, utilizando diversas ferramentas e técnicas. Trata-se de um conjunto integrado de instrumentos persuasivos que visa atrair consumidores e públicos estratégicos definidos pela área de marketing e deve estar em sintonia com a comunicação institucional, a fim de preservar a coerência da imagem. (Kunsch, 2003).

Os seus principais instrumentos são: marketing, propaganda, promoção e vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal.

2.3.2.1 Marketing

Kunsch (2003) aponta que o marketing foca em ações e estratégias destinadas a influenciar o comportamento do consumidor, utilizando mensagens que destacam os valores,

benefícios e diferenciais dos produtos ou serviços que a organização oferece. Para a autora, o marketing é um processo estratégico que transcende a mera atividade de venda, englobando uma comunicação contínua e integrada com os diversos públicos-alvo da organização.

Dessa forma, a autora destaca a importância de um planejamento estratégico no marketing, que deve considerar o contexto social, econômico e cultural em que está inserido. O sucesso das ações de marketing está diretamente ligado ao alinhamento das estratégias com as expectativas do público-alvo. Essa conexão visa estabelecer uma comunicação eficaz e valiosa para ambas as partes: a organização e o consumidor.

Lupetti (2006) complementa a visão de Kunsch ao destacar a relevância da criação de vínculos duradouros com os consumidores, fundamentados em um entendimento profundo de suas necessidades e desejos. Além disso, enfatiza a importância de como as organizações podem posicionar suas marcas de maneira estratégica no mercado.

2.3.2.2 Propaganda

A propaganda configura uma subárea da comunicação mercadológica que se dedica à promoção e divulgação de produtos, serviços, marcas ou ideias, visando influenciar o comportamento dos consumidores e potencializar a imagem da organização. Conforme expõe Kunsch (2003), a propaganda transcende a mera técnica de venda, apresentando-se como uma estratégia de comunicação integrada que objetiva construir e reforçar a identidade da marca, empregando diversos meios de comunicação para alcançar os públicos-alvo.

Assim, a propaganda é uma das ferramentas mais eficazes da comunicação mercadológica, uma vez que permite à organização direcionar suas mensagens de maneira segmentada e com elevado impacto. Kunsch argumenta que a propaganda não deve ser encarada unicamente como uma técnica de persuasão, mas sim como uma estratégia de posicionamento e construção de imagem, essencial para consolidar a marca no mercado e assegurar um relacionamento consistente com os consumidores.

2.3.2.3 Promoção e Vendas

Segundo Kunsch (2003), a promoção de vendas consiste em um conjunto de atividades de curto prazo que têm como objetivo aumentar as vendas, atrair novos consumidores e consolidar a fidelização do público-alvo, por meio de incentivos como descontos, brindes e sorteios. A autora ressalta que a promoção de vendas deve ser integrada à estratégia de

marketing da organização, alinhando-se aos objetivos comerciais e à identidade da marca, para garantir que a ação seja eficaz e coerente com a comunicação institucional.

Além disso, Kunsch (2003) enfatiza que as ações promocionais devem ser muito bem planejadas, levando em consideração as necessidades e preferências dos consumidores. É fundamental que o incentivo seja percebido como relevante e que contribua para a valorização da experiência de compra. Nesse contexto, as promoções não se limitam a impulsionar o volume de vendas em um curto espaço de tempo; elas também desempenham um papel essencial na consolidação da imagem da marca e no fortalecimento do relacionamento com o consumidor.

2.3.2.4 Feiras e Exposições

A subárea de feiras e exposições refere-se à participação de organizações em eventos presenciais, com o intuito de promover seus produtos, serviços e marcas, estabelecendo um contato direto com consumidores e outros interessados. De acordo com Kunsch (2003), essas iniciativas oferecem uma oportunidade estratégica para fortalecer a imagem institucional, gerar leads e aprimorar o relacionamento com o público-alvo, possibilitando uma interação mais próxima e personalizada. Ademais, as feiras e exposições se revelam eficazes para a demonstração de inovações, para o aumento da visibilidade da marca e para a criação de um vínculo emocional com os consumidores, favorecendo, assim, o engajamento e a fidelização.

2.3.2.5 Marketing Direto

O objetivo do marketing direto é estabelecer uma comunicação personalizada e direta com os consumidores, utilizando canais como e-mail, telemarketing, mala direta e outras formas de contato individualizado. Conforme Kunsch (2003), essa abordagem possibilita uma segmentação precisa, permitindo que as organizações alcancem seu público-alvo de forma eficaz, com mensagens ajustadas às necessidades e interesses específicos de cada consumidor. Além disso, Kunsch enfatiza que o Marketing Direto vai além de uma mera estratégia de vendas; ele busca também construir e manter relacionamentos duradouros, promovendo o engajamento e a fidelização do público.

2.3.2.6 Merchandising

O merchandising consiste na promoção de produtos ou marcas diretamente no ponto de

venda, com o intuito de incentivar a compra imediata e aumentar a visibilidade da marca. De acordo com Kunsch (2003), essa estratégia abrange a comunicação visual e a forma como os produtos são expostos, facilitando o acesso e a escolha do consumidor, além de reforçar a identidade da marca naquele local. Partindo dessa perspectiva, essa prática vai além da simples disposição de produtos nas prateleiras; trata-se de ações cuidadosamente planejadas para exibir, apresentar e comunicar os produtos de maneira a influenciar as decisões de compra dos consumidores.

2.3.2.7 Venda Pessoal

Segundo Kunsch (2003), a venda pessoal se destaca como uma das estratégias mais eficazes para a interação e comunicação direta com os clientes. Essa abordagem permite que a organização estabeleça um relacionamento personalizado, compreendendo as necessidades de cada cliente e oferecendo soluções específicas. O autor ressalta que, além de ser uma técnica de vendas, essa ação desempenha um papel crucial na construção de confiança e na fidelização dos consumidores, pois proporciona uma experiência mais humanizada e direta.

2.3.3 Comunicação Interna

A Comunicação Interna é concebida como um setor estrategicamente planejado, no qual os objetivos devem estar claramente definidos para possibilitar uma interação eficaz entre a organização e seus colaboradores. Para isso, devem ser utilizadas tanto as ferramentas da comunicação institucional quanto estratégias da comunicação mercadológica, como o endomarketing (Kunsch, 2003).

Neste contexto, este elemento do composto da comunicação integrada desempenha um papel fundamental dentro da organização, sendo crucial para promover a integração e o engajamento dos colaboradores com os objetivos e valores da empresa. Conforme ressaltado por Kunsch (2003), essa comunicação deve ser estratégica e bidirecional, permitindo não apenas que as informações fluam da gestão para os colaboradores, mas também estimulando a participação ativa destes últimos, encorajando-os a compartilhar suas opiniões e feedbacks.

Corroborando com a autora, Roman (2009) destaca que cabe à organização fornecer informações que sejam claras, precisas, suficientes, acessíveis, adequadas e relevantes para cada um de seus públicos. Uma comunicação direcionada, objetiva e sem ambiguidades contribui para que os colaboradores compreendam e apoiem os objetivos institucionais, além

de incentivá-los a se envolverem mais com suas atividades. Assim, a eficácia na comunicação interna é vital para construir um ambiente onde prevaleçam a confiança e a cooperação, o que, por sua vez, favorece a motivação e o comprometimento dos funcionários com a missão da organização.

Complementando essa perspectiva, Mariot et al. (2021), em sua análise sobre comunicação organizacional interna, enfatizam a relevância de adaptar as práticas comunicacionais às novas realidades tecnológicas e sociais, visando à transparência e à eficácia da comunicação. Segundo os autores, as organizações devem adotar meios digitais e plataformas colaborativas que possibilitem uma interação contínua e uma comunicação mais fluida, atendendo às expectativas em constante evolução dos colaboradores no ambiente digital.

2.3.3.1 Comunicação Administrativa

Kunsch (2003) insere a Comunicação Administrativa na mesma categoria da Comunicação Interna dentro do composto da Comunicação Integrada e está diretamente relacionada aos processos internos das organizações, envolvendo a troca formal de informações entre os diferentes níveis hierárquicos. Ela é definida como a comunicação que ocorre dentro da organização, no âmbito das funções administrativas. Sua principal função é viabilizar o sistema comunicacional da instituição, organizando fluxos e redes de comunicação para garantir a eficiência na troca de informações.

Essa forma de comunicação é fundamental para assegurar o funcionamento organizado das instituições. Ela estrutura os fluxos comunicacionais que sustentam a gestão, a execução e o controle das atividades. De acordo com Kunsch, a comunicação administrativa inclui documentos oficiais, relatórios, memorandos, circulares, ofícios e instruções normativas, que são essenciais para garantir a transparência, a padronização de procedimentos e a eficiência operacional.

Kunsch (2003) destaca que, embora a comunicação administrativa tenha sido tradicionalmente vista como burocrática, ela deve ser abordada de maneira estratégica, uma vez que impacta diretamente a qualidade da gestão e a clareza na transmissão de diretrizes e decisões. Para a autora, uma comunicação administrativa eficaz é fundamental para garantir a coerência institucional, prevenindo ruídos e falhas que podem prejudicar o desempenho organizacional.

Por sua vez, Marchiori (2010) argumenta que a comunicação administrativa precisa evoluir para atender às exigências de maior transparência, clareza e agilidade, especialmente

em um contexto de transformação digital. Ela enfatiza a necessidade de integrar a comunicação administrativa aos processos de comunicação estratégica e relacional, não se limitando apenas ao cumprimento de normas e rotinas, mas buscando também construir significado dentro das organizações. Segundo Marchiori, ao encarar documentos e processos administrativos como parte de uma rede simbólica, é possível transformar essa comunicação em um instrumento de alinhamento e mobilização interna, aproximando-se da proposta de comunicação integrada defendida por Kunsch.

Resumindo, as áreas do composto da Comunicação Integrada devem formar as diretrizes que as organizações devem seguir para tomar decisões e gerenciar as práticas de suas ações comunicativas. Além disso, o planejamento da comunicação organizacional integrada deve, antes de tudo, abrir canais de diálogo com o público e ouvir a opinião pública, captando seus desejos e necessidades (Kunsch, 2003). Assim, cabe às organizações planejarem a gestão de sua comunicação, reconhecendo a importância de integrar suas diferentes modalidades de comunicação para alcançar seus objetivos.

Isso significa que a comunicação interna deve estar alinhada com a comunicação externa, e que todas as ações de comunicação devem estar conectadas aos objetivos estratégicos da organização. A ideia é garantir que a organização se comunique de maneira consistente e eficaz, transmitindo uma mensagem única e clara para seus diversos públicos.

2.4 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Embora as instituições públicas sigam o conceito central de organização, elas possuem uma característica distinta das privadas: seu objetivo não é o lucro, mas o fornecimento de serviços que beneficiem a sociedade (Bresser-Pereira, 2008). Em outras palavras, as organizações públicas, como entidades educacionais, empresas estatais, autarquias e agências governamentais, são financiadas por recursos públicos para garantir o bem-estar da coletividade. Esse contexto confere à comunicação organizacional pública características próprias.

A gestão da comunicação nos órgãos governamentais em nível federal começou a ser estruturada no Brasil na década de 1960. Nesse período, as assessorias de comunicação passaram a atuar como intermediárias entre o governo e a mídia, com o objetivo de fortalecer a imagem governamental diante da sociedade, pois o aumento da complexidade na interação entre os diferentes públicos, tanto internos quanto externos, tornou essencial a criação de setores específicos encarregados da comunicação dentro dos órgãos públicos (Wels, 2008). No entanto,

naquele período, a comunicação pública ainda não tinha a abrangência e a relevância que possui hoje.

Com o passar dos anos, o conceito de comunicação pública foi se expandindo e ganhando contornos mais amplos. Embora historicamente tenha sido associada à comunicação governamental, a comunicação pública abrange interações que vão além do governo, incluindo interações entre diferentes esferas do poder público, organizações da sociedade civil e até atores privados, promovendo o fortalecimento das relações entre o Estado e os cidadãos, com foco no desenvolvimento civil e social (Haswani, 2011).

Nesse processo de evolução conceitual, torna-se essencial distinguir os diferentes modos de atuação comunicacional no setor público, a fim de evitar sobreposições ou confusões entre práticas que têm objetivos distintos. Brandão (2007) contribui para esse debate ao identificar três tipos principais de comunicação: governamental, política e pública. A comunicação governamental caracteriza-se pelo seu papel informativo, voltado à prestação de contas e à transparência das ações do governo. A comunicação política, por sua vez, está associada ao marketing político e ao uso de estratégias persuasivas, comumente vinculadas à busca por apoio e legitimidade no campo político-partidário. Em contraste com essas abordagens, a comunicação pública baseia-se na disseminação de informações de interesse coletivo, rompendo com a lógica persuasiva e mercadológica, e assumindo um papel mais democrático e orientado para o bem comum.

Segundo Duarte (2007), o ponto de partida para a evolução do entendimento sobre comunicação pública no Brasil foi a consolidação da democracia e a transformação do perfil da sociedade brasileira a partir da década de 1980. Um dos marcos desse processo é o amparo jurídico conferido pela Constituição Federal de 1988. O acesso à informação passou a ser reconhecido como um direito fundamental (art. 5º, incisos IX e XIV; art. 220), ampliando seu alcance para diversos setores da sociedade civil. Além disso, o artigo 37 da mesma Constituição estabelece os princípios que devem orientar a Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

O princípio da publicidade estabelece que a administração pública deve atuar com transparência, exigindo que os atos, processos e contratos sejam divulgados oficialmente para conhecimento da população. O parágrafo 3º, inciso II, do artigo 37, determina que a divulgação de atos, programas, obras, serviços e campanhas por parte dos órgãos públicos deve ter fins educativos, informativos ou de orientação social.

A consolidação da política de acesso à informação foi fortalecida pela promulgação da Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), que estabeleceu

diretrizes para ampliar a transparência e promover o controle social sobre a administração pública. A norma garante a divulgação ampla e proativa de informações de interesse público, independentemente de solicitação prévia (Haswani, 2011).

De acordo com o artigo 7º, inciso V, da referida lei, é garantido o acesso livre às informações referentes às atividades realizadas por órgãos e entidades públicas, incluindo aspectos relacionados às suas políticas, estruturas organizacionais e serviços prestados. O inciso VI, alínea "a", do mesmo artigo, determina a obrigatoriedade da divulgação de dados sobre a execução, monitoramento e resultados de programas, projetos e ações dessas instituições, além das metas e indicadores estabelecidos. Já o artigo 9º estabelece que os órgãos e entidades públicas devem disponibilizar um serviço de informações ao cidadão, em um local adequado, com o propósito de prestar atendimento e oferecer orientações ao público.

Com o avanço das discussões sobre o papel social do Estado e a democratização do acesso à informação, o entendimento sobre a comunicação no setor público passou a incorporar novas dimensões, que vão além da transparência, abarcando também a participação social e o interesse coletivo. Sob a perspectiva de que a participação ativa dos públicos e a busca por responsabilidade social são elementos essenciais às organizações públicas, compreende-se a comunicação pública como um processo que ultrapassa a mera transmissão de informações pelo Estado (Rosso e Silvestrin, 2013).

Brandão (2007) destaca que, quando utilizada pelo governo, ela deve incentivar o envolvimento da população nas políticas adotadas, além de divulgar projetos e ações de interesse coletivo. Duarte (2007) reforça essa concepção ampliada ao defender que a comunicação pública deve garantir o acesso pleno à informação relevante, estimular o diálogo e permitir que os cidadãos participem ativamente das decisões que impactam suas vidas. Conforme destaca o autor, essa interação precisa ocorrer por meio de serviços, produtos, espaços e contextos que incentivam os cidadãos a conhecer, compreender e colaborar com a administração dos bens públicos.

Complementando essa perspectiva, outros estudiosos também destacam o papel estratégico e democrático da comunicação pública. Zémor (2009) enfatiza que sua implementação deve promover o conhecimento cívico, facilitar a ação pública e assegurar o debate democrático. López (2011) reforça que esse tipo de comunicação é essencialmente democrático, pois envolve todos os atores sociais e está diretamente ligada ao interesse comum, independentemente de sua origem institucional.

Portanto, a comunicação no setor público precisa ir além de um modelo reativo. Bueno (2015) alerta que, diante do avanço da desinformação, é essencial que a comunicação

organizacional seja acessível, inclusiva e comprometida com a diversidade, os direitos humanos e a sustentabilidade. Bonfim (2015) acrescenta que a transparência não pode ser tratada como um fim em si mesma, mas como parte de um diálogo contínuo entre o Poder Público e a sociedade, adaptando-se às transformações sociais e culturais.

Nessa linha, Kunsch (2013) reforça a importância de posicionar a comunicação como um elemento estratégico também nas organizações públicas, destacando a importância de buscar interações e ações inovadoras, que são resultados de um plano de comunicação desenvolvido de forma estratégica. Ela afirma que é preciso planejar e administrar estrategicamente a comunicação pública, superando a antiga visão de uma função técnica limitada à assessoria de imprensa, divulgação e produção midiática.

2.5 UNIVERSIDADES FEDERAIS PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As universidades federais públicas integram a Administração Pública indireta, sendo organizadas como autarquias ou fundações públicas, e vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Como órgãos públicos, devem seguir os princípios constitucionais estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que incluem a publicidade e tornar os seus atos transparentes e assegurar o direito de acesso à informação por parte da sociedade (BRASIL, 1988).

Para além desse enquadramento jurídico, é importante compreender a natureza organizacional das universidades. Conforme a visão de Kunsch (1992), as universidades são parte de um sistema organizacional complexo. Em outras palavras, elas funcionam como organizações que possuem estrutura, processos e dinâmicas próprias. Isto é, a realidade organizacional das universidades não é estática; ao contrário, ela se forma, se sustenta e se transforma continuamente através das interações entre os diversos grupos que compõem essas instituições, como professores, estudantes, técnicos e funcionários terceirizados. Dessa forma, a universidade é mais do que um espaço físico ou uma entidade abstrata; trata-se de um ambiente dinâmico, moldado pelas relações humanas e institucionais que se estabelecem dentro dele.

Ademais, essas instituições desempenham um papel formativo não apenas junto à comunidade acadêmica, mas também perante a sociedade (Oliveira, 2005), conferindo à comunicação pública por elas realizada uma singularidade própria. Conforme afirma Castro (2013), a comunicação nessas instituições ocorre de duas maneiras: como meio para disseminar

o conhecimento científico e tecnológico e como ferramenta essencial para a gestão de seus processos internos.

Para aprofundar a compreensão sobre as dinâmicas da comunicação organizacional no contexto das universidades federais, é pertinente resgatar o processo de desenvolvimento das instituições de ensino superior no Brasil, como um todo, situando a discussão em seu contexto social e político.

2.5.1 Evolução Histórica das Universidades Brasileiras

Ao longo do tempo, as universidades no Brasil passaram por um crescimento e mudanças significativas, mas o ensino superior no Brasil surgiu de forma tardia, se comparado aos processos ocorridos na Europa e na América Latina. Num primeiro momento, a educação superior era principalmente fornecida por organizações religiosas, como os jesuítas, que criaram estabelecimentos de ensino para a formação de clérigos e da elite local. Desta forma, consoante Fávero (2000), a história da Educação Superior no país pode ser dividida em três dimensões: os Estudos Superiores trazidos pelos Jesuítas por meio da Companhia de Jesus; as Escolas Superiores que surgem com a Reforma Pombalina; e a criação da Universidade, inicialmente impulsionada por ideias privatistas e posteriormente por decretos federais.

Durante o período de transição entre a predominância da educação superior ligada à igreja e a criação das universidades laicas, um estágio intermediário foi representado pelo surgimento das Escolas Superiores. De acordo com Fávero (2010), o ensino ministrado pelos jesuítas na Colônia, de maneira geral, englobava os campos de Letras e Artes. Essa educação seguia um padrão clássico de ensino médio, podendo, em certos estabelecimentos, como o Colégio Central da Bahia e o do Rio de Janeiro, servir como uma etapa intermediária entre os estudos humanísticos e os cursos superiores.

Segundo Brito e Cunha (2009), é possível afirmar que o ideal universitário se desenvolveu no Brasil de forma endógena, ou seja, surgiu durante a formulação do pensamento sobre uma República Independente e as mudanças na economia. Nesse contexto, a ideia de universidade aqui não seguiu as propostas de outros territórios colonizados, onde a organização e implantação da universidade visavam reforçar o processo de colonização e a formação de uma nova identidade. Portanto, o conceito de universidade no Brasil começa a surgir à medida que o ideal republicano se desenvolve no final do século XIX.

A partir do surgimento do pensamento republicano e da demanda por um ensino não religioso, surgiram propostas para o estabelecimento de instituições de ensino superior públicas.

A primeira universidade pública do país foi a Universidade do Rio de Janeiro, fundada em 1920. Durante a gestão de Getúlio Vargas nos anos 1930, diversas outras universidades foram fundadas, como a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (Fávero, 2010).

Refletindo sobre esse período, Cunha (1985), afirma que a partir do final do século XIX, a educação superior no Brasil passa a desempenhar o papel histórico de formar intelectuais provenientes das classes dominantes. Assim, no contexto da época, as camadas mais privilegiadas da população buscavam o ensino secundário e superior para sua formação, enquanto aos trabalhadores eram destinadas as escolas primárias e profissionalizantes.

Durante o período populista (1945-1964), conforme Cunha (1982), as chamadas universidades eram, na realidade, apenas um conjunto de faculdades isoladas, que constituíam a grande maioria das instituições de ensino superior. Foi nesse contexto que Gustavo Capanema, então ministro da Educação durante o Estado Novo (1934-1945), estabeleceu a Lei Orgânica da Educação, embora essa legislação não tenha sido capaz de garantir uma unidade de diretrizes para todos os níveis de ensino.

Segundo Dani (2006), a década de 1950 foi marcada por intensos movimentos e ações da sociedade civil em defesa de reformas abrangentes, incluindo a educação como um direito público e a resistência contra os interesses privatistas, especialmente da Igreja, que buscavam expandir sua influência sobre o ensino. No entanto, os avanços progressistas que poderiam surgir desse contexto foram interrompidos com a instauração do governo militar

Durante o Golpe Militar de 1964, as universidades sofreram uma intervenção direta do governo. Além de reprimir ações consideradas subversivas, tanto de discentes quanto de docentes, vetou parte da Lei da Reforma Universitária que versava sobre autonomia universitária, como será exposto em seguida.

Antes da criação da Lei da Reforma Universitária, em 1966, foi publicado o Decreto-Lei Nº 53, que estabeleceu as diretrizes de organização para as instituições de ensino superior federais, que proibia a repetição de recursos para objetivos similares ou equivalentes; estabelecia a integração entre ensino e pesquisa; exigia a centralização do ensino e pesquisa fundamentais, visando formar um sistema unificado para toda a universidade. Também tornava obrigatória a criação de uma unidade dedicada à formação de professores para o ensino secundário e de especialistas em assuntos pedagógicos, a Faculdade de Educação (Cunha, 2000).

Conforme Souza *et al* (2019), no ano de 1968, foi criada a Lei da Reforma Universitária, Lei Nº 5540/68 pelo Congresso. Esta legislação organizou os departamentos, o sistema de

créditos e o processo seletivo classificatório (vestibular). Também criou os cursos de curta duração e o ciclo básico, dentre outras novidades na época. A Reforma Universitária ainda determinou que ensino, pesquisa e extensão fossem inseparáveis, instituiu o regime de tempo integral para o ensino, exigiu a dedicação exclusiva dos professores e reconheceu a importância do profissional da educação com base em títulos e produção científica.

A Lei Nº 5540/68 e outros documentos que a antecederam, segundo Cunha (2000), proporcionaram um ambiente institucional favorável para o estabelecimento efetivo da universidade no Brasil, em um contexto em que prevaleciam apenas faculdades independentes ou associadas por laços mais simbólicos do que acadêmicos. Contudo, após a aprovação da legislação pelo Congresso, Saviani (2004) afirma que as disposições relacionadas à autonomia das universidades foram vetadas pelo presidente da República da época, devido ao contexto de regime militar, onde tais prerrogativas não eram do interesse do Governo. Por meio do Decreto-Lei nº 464/69, a implementação da reforma foi adaptada às diretrizes do regime e como resultado, houve uma expansão desorganizada do ensino superior, com a autorização do Conselho Federal de Educação para o surgimento de escolas privadas isoladas, em contradição com o texto aprovado originalmente.

Após o término da Ditadura Militar no Brasil e a promulgação da Constituição Federal de 1988, a autonomia universitária foi estabelecida e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão foi consagrada, garantindo a gratuidade nas instituições oficiais e o ingresso por meio de concurso público, além de instituir um regime jurídico único. Nesse contexto, tanto os dirigentes das instituições de ensino superior públicas quanto o corpo docente buscaram uma alocação orçamentária que possibilitasse o pleno exercício da autonomia. Por outro lado, os alunos e a sociedade em geral passaram a reivindicar a expansão das vagas nas universidades públicas. No entanto, nenhum desses setores expressou demanda por uma reforma da universidade (Saviani, 2004).

Os anos 1990 foram marcados por mudanças significativas no cenário educacional e social do país. Gatti (2001) indica que, nesse período, houve uma grande expansão do ensino superior e da pós-graduação no país. A partir de 1995, ocorreu uma segunda importante expansão das universidades no Brasil. Em 1996, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Nº 9.394, que inclui em suas diretrizes disposições específicas referentes ao Ensino Superior.

A LDB redefiniu a classificação das instituições de Ensino Superior no Brasil, introduzindo mudanças consideráveis, como a definição da natureza acadêmica e a dependência administrativa. Além das instituições já existentes, foram estabelecidos dois novos modelos: as

universidades especializadas e os centros universitários. Também foram criados cursos e programas, como os cursos sequenciais (no nível da graduação), os mestrados profissionais e a regulamentação da educação a distância (Neves, 2002).

Ainda sobre o período da década de 1990, Chauí (1999) destaca que a Reforma do Estado no Brasil, implementada pelo Ministro Bresser Pereira através do Ministério da Administração e Reforma do Estado, converteu a educação de direito em um serviço, passando a encarar as universidades como prestadoras desse serviço e associando-as à ideia de autonomia universitária. Isso resultou na introdução de termos neoliberais para descrever o ensino de graduação, como se observa em expressões como "qualidade universitária", "avaliação universitária" e "flexibilização da universidade". Assim, segundo a autora, ao alcançar a educação, o movimento de reformas legitimou a concepção de uma universidade empresarial, operacional ou profissional, cujo propósito era utilizar o avanço tecnológico e os meios de comunicação para orientar a educação no atendimento a demandas econômicas e políticas.

Chauí (2003), ao examinar a distinção entre a universidade como instituição social e organização social, revela o caráter da organização social na lógica da universidade-empresa, que é pautada por critérios como eficiência, eficácia e gestão administrativa com objetivos rígidos de produção, entre outros. Nesse contexto, há uma diminuição do direito social à educação, acompanhada pela desregulamentação de atividades anteriormente sob a responsabilidade do Estado, agora passíveis de serem assumidas pelo livre mercado.

Segundo Mari (2006), a reforma da educação universitária, nesse período, ocorreria em três aspectos principais: a adequação da oferta, por meio do equilíbrio e da redução dos investimentos públicos em infraestrutura, além da ampliação das demandas para o setor privado; a reestruturação jurídica do sistema, com a criação de um arcabouço normativo que viabilizou mudanças significativas na educação brasileira; e uma redefinição profunda do papel do Estado na educação, que deixa de atuar como educador para assumir a função de avaliador, mediador da produtividade e gestor de políticas voltadas à descentralização e à equidade, por meio de reformas curriculares e alterações na administração escolar.

Já nos anos 2000, entre 2001 e 2010, consolidou-se a tendência de crescimento da educação superior, especialmente pelo setor privado, impulsionado por significativo apoio financeiro do governo (Oliveira; Dourado; Amaral, 2006). Nesse período, o setor público aumentou em 74% o número de vagas oferecidas, enquanto o setor privado cresceu 132%. Diante desse cenário, e visando mitigar os efeitos do esgotamento da expansão privada, o governo federal, especialmente durante a gestão de Luiz Inácio Lula da Silva (2003–2011),

passou a investir em políticas públicas voltadas à sustentabilidade das instituições e à democratização do acesso.

Nesse contexto, destacam-se programas como o ProUni e o Fies, que buscaram ampliar o acesso ao ensino superior por meio do financiamento estudantil e da concessão de bolsas em instituições privadas. No âmbito das universidades federais, o Plano de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) teve papel central ao viabilizar melhores condições para o aumento de vagas e a permanência dos estudantes. Outras ações relevantes incluíram a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB), a expansão da educação a distância, a implementação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e, principalmente, as políticas de cotas raciais e sociais (Dal Moro e Gisi, 2023).

Todas essas iniciativas alinham-se às diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE). A primeira versão, instituída pela Lei nº 10.172/2001, e a mais recente, a Lei nº 13.005/2014, vigente até 2024, estabeleceram metas ambiciosas, como o aumento da taxa bruta de matrícula para 50% e da taxa líquida para 33% da população entre 18 e 24 anos, garantindo que ao menos 40% das novas matrículas ocorram no setor público.

Os dados do Censo da Educação Superior indicam os impactos positivos dessas políticas. O Reuni, por exemplo, permitiu a ampliação de 55 para 63 universidades federais entre 2007 e 2018, um crescimento de 14,5%. O número de cursos aumentou de 2.660 para 4.912 no mesmo período (84,6%). Já a criação da Rede Federal e dos Institutos Federais (IFs) contribuiu com um salto de 34 para 40 instituições entre 2008 e 2018 (17,6%), e de 405 para 1.569 cursos (287,4%) (Salles et al, 2020).

Além da expansão institucional, a interiorização do ensino superior público tornou-se uma estratégia crucial para reduzir desigualdades regionais. Um exemplo dessa política é a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), a primeira universidade federal com o nome de uma região. Implantada em três estados, Pernambuco, Bahia e Piauí, com campi em Petrolina, Juazeiro e São Raimundo Nonato, a Univasf levou cursos superiores a áreas historicamente negligenciadas. Entre suas inovações, destaca-se o primeiro curso de Arqueologia em uma instituição pública federal no país (Araújo e Cusati, 2019).

Portanto, a Univasf integrou o processo de interiorização do ensino superior no Brasil, especialmente no Semiárido, região historicamente carente de instituições acadêmicas. Tradicionalmente, as universidades federais do Nordeste concentraram-se nas capitais litorâneas, com poucas iniciativas no interior (Univasf, 2016).

Entre 2003 e 2014, foram criadas 18 novas universidades federais, além de outras conhecidas como “supernovas universidades”, fundadas entre 2016 e 2019. Hoje, são 69

Universidades Federais. Tais instituições fortaleceram o projeto de interiorização e democratização do ensino superior. A fase I do programa de expansão das universidades federais (2003–2007) foi determinante para levar o ensino público para o interior do Brasil, contribuindo para a inclusão de jovens de camadas socioeconômicas historicamente excluídas do acesso à educação superior (Casqueiro; Irffi e Silva, 2020).

A implementação da política de cotas também teve um impacto significativo. Nas instituições federais, a proporção de alunos pretos, pardos ou indígenas matriculados saltou de 19,89% em 2011 para 39,07% em 2017 (MEC, 2018). Esse avanço evidencia a importância das políticas de inclusão não apenas para ampliar o acesso, mas também para garantir a diversidade no ambiente universitário.

Entretanto, a expansão enfrentou limitações. A partir de 2016, com a Emenda Constitucional nº 95, foi instituído um teto de gastos que restringe o crescimento orçamentário das áreas sociais, incluindo a educação. Como alerta (Amaral, 2017), essa medida compromete o alcance das metas do PNE, uma vez que a expansão da educação superior pública exige investimentos constantes em infraestrutura, pessoal e políticas de permanência estudantil.

Atualmente, o sistema de Educação Superior no Brasil compreende uma ampla variedade de instituições tanto públicas quanto privadas, que oferecem uma diversidade de cursos e programas abrangendo desde a graduação até os programas de pós-graduação lato e stricto sensu. O funcionamento dessas instituições é regido pelos princípios estabelecidos na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e por um extenso conjunto de decretos, regulamentos e portarias complementares (Neves, 2002).

2.5.2 Universidades Federais Públicas: Interfaces entre Comunicação Estratégica, Comunicação Pública e Missão Social

A compreensão da universidade como uma organização dinâmica e em constante transformação está diretamente ligada à sua missão social. Ao se configurarem como instituições públicas, dotadas de uma estrutura organizacional própria, as universidades assumem responsabilidades que transcendem a mera formação profissional. Tendo em vista o contexto político, econômico e social anteriormente abordado, observa-se que, além de formar profissionais para diversas carreiras técnicas, científicas e intelectuais (Medeiros, 2015), a missão social das universidades públicas foi se transformando ao longo do tempo, assumindo um papel central na sociedade por meio da produção e disseminação do conhecimento, da

inclusão social e do desenvolvimento regional, através da instituição da lei de cotas étnico-raciais e sociais, bem como da interiorização do Ensino Superior.

Silva e Melo (2010) ressaltam que as universidades são organizações dotadas de uma função social já pelo tipo de atividade que desenvolvem e, quando se trata de instituições públicas, essa função é ainda maior, pois são mantidas pelo Estado, ou seja, por todos os cidadãos que pagam tributos. Assim, essas instituições devem estar engajadas e comprometidas socialmente com seu entorno.

Chiarello (2015) afirma que é de fundamental importância o papel que as universidades podem desempenhar no desenvolvimento regional, atuando para a diminuição das desigualdades econômicas e sociais. Nesse sentido, Ribeiro e Magalhães (2014) consideram que se espera que as universidades sejam centros difusores de valores de cidadania, comumente com o propósito de impulsionar o desenvolvimento, seja ele voltado à promoção social, à sustentabilidade ou à economia. Ou seja, essas instituições são concebidas como voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos.

Nesse sentido, para que possam cumprir essa função de forma eficaz, é fundamental que essas instituições também estejam atentas à importância da comunicação no âmbito do planejamento estratégico e no relacionamento com seus públicos. As universidades, enquanto organizações sociais públicas, precisam comunicar de maneira clara e coerente seu compromisso com a sociedade, promovendo sua missão institucional por meio de práticas comunicacionais integradas. Em outras palavras, a comunicação estratégica tem o papel de apoiar e difundir o compromisso socialmente responsável das universidades (Melo, Ruão e Gonçalves, 2016).

Oliveira e Bargas (2024) ampliam a discussão sobre a relação entre comunicação e a função social das universidades, destacando a relevância da ciência e da comunicação pública desenvolvidas pelas IFES para o fortalecimento da democracia. Segundo as autoras, essas instituições são fundamentais para a transformação social, ao promoverem o pensamento crítico e disponibilizarem informações seguras, confiáveis e embasadas em evidências científicas. Essas competências, próprias das IFES, são essenciais não apenas para a formação de cidadãos críticos e informados, mas também para a promoção e a proteção de direitos, dimensões centrais da comunicação em contextos democráticos. Mendonça (2024) também destaca a comunicação efetuada pelas universidades como central para a defesa e manutenção da democracia por fomentarem um contexto propício para debates públicos qualificados.

Complementando essa perspectiva, Oliveira e Bargas (2024) defendem o fortalecimento da comunicação nas universidades federais. Segundo as autoras, por meio da comunicação

estratégica, essas instituições podem consolidar a definição de suas próprias agendas de divulgação científica. Como afirmam: “Uma comunicação institucional eficiente permite que as IFES divulguem seus resultados e achados de maneira eficaz, aumentando sua visibilidade e reconhecimento no cenário científico global. Isso contribui para a consolidação da reputação das IFES como instituições produtoras de conhecimento de alta qualidade e confiabilidade” (p. 86).

Nesse contexto, a comunicação institucional assume um papel ainda mais estratégico em momentos de crise ou de desvalorização das universidades públicas. Baldissera (2024) ressalta que a comunicação nas universidades federais tornou-se essencial para reafirmar a relevância e o potencial dessas instituições, especialmente em um cenário marcado por ataques intensos e pelo questionamento de sua legitimidade, sobretudo nos últimos anos, com intensificação entre 2018 e 2022. Assim, segundo o autor, o discurso que, em outros contextos políticos, sociais, culturais e econômicos, serviu como forma de proteção para as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas perdeu força e credibilidade diante de uma parcela significativa da população brasileira. Ao mesmo tempo, outras narrativas ganharam espaço e se fortaleceram, como o discurso anticiência.

Diante desse cenário desafiador, a comunicação institucional das IES enfrenta obstáculos para alcançar efetivamente a sociedade. Baldissera (2024) observa que esta ainda se distancia de uma aproximação efetiva com o público, evidenciada por práticas como a mera circulação linear de informações, a participação do público apenas quando há interesse institucional, a baixa disseminação do conhecimento produzido, restrito, muitas vezes, ao meio acadêmico, e o uso de uma linguagem pouco acessível para grande parte da população. Portanto, as universidades não conseguem ser eficazes contra os discursos que questionam sua legitimidade e relevância social. “O discurso das IES públicas parece não chegar com a mesma força e aos mesmos lugares dos discursos de ataque, até porque emprega outra gramática, com frequência pouco acessível para importante parcela da população” (Baldissera, 2024, p. 99).

Para que haja uma mudança nesse cenário, é necessário que as universidades, enquanto organizações públicas, considerem seus públicos como parte integrante da dinâmica comunicacional, conforme defende Duarte (2009). A simples disponibilização de documentos em sites institucionais não é suficiente para que uma organização pública seja considerada transparente. A sociedade demanda uma comunicação proativa, o que exige compreender quem são esses públicos e os contextos em que estão inseridos.

Lima Junior e Lourenço (2024) reforçam a importância de conhecer os perfis dos públicos estratégicos das IFES, além de compreender as percepções desses grupos sobre o papel

social das universidades públicas e sobre a ciência por elas produzida. Essa compreensão é fundamental para a oferta de produtos comunicacionais e linguagens adequadas aos diferentes segmentos da sociedade. Os autores também apontam aspectos que precisam ser revistos no processo de comunicação científica, como a superação do release como principal formato de divulgação e o reconhecimento das potencialidades das redes sociais e de novas linguagens contemporâneas na disseminação do conhecimento científico.

Nessa perspectiva, Bueno (2005) afirma que, se a universidade busca ou se vê compelida a estabelecer novas conexões com a sociedade, torna-se necessário reformular sua abordagem comunicacional. Isso significa redefinir a importância atribuída ao relacionamento com seus diversos públicos de interesse, colocando a interação como prioridade. Sem renunciar às suas funções essenciais, ensino, pesquisa e extensão, a instituição deve se preparar para desempenhá-las de forma plena, adotando um modelo de comunicação que valorize a transparência, o diálogo, a troca de conhecimento e a responsabilidade social.

Para tanto, considera-se que a inserção da comunicação no planejamento estratégico das universidades públicas é essencial, tanto para o aprimoramento de seus processos comunicacionais quanto para o fortalecimento de sua missão social. “Será por meio da inclusão da comunicação nos principais documentos norteadores das ações universitárias que ela será vista e reconhecida como uma área estratégica, ditando também os rumos que a universidade deverá seguir” (Lima Junior e Lourenço, 2024, p. 165).

Nesse contexto, é evidente a necessidade urgente de as universidades reavaliarem sua abordagem comunicacional e a forma como ela é gerida, a fim de evitar distorções nas condutas e nos objetivos organizacionais, implementando um planejamento de comunicação integrada com políticas bem definidas.

Assim, segundo Castro (2013), é fundamental que a universidade adote uma comunicação clara e acessível, garantindo que a comunidade acadêmica e a sociedade tenham conhecimento sobre a produção científica desenvolvida. Isso envolve a implementação de estratégias e a administração de canais que favoreçam o diálogo com diferentes públicos, como estudantes, servidores, trabalhadores e a sociedade em geral, além de facilitar a execução de suas atividades administrativas e de gestão.

É importante destacar que o Ministério da Educação, por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que, em sua quarta dimensão, avalia como as universidades estabelecem “a comunicação com a sociedade”. Esta dimensão refere-se às estratégias de aproximação concreta entre as Instituições de Ensino Superior (IES) e a comunidade, de modo a promover a participação ativa da

população na vida acadêmica, considerando indicadores como a comunicação interna, a ouvidoria, a comunicação externa e a imagem pública das IES. Busca-se, assim, identificar o compromisso das instituições com a transformação social, por meio da partilha do conhecimento produzido e das informações institucionais, contribuindo diretamente para a melhoria das condições de vida da sociedade (Brasil, 2004).

As orientações gerais do SINAES definem três núcleos avaliativos. No Núcleo Básico e Comum, os aspectos mais relevantes incluem as estratégias, os recursos e a qualidade da comunicação, tanto interna quanto externa, além da imagem pública da instituição nos meios de comunicação. Esses elementos são essenciais para avaliar como a IES se posiciona em relação à sociedade e como promove sua visibilidade e transparência perante seus diferentes públicos (Brasil, 2004).

No Núcleo de Temas Optativos, a avaliação enfoca os métodos e a eficácia da comunicação institucional, considerando sua articulação com a missão da IES. São analisados materiais informativos como guias do aluno, instrumentos de escuta e retorno institucional (como ouvidorias), questionários aplicados aos diferentes segmentos da comunidade acadêmica, bem como a clareza, frequência e atualização das informações divulgadas. Também se observa a efetividade da comunicação interna entre os setores, a existência de sistemas de informação e a capacidade da instituição de tornar acessíveis dados sobre sua realidade, metas e recursos (Brasil, 2004).

Por fim, o Núcleo de Documentação, Dados e Indicadores abrange os meios e canais que tornam públicas as atividades da IES para a comunidade externa. São analisados a existência de regimentos e manuais de circulação interna, folhetos, jornais institucionais e websites que promovam as ações da instituição. Esses documentos servem como evidências do compromisso da instituição com a transparência e a prestação de contas à sociedade, constituindo elementos fundamentais para consolidar a comunicação como uma dimensão estratégica da gestão universitária (Brasil, 2004).

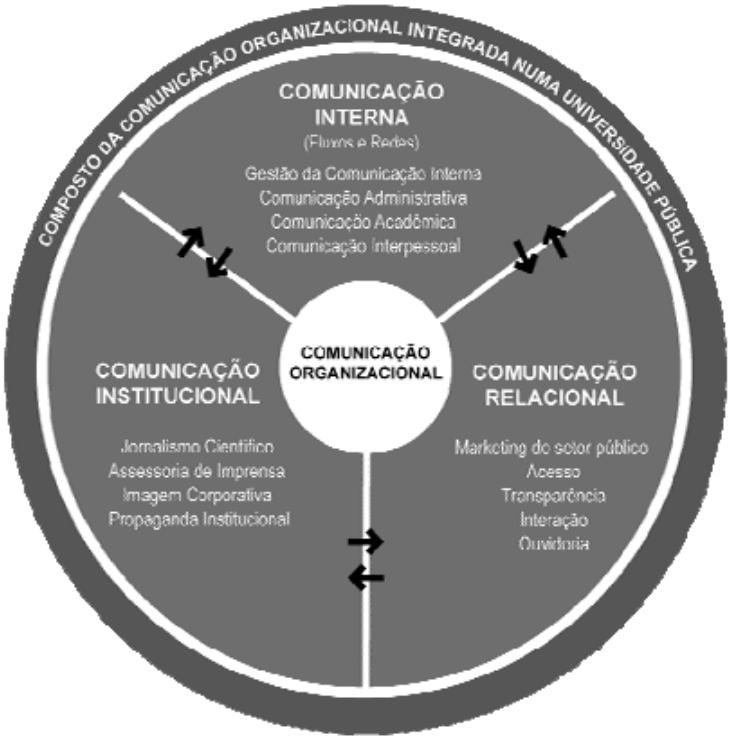
2.5.3 Um Modelo de Comunicação Integrada para Universidades Públicas

De acordo com Oliveira e Brandão (2019), para que a Universidade promova uma comunicação clara e acessível, que favoreça o diálogo com a comunidade acadêmica e com a sociedade acerca do conhecimento que produz, por meio de estratégias adequadas e da gestão eficaz de seus canais de interação com os diversos públicos, assim como assegure o bom

funcionamento de suas atividades administrativas, torna-se necessário aprimorar seus processos comunicacionais.

Nesta perspectiva, as autoras propõem um modelo analítico que combina a Teoria da Comunicação Organizacional Integrada com a Análise de Redes Sociais (ARS) para avaliar a comunicação em instituições públicas de ensino superior. O modelo proposto é fundamentado em três dimensões da comunicação organizacional, adaptadas do composto de Kunsch (2003): comunicação institucional, comunicação interna e comunicação relacional, como está apresentado na figura 2. Essas três dimensões se inter-relacionam e, juntas, oferecem uma base teórica para a análise situacional da comunicação em instituições públicas de ensino superior.

Figura 2: Composto da comunicação organizacional integrada numa universidade pública



Fonte: Holanda e Brandão (2019 p. 516, adaptado de Kunsch, 2003)

Durante a elaboração do novo modelo, as autoras realizaram modificações nas três dimensões da comunicação organizacional, com o objetivo de adequá-las às especificidades do contexto de uma universidade pública. Essas adaptações buscaram identificar quais componentes eram, de fato, compatíveis com a realidade dessas instituições. A dimensão Comunicação Mercadológica foi reformulada e passou a ser denominada Comunicação Relacional, considerando que o enfoque mercadológico não corresponde aos objetivos centrais de uma universidade pública. Já as dimensões Comunicação Institucional e Comunicação

Interna também sofreram ajustes em seus componentes, de modo a refletir as particularidades do ambiente organizacional em questão (Holanda, 2019).

Da Comunicação Institucional foram excluídas as subáreas relações públicas, editoração multimídia, marketing social e cultural. Assim, entre os elementos inicialmente descritos por Kunsch na subdivisão da Comunicação Institucional, a editoração multimídia, embora não tenha sido incluída no modelo proposto, foi reconhecida como uma atividade relevante às atribuições da equipe responsável por essa modalidade comunicacional. Já o marketing social e o marketing cultural foram retirados dessa categoria e suas ações passaram a ser incorporadas à Comunicação Relacional, na qual se delimita o papel do marketing no contexto do setor público (Holanda e Brandão, 2019).

As autoras também excluíram o elemento Relações Públicas modelo proposto por se considerar que a função de RP não está presente em todas as universidades federais, sendo comum a atuação de outros profissionais da área da comunicação nos setores responsáveis por essa atividade, como jornalistas e publicitários, segundo dados do Colégio de Gestores de Comunicação das Universidades Federais (Cogecom) (2017). Além disso, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), instituição onde o modelo foi originalmente concebido, essa função não integra a estrutura organizacional, o que impossibilitou sua mensuração. Na sequência as três dimensões são discutidas no âmbito proposto pelas pesquisadoras.

2.3.3.1 Comunicação Institucional

Na proposta de Holanda e Brandão (2019), a comunicação institucional com foco na construção e na manutenção da imagem e da identidade da universidade junto à sociedade, sendo essencial para o fortalecimento da reputação e da legitimidade institucional, ficou constituído com os seguintes elementos basilares: jornalismo científico, no lugar de jornalismo empresarial; assessoria de imprensa; imagem corporativa; e propaganda institucional.

O **Jornalismo Científico** substitui o jornalismo empresarial no modelo original de Kunsch (2003), pois a divulgação da ciência e tecnologia é essencial às universidades. Segundo Holanda (2019), torna-se necessário que a universidade pública, em sua comunicação institucional, promova um jornalismo voltado à divulgação da produção científica e tecnológica, de maneira clara, acessível e informativa, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade em geral.

Nessa mesma perspectiva, Brandão (2012) destaca que a comunicação científica, no âmbito da comunicação pública deve abordar temas da ciência que despertem o interesse público, contribuindo para o desenvolvimento do país, ao passo que a divulgação do conhecimento científico revela o compromisso da universidade com a função social da ciência e com o exercício da cidadania.

Nesse contexto, a **Assessoria de Imprensa** atua como fonte de divulgação da produção científica universitária, conectando-a à grande mídia. A produção de releases e reportagens por jornalistas das assessorias de comunicação universitárias fortalece o vínculo contínuo com os diversos veículos noticiosos. Segundo Trevisol (2023), esses profissionais redigem textos sobre descobertas e atividades relevantes no contexto acadêmico, que são encaminhados à mídia externa para divulgação pública. A autora, ainda, aponta que os meios de comunicação noticiosos demonstram interesse em divulgar ou produzir matérias sobre iniciativas e conquistas das universidades federais brasileiras, como premiações, descobertas científicas e outras contribuições acadêmicas para a sociedade. Assim, a assessoria de imprensa configura-se como um elemento importante da comunicação institucional das universidades.

A **Imagem Corporativa** apresenta-se como essencial para garantir a visibilidade e a credibilidade das organizações do setor público. Neste sentido, conforme Trevisol (2023), a credibilidade institucional e a reputação universitária estão diretamente relacionadas à forma como a marca é comunicada socialmente. A comunicação externa, portanto, torna-se fundamental para estreitar o vínculo, não apenas com o público interno, mas também com a sociedade, formada por cidadãos que, direta ou indiretamente, são públicos das universidades.

A importância de divulgar a imagem da universidade, com o objetivo de torná-la reconhecida por seus públicos, está alinhada à prática da **Propaganda Institucional**. Holanda e Brandão (2019) destacam que a ampliação da visibilidade das ações desenvolvidas pelas universidades públicas depende, em grande parte, da utilização estratégica dos canais disponíveis, incluindo veículos de maior alcance, como TVs e rádios universitárias, bem como sites institucionais e redes sociais.

Para Mendonça (2024), No contexto do planejamento da Comunicação Pública, a propaganda deve se orientar pelo princípio de que, por se tratar de um bem público, as universidades têm o dever de comunicar suas contribuições para o bem comum, abordando questões sociais, culturais, políticas e econômicas que afetam seus públicos e o ambiente em que estão inseridas. Desse modo, é essencial que a propaganda ressalte a missão central das instituições públicas: responder às demandas e necessidades da sociedade.

2.3.3.2 Comunicação Interna

Na dimensão da Comunicação Interna, os elementos indicados por Kunsch (2003) foram preservados; contudo, novos componentes passaram a integrar essa perspectiva: a Comunicação Acadêmica, a Comunicação Interpessoal e a Gestão da Comunicação Interna. Essa ampliação reflete uma compreensão mais abrangente das dinâmicas institucionais e da importância de uma comunicação alinhada às especificidades do ambiente universitário.

Desse modo, os componentes que compõem essa dimensão comunicacional, segundo as autoras, são organizados em quatro elementos principais. O primeiro é a **Gestão da Comunicação Interna**, entendida como um setor estruturado com a finalidade de viabilizar a interação entre a universidade (ou suas unidades) e seus servidores, conforme aponta Kunsch (2003). O segundo é a **Comunicação Administrativa**, que abrange os processos comunicacionais vinculados às funções administrativas da instituição, especialmente no que se refere à gestão, ao planejamento e às estruturas técnico-normativas que orientam e organizam o cotidiano institucional, como normas, planos, regimentos e demais documentos oficiais. O terceiro é a **Comunicação Acadêmica**, direcionada às atividades-fim da universidade, englobando ensino, pesquisa e extensão. Por fim, o quarto aspecto é a **Comunicação Interpessoal**, relacionada aos processos de interação e socialização entre os servidores, com o objetivo de informar, persuadir e motivar as equipes, contribuindo para o fortalecimento do ambiente organizacional.

Dessa forma, no âmbito do composto da comunicação organizacional integrada em uma universidade pública, compreende-se a comunicação interna, sob uma perspectiva mais ampla e voltada a múltiplos contextos, como o processo de intercâmbio de informações que favorece a construção do conhecimento (Holanda, 2019).

2.3.3.3 Comunicação Relacional

A terceira dimensão, a comunicação relacional, se refere à importância de estabelecer um diálogo contínuo entre a organização e a sociedade. Nesta conjuntura, no lugar do marketing, propaganda, promoção e vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising e venda pessoal, entraram os elementos: marketing do setor público, acesso, transparência, interação e ouvidoria, detalhados a seguir.

No setor público, o marketing não busca lucro, mas valoriza a imagem institucional e a satisfação dos cidadãos, conforme a visão de Silva e Calic (2012), que ressaltam que as ações

de **marketing no setor público** não têm como finalidade principal a obtenção de lucro, mas sim a geração de valor à marca ou à imagem institucional, com resultados voltados ao atendimento das necessidades e à satisfação dos cidadãos. Os autores ainda destacam que o Mix de Marketing deve ser adaptado ao contexto público, onde o produto é um serviço ou bem de interesse coletivo, o preço está ligado ao valor percebido pela sociedade, a praça diz respeito ao acesso e à participação cidadã, e a promoção deve focar em educação e informação, não em persuasão.

Nesse contexto, o marketing configura-se como uma estratégia relevante para as universidades públicas, pois possibilita que suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, entendidas como bens e serviços públicos, sejam valorizadas pela sociedade, ao mesmo tempo em que os recursos investidos nessas ações passem a ser percebidos como investimentos sociais e não meros gastos. Como ferramenta estratégica, o marketing pode ampliar o acesso da população à universidade, não apenas como espaço de formação técnica, de graduação e pós-graduação, mas também como ambiente de produção de conhecimento e de práticas extensionistas que geram benefícios diretos à sociedade. Dessa forma, o marketing nas universidades públicas pode ser compreendido, sobretudo, como um instrumento de educação e informação (Holanda, 2019).

Com base na compreensão do papel estratégico do marketing no setor público, Holanda e Brandão (2019) também alinharam a comunicação relacional aos quatro eixos fundamentais propostos por Duarte (2007) para a comunicação em instituições públicas: acesso à informação, transparência, interação e ouvidoria. Esses elementos atuam como diretrizes para fortalecer uma cidadania mais consciente, participativa e solidária. Neste sentido, segundo as pesquisadoras, a comunicação relacional é essencial para consolidar a missão social da universidade pública, pois permite compreender as demandas da sociedade e responder a elas de forma mais assertiva e participativa. Isso se dá por meio do acesso transparente às informações disponibilizadas, bem como pela promoção de espaços de interação, escuta ativa e acolhimento das demandas dos diferentes públicos da instituição.

No âmbito da Comunicação Relacional, o **acesso à informação** é concebido como um elemento estratégico que orienta o planejamento de ações, ferramentas e iniciativas comunicacionais voltadas à disponibilização de dados e documentos relevantes ao interesse público, como informações sobre despesas e utilização de recursos. Segundo Duarte (2007), esse acesso visa ampliar o conhecimento da sociedade sobre temas específicos e deve ser apresentado de maneira clara e compreensível, possibilitando ao cidadão a devida interpretação e aplicação prática das informações recebidas. Já o artigo 9º da Lei nº 12.527/2011 estabelece

que os órgãos e entidades da administração pública devem disponibilizar um Serviço de Informações ao Cidadão, em local apropriado, para garantir o acesso às informações públicas.

No que se refere à **Transparência**, esse eixo abrange não apenas o fornecimento de informações mediante solicitação, mas também a comunicação dessas informações de forma acessível e apropriada a cada grupo social (Holanda, 2019). Além disso, a Lei de Acesso à Informação assegura o direito constitucional dos cidadãos ao acesso às informações públicas dos três Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como de órgãos e entidades públicas, com o objetivo de garantir a transparência dos dados de interesse coletivo ou geral, excetuando-se aqueles cuja confidencialidade esteja prevista em lei. Conforme a mesma legislação, essas informações devem ser disponibilizadas de forma proativa, ou seja, independentemente de solicitação prévia. Assim, é responsabilidade de cada instituição realizar os ajustes necessários para assegurar o cumprimento desse dispositivo legal.

Já o elemento da **Interação** refere-se à importância de estabelecer, preservar e aprimorar mecanismos comunicacionais que favoreçam a construção e sustentação de fluxos informativos. Esses fluxos devem possibilitar o entendimento mútuo, a construção de consensos, a realização de acordos e o encaminhamento conjunto na resolução de demandas (Holanda, 2019). Na visão de Duarte (2007), a comunicação pública se concretiza por meio da participação ativa da sociedade e de seus diversos segmentos, que atuam como protagonistas no processo comunicacional, deixando de ocupar exclusivamente o papel de receptores passivos de informações. Essa interação ocorre por meio de produtos, serviços, ambientes e situações que incentivam o cidadão a compreender, se apropriar e colaborar na gestão do que é de interesse público.

O último elemento da Comunicação Relacional, baseado no eixo apresentado por Duarte (2007), é a **Ouvidoria**, que envolve os canais de controle e participação social, os quais possibilitam o entendimento e a análise da opinião pública, permitindo que as necessidades e expectativas da sociedade sejam reconhecidas e utilizadas como base para a ação e a transformação das práticas dos agentes públicos (Holanda, 2019). O Manual de Ouvidoria Pública, desenvolvido pela Ouvidoria-Geral da União (BRASIL, 2015), afirma que as ouvidorias públicas facilitam o controle e a participação da população por meio de canais de comunicação, como os escritos, orais ou eletrônicos, que possibilitam a interação.

Com base no composto que interliga as três dimensões, Holanda e Brandão propuseram um modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma universidade pública, apresentado a seguir no Quadro 1.

Quadro 1: Modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma Universidade pública.

MODELO PARA ANÁLISE SITUACIONAL DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PUBLICA			
DIMENSÃO	**CONCEITOS**	**FINALIDADES**	**PROCEDIMENTOS**
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	Comunicação orientada para explicitar o lado público da organização, promovendo a difusão do conhecimento científico e tecnológico (C&T) e para a construção e consolidação da credibilidade organizacional.	Divulgar o conhecimento científico e os avanços em ciência e tecnologia (C&T) desenvolvidos pela Universidade.	Ser uma ponte entre a produção de C&T e a grande mídia.
			Divulgar a produção de C&T através do Jornalismo Científico; utilizando-se de canais dos comunicação institucionais disponíveis.
		Construir e manter uma imagem institucional da organização universitária	Fortalecer a imagem institucional através de canais de comunicação para ampliação da reputação, credibilidade e visibilidade da Universidade.
COMUNICAÇÃO INTERNA	Comunicação como planejamento e processo de troca de informações que ocorrem no âmbito administrativo, acadêmico e interpessoal entre a organização e seus servidores.	Viabilizar a comunicação Interna no âmbito da comunicação administrativa, acadêmica e interpessoal.	Dispor de um setor para a Gestão da Comunicação Interna.
			Gerenciar canais e instrumentos de comunicação que melhorem os fluxos de informação.
		Compreender os fluxos de informação que viabilizam o sistema comunicacional.	Mapear os fluxos de informação conduzidos através das redes formal e informal de setores.
			Identificar os canais e instrumentos de

			comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas.
COMUNICAÇÃO RELACIONAL	Comunicação como caminho para promoção da relação entre Estado e sociedade.	Proporcionar o amplo acesso à Informação.	Ofertar informações aos cidadãos, atendendo às demandas de maneira adequada aos diversos públicos da instituição.
		Viabilizar a transparência das informações.	Disponibilizar informações claras e de fácil entendimento facilitando a fiscalização e a compreensão da prestação de contas.
		Facilitar a interação e o diálogo entre a organização e seus diversos públicos.	Propiciar instrumentos de comunicação que permitam a manutenção de fluxos de informação e diálogo entre a Universidade e seus públicos.
		Assegurar a existência de canais de ouvidoria acessíveis à comunidade universitária e sociedade.	Conhecer e compreender a opinião pública para a apreensão das necessidades e expectativas da sociedade quanto à Universidade.

Fonte: Holanda e Brandão (2019, p. 26)

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a caracterização da pesquisa, bem como as etapas metodológicas adotadas, abrangendo a abordagem utilizada e os procedimentos técnicos empregados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à abordagem metodológica, esta pesquisa é classificada como quali-quantitativa, por integrar procedimentos de coleta e análise de dados tanto qualitativos quanto quantitativos. Segundo Creswell (2010), a pesquisa de métodos mistos ocupa uma posição intermediária, na medida em que combina características de ambas as abordagens, qualitativa e quantitativa.

Flick (2009) destaca que a combinação entre métodos quantitativos e qualitativos confere maior credibilidade e legitimidade aos resultados da pesquisa, ao evitar a limitação imposta pela adoção exclusiva de uma única abordagem. Entre as vantagens da pesquisa quali-quantitativa, o autor ressalta: a união entre o controle de vieses, característico dos métodos quantitativos, e a compreensão aprofundada proporcionada pela interação com os sujeitos da pesquisa, típica dos métodos qualitativos; a articulação entre a identificação de variáveis específicas e uma perspectiva mais ampla do fenômeno investigado; o enriquecimento dos dados obtidos em condições controladas com informações coletadas em contextos naturais; e o reforço na validade e confiabilidade dos achados por meio da aplicação de técnicas metodológicas diversas.

Corroborando com o autor, Creswell e Clark (2007) afirmam que a combinação de métodos qualitativos e quantitativos possibilita múltiplas perspectivas sobre o objeto de estudo, contribuindo para uma compreensão mais ampla do problema investigado. A integração entre esses dois tipos de dados pode ocorrer de três formas: por convergência, quando são articulados na fase de análise ou interpretação; por conexão, quando os resultados de uma abordagem indicam a necessidade de aplicação da outra; e por acoplamento, que se refere à inserção de uma abordagem tanto no delineamento quanto na análise dos dados da outra.

No presente trabalho, a integração foi realizada por meio da convergência, permitindo que os diferentes tipos de dados se complementassem na fase de análise e interpretação. Essa união de métodos possibilitou conectar dados quantificáveis com informações contextuais e interpretativas, proporcionando uma compreensão mais abrangente do tema em estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem como propósito principal descrever as características de uma população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Para Vergara (2005), a pesquisa descritiva apresenta um retrato detalhado do objeto investigado, sem interferir ou manipular variáveis. Uma das principais características dessa modalidade é a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de informações. Neste estudo, os dados foram obtidos por meio de técnicas como a observação e a aplicação de questionários, sendo posteriormente organizados e analisados com o objetivo de identificar padrões e relações, com base no modelo de análise situacional da comunicação integrada em uma universidade pública.

A pesquisa adota o estudo de caso, de caráter exploratório, como estratégia metodológica, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema investigado e possibilitar a formulação de hipóteses a partir da análise e compreensão do objeto de estudo. De acordo com Creswell, (2010), o estudo de caso configura-se como uma abordagem apropriada para investigar um sistema social em um determinado recorte temporal, utilizando diferentes métodos de coleta de dados provenientes de diversas fontes de informação.

Nesta mesma linha, André (2005) afirma que o estudo de caso busca apreender a complexidade e as particularidades de uma situação específica, possibilitando a construção de um conhecimento mais amplo e articulado. Este estudo tem como foco uma instituição federal de ensino superior, a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), e apresenta uma descrição contextual acompanhada de análise da estrutura da comunicação organizacional da Universidade.

3.1.1 Técnicas de Coletas de Dados

Para garantir a qualidade dos resultados do estudo de caso e atender aos objetivos da pesquisa, foram empregadas quatro técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, levantamento, pesquisa documental e observação participante.

3.1.1.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador identifique o estágio atual do problema, quais estudos foram conduzidos anteriormente e quais são as visões predominantes sobre o tema. Conforme menciona Vergara (2005), essa modalidade de pesquisa envolve uma análise organizada utilizando material disponível em fontes como livros, revistas, jornais e

recursos online acessíveis ao público e oferece uma base analítica para diferentes tipos de pesquisa, principalmente visando enriquecer o entendimento teórico do pesquisador sobre o assunto investigado. Esta etapa visa sustentar teoricamente a análise situacional e embasar as proposições resultantes da pesquisa.

A construção do aporte teórico desta pesquisa tem como fonte de buscas as bases SciELO, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), o Catálogo de Teses & Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Google Acadêmico. Também formam o embasamento teórico livros e artigos acessados pela internet.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), é essencial para entender o estado da arte sobre o objeto de estudo, identificar lacunas na literatura e delimitar de forma mais precisa o problema de pesquisa. No âmbito deste estudo, essa abordagem permitiu mapear os principais conceitos relacionados à comunicação organizacional integrada, à comunicação pública e à gestão estratégica da comunicação. Além disso, forneceu subsídios para a escolha dos referenciais teóricos que embasam a análise.

Como Marconi e Lakatos (2003) destacam, a pesquisa bibliográfica também orienta metodologicamente o pesquisador, proporcionando conhecimento sobre abordagens já utilizadas em estudos semelhantes, o que facilita a construção de caminhos investigativos alinhados aos objetivos do trabalho. Dessa forma, no presente estudo, a pesquisa bibliográfica desempenhou um papel fundamental tanto na fundamentação teórica quanto na definição dos procedimentos metodológicos, além de fundamentar a interpretação dos dados.

3.1.1.2 Levantamento

Segundo Gil (2002), pesquisas desse tipo se caracterizam por envolver a coleta direta de informações junto às pessoas cujo comportamento se pretende compreender. De modo geral, consiste em solicitar dados a um grupo representativo de indivíduos sobre o problema investigado e, posteriormente, realizar uma análise quantitativa para a obtenção de conclusões a partir das informações obtidas. Uma das vantagens do levantamento é que os dados podem ser organizados em tabelas, o que viabiliza sua análise estatística. As variáveis investigadas podem ser quantificadas, possibilitando a aplicação de correlações e outros procedimentos estatísticos para a interpretação dos resultados.

Nesta pesquisa, para a coleta de dados quantitativos, foi adotado o levantamento do tipo *survey*, por meio da aplicação de um questionário estruturado. O *survey*, segundo Gil e Reis

Neto (2020) é adequado para investigar o que as pessoas fazem, planejam ou desejam fazer, o que acreditam, valorizam, desejam, evitam, entre outros. Para os autores, e um método adequado para investigar fatos, crenças, sentimentos, opiniões e comportamentos.

Freitas *et al*. (2000) descrevem o *survey* como a coleta de dados sobre características, ações ou opiniões de um grupo específico de pessoas, considerado representativo de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário. Segundo Martins e Teóphilo (2016), as questões de um formulário podem abranger diversas áreas de conteúdo, como informações pessoais, comportamentais, ambientais e informações sobre conhecimento, opiniões, atitudes, medições e expectativas.

3.1.1.3 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, conforme apontado por Gil (2002), refere-se à análise de materiais que ainda não passaram por uma avaliação analítica detalhada, sendo, assim, utilizados como fontes primárias de informação. Esses documentos podem variar em sua natureza, incluindo relatórios institucionais, atas, ofícios, planos de comunicação, organogramas, dados estatísticos, entre outros registros produzidos no âmbito da organização. Ao contrário da pesquisa bibliográfica, que se baseia em materiais já analisados e publicados, a pesquisa documental trabalha com fontes originais que elucidam aspectos concretos do funcionamento da instituição em questão.

No estudo em questão, a pesquisa documental foi importante para a compreensão da estrutura e das práticas de comunicação da Univasf. Ela possibilitou a coleta de dados sobre documentos oficiais que tratam da comunicação organizacional, governança e estratégias institucionais, além dos produtos e serviços oferecidos pela Assessoria de Comunicação e TV Caatinga. Como ressaltam Marconi e Lakatos (2003), esse tipo de pesquisa viabiliza a obtenção de informações atuais e pertinentes ao objeto de estudo, ao mesmo tempo em que contribui para a triangulação de dados, elevando a consistência das análises.

3.1.1.4 Observação Participante

A observação participante foi adotada como técnica por permitir o acompanhamento direto das práticas comunicacionais no contexto institucional da Univasf. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), essa técnica possibilita a imersão do pesquisador no ambiente investigado, favorecendo a compreensão dos comportamentos, relações e rotinas observadas.

Segundo Godoy (1995), na observação participante, o pesquisador deixa de ser apenas um espectador e passa a se inserir na dinâmica do fenômeno observado, assumindo uma postura próxima aos sujeitos envolvidos. O pesquisador, nesse contexto, pode acessar informações diversas, inclusive confidenciais, e contar com a colaboração dos participantes, desde que respeite os limites impostos pelo grupo quanto ao que poderá ser divulgado.

No caso desta pesquisa, a autora é servidora da instituição estudada e atua na Assessoria de Comunicação Social, integrando o cenário que investiga. Desde 2016, ela trabalha na área no setor como Assistente de Administração, tendo ocupado o cargo de coordenadora da Ascom entre outubro de 2024 e meados de abril de 2025. Essa experiência proporcionou um entendimento das dinâmicas que impactam a administração da comunicação institucional.

3.2 APLICAÇÃO DO MODELO PARA ANÁLISE SITUACIONAL DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

A análise situacional foi conduzida pelo modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma universidade pública, desenvolvido por Holanda e Brandão (2019) (Quadro 1). Dessa forma, foram considerados aspectos das dimensões comunicação institucional, comunicação interna e comunicação relacional. Embora o modelo proposto pelas pesquisadoras esteja originalmente direcionado à Escola de Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ele apresenta, segundo as autoras, potencial para aplicação em outras universidades federais, desde que sejam feitas as devidas adaptações às particularidades e aos contextos de cada instituição.

Portanto, foram realizadas adaptações no modelo original para adequá-lo ao contexto da Univasf e aos objetivos desta pesquisa. Nesse sentido, Holanda e Brandão (2019) recomendam que as questões operacionais sejam ajustadas de forma a permitir a participação de diferentes segmentos envolvidos nos processos comunicacionais. Isso inclui tanto os agentes diretamente responsáveis pela gestão da comunicação, como o próprio pesquisador, por meio da observação participante, quanto os servidores das áreas administrativas e acadêmicas, além de estudantes e demais membros da comunidade universitária. Da mesma forma, devem ser contempladas representações da sociedade que integram o público prioritário da universidade, considerando que todos esses atores podem oferecer contribuições relevantes para o aprimoramento dos processos de comunicação institucional. No caso deste trabalho, foram incluídos estudantes, técnicos e docentes de todos os campi da Univasf, bem como profissionais da imprensa regional.

Outras três adaptações foram realizadas. A primeira diz respeito à não utilização da Análise de Redes Sociais (ARS), ferramenta adotada pelas autoras para examinar os fluxos de informação no contexto da comunicação interna. Optou-se por não empregar essa abordagem, devido à complexidade e à amplitude da coleta de dados exigida, em razão do caráter multicampi da Universidade, o que tornaria o estudo ainda mais complexo. No contexto do estudo das autoras, a pesquisa foi aplicada a um universo menor, composto por composto por 40 docentes e nove s técnico-administrativos a Escola de Saúde da UFRN.

A segunda adaptação refere-se à forma como as autoras abordam a comunicação institucional, restringindo-a a duas finalidades: a divulgação do conhecimento científico e tecnológico (C&T) produzido pela Universidade e a construção e manutenção da imagem institucional da organização universitária. Neste estudo, adota-se uma concepção mais abrangente de comunicação institucional, que inclui o componente de relações públicas, excluído pelas autoras em seu modelo, tendo em vista que a Univasf conta com uma profissional de Relações Públicas atuando no setor de comunicação.

A última adaptação diz respeito à atuação da Assessoria de Imprensa, também no âmbito da comunicação institucional. As pesquisadoras enfatizam seu papel como canal de divulgação da produção científica e tecnológica desenvolvida pela comunidade acadêmica, funcionando como elo entre esse conhecimento e a grande mídia. No presente estudo, propõe-se ampliar essa atuação, considerando que a Assessoria de Imprensa também pode contribuir para dar visibilidade a outras iniciativas, como projetos de extensão que envolvem diretamente o público externo, possibilitando à sociedade um maior conhecimento sobre as ações desenvolvidas pela Universidade.

Segundo as autoras, para aplicar esse modelo, é necessário desenvolver perguntas operacionais que possibilitem avaliar em que grau cada um dos procedimentos está sendo executado na instituição em questão, possibilitando a identificação tanto dos fatores que dificultam quanto daqueles que favorecem a efetivação de uma abordagem integrada na área. Para tanto, foi construído o Quadro 2 para guiar o estudo. As questões foram elaboradas a partir dos procedimentos definidos pelas autoras, levando-se em consideração cada subárea do composto da comunicação integrada.

Quadro 2: Perguntas Operacionais que Orientam a Análise Situacional da Comunicação Organizacional da Univasf

DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA	ELEMENTOS	PERGUNTAS OPERACIONAIS
Comunicação Institucional	Jornalismo Científico	A Universidade adota critérios para seleção e divulgação de pesquisas de alto impacto ou relevância social? A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico, através de seus canais de comunicação?
	Assessoria de Imprensa	O setor de comunicação realiza ações sistemáticas para sugerir pautas de C&T e outras ações a veículos de comunicação?
	Imagem Corporativa	A comunicação organizacional evidencia a missão, visão e valores da Univasf? Existem ações para o gerenciamento de imagem e reputação institucional?
	Propaganda Institucional	A comunicação da Univasf trabalha para promover a visibilidade das ações de ensino, pesquisa e extensão?
	Relações Públicas	Existem metas para estabelecer e fortalecer vínculos com os diferentes públicos (internos e externos)?
Comunicação Interna	Gestão da Comunicação Interna	Há um setor específico para gerir a comunicação interna?
	Comunicação Administrativa	As normas, regimentos e documentos oficiais são facilmente acessíveis e compreensíveis pelos servidores?
	Comunicação Acadêmica	Existe previsão de ações de comunicação interna voltadas à articulação entre os diferentes campi?

		Há canais para troca de informações sobre atividades de ensino, pesquisa e extensão?
	Comunicação Interpessoal	A Univasf dispõe de canais de comunicação que garantem o fluxo eficiente de informações entre todos os servidores? São previstos fluxos de informação interna para auxiliar a tomada de decisões?
Comunicação Relacional	Marketing do Setor Público	Quais canais são empregados para aproximar a universidade da sociedade e promover o reconhecimento de seu papel social?
	Acesso	A universidade oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade?
	Transparência	Existe uma área dedicada à transparência ativa no site institucional?
	Interação	A universidade mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos (ex.: redes sociais, fóruns, reuniões abertas)?
	Ouvidoria	A universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo)?

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

3.2.1 Instrumentos De Coleta De Dados

As perguntas operacionais orientaram a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, que serão detalhados a seguir.

3.2.1.1 Roteiro de Análise Documental

Para a pesquisa documental, foi elaborado um roteiro analítico com base no referencial teórico adotado (Quadro 3). As informações foram registradas em fichas de leitura, permitindo a categorização e análise dos dados. Os documentos institucionais analisados foram:

- Plano de Desenvolvimento Institucional (2016 – 2025)
- Estatuto da Univasf
- Política de Gestão de Riscos.
- Cartas de Serviços

Quadro 3: Roteiro de Análise Documental

CATEGORIA	DIMENSÃO	PERGUNTA DE ANÁLISE
Reconhecimento da comunicação	Institucional	O documento reconhece a comunicação como função estratégica da universidade?
Integração à missão institucional	Institucional	A comunicação é mencionada como instrumento para promover a missão e os valores institucionais?
Metas e objetivos comunicacionais	Institucional	Existem metas, diretrizes ou planos específicos voltados à comunicação institucional?
Imagem pública e reputação	Institucional	Há referências à promoção da imagem institucional ou ao fortalecimento da identidade da universidade?
Canais e fluxos formais	Interna	O documento menciona canais ou fluxos de comunicação interna estruturados entre setores, campi e públicos internos?
Acesso à informação interna	Interna	São previstas ações para facilitar o acesso do público interno a informações institucionais, normas e documentos?
Participação e escuta dos públicos	Interna	Há previsão de mecanismos para escuta e participação ativa dos servidores e estudantes nas decisões institucionais?
Relacionamento com a sociedade	Relacional	O documento prevê canais de diálogo e interação com a sociedade civil, comunidade externa, imprensa, organizações sociais ou governos locais?
Transparência	Relacional	Estão contempladas ações voltadas à transparência ativa e à prestação de contas à sociedade?

Instrumentos de escuta pública	Relacional	Há mecanismos formais de escuta pública (ex: ouvidoria, consultas públicas, canais digitais, eventos de diálogo)?

Fonte: Elaborado pela autora

A partir das categorias definidas com base no modelo de comunicação integrada (Holanda e Brandão, 2019), foram examinados os documentos supracitados, a partir do roteiro, com o objetivo de identificar diretrizes, funções, princípios e práticas comunicacionais formalmente previstas na instituição. Essa abordagem permitiu compreender em que medida os documentos institucionais incorporam elementos da comunicação integrada, bem como identificar lacunas, potencialidades e fragilidades no tratamento normativo da comunicação organizacional.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), analisou-se se a comunicação está alinhada aos objetivos estratégicos da universidade, integrando-se às áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Também foram verificadas a existência de metas específicas para a área da comunicação, além da inclusão de mecanismos de acesso à informação e de diálogo com a sociedade.

No Estatuto da Univasf, observou-se o reconhecimento formal da Assessoria de Comunicação (Ascom), suas competências, sua posição no organograma institucional e suas atribuições. Além disso, foi examinada a estrutura organizacional da universidade como um todo, bem como sua abrangência regional.

A Política de Gestão de Riscos permitiu identificar de que forma a comunicação está inserida nos processos de identificação, mitigação e resposta a riscos que possam comprometer a imagem institucional. Por fim, as Cartas de Serviços possibilitaram o mapeamento da atuação dos setores de comunicação da Univasf, bem como dos canais utilizados para a comunicação com os públicos interno e externo.

3.2.1.2 Roteiro da Observação Participante

A observação participante foi realizada a partir da rotina profissional da pesquisadora, incluindo reuniões de setor e atividades diárias, seguindo um roteiro estruturado (Quadro 4).

Quadro 4: Roteiro da Observação Participante

CATEGORIA	DIMENSÃO	ASPECTOS A OBSERVAR

Canais utilizados	Institucional/Interna	Quais meios de comunicação são usados ? São eficazes e acessíveis?
Relacionamento com os Públicos	Institucional	Existem estratégias de relacionamentos para os diferentes públicos?
Práticas Comunicacionais	Institucional	Que práticas comunicacionais são realizadas para divulger as ações de pesquisa, Ensino, extensão e gestão? Como ocorrem na rotina?
Gestão	Institucional	Qual é a postura da gestão em relação às demandas comunicacionais observadas?
Acesso à informação	Interna	Há facilidade para acessar documentos, regulamentos, decisões institucionais?
Integração entre unidades	Interna	Há comunicação entre campi, pró-reitorias, setores? Como ela é realizada?
Acesso à Informação	Relacional	A Universidade possui canais que facilitam o acesso à informação?
Escuta institucional	Relacional	A instituição possui mecanismos para ouvir suas comunidades interna e externa?

Fonte: Elaborado pela autora

Na observação participante, a pesquisadora pôde identificar de que forma a Assessoria de Comunicação (Ascom) está envolvida na gestão universitária, além de verificar se o setor integra a estrutura de governança institucional e qual é seu nível de participação nas decisões estratégicas. Outros aspectos observados foram a dinâmica interna da equipe de comunicação, incluindo as atividades desempenhadas, os processos de distribuição de tarefas, as decisões do cotidiano, a realização de reuniões periódicas e seus respectivos objetivos e desdobramentos.

No que tange ao planejamento e à execução das ações comunicacionais, foi possível identificar as estratégias empregadas para diferentes públicos, os fluxos de produção de conteúdo para as mídias sociais e portal oficial da Univasf. A elaboração de campanhas institucionais e os critérios que orientam a definição de pautas e temas são também aspectos relevantes que foram observados durante a pesquisa.

Em relação à divulgação científica, observou-se a existência (ou não) de seções específicas nos canais oficiais dedicadas à ciência e à inovação, bem como a frequência e os tipos de conteúdos científicos veiculados. Também foram identificadas as barreiras e os desafios enfrentados pela Ascom no cotidiano para promover a ciência.

A observação incluiu ainda aspectos relacionados à imagem institucional, com ênfase no alinhamento entre o discurso, a missão e os valores da universidade. Por fim, foi possível

identificar obstáculos e limitações que dificultam a efetivação de uma comunicação institucional eficiente.

Por fim, enquanto servidora da instituição estudada, foi possível observar os mecanismos e canais utilizados no âmbito da comunicação interna e relacional.

3.2.1.3 Questionário

Por fim, com o intuito de fazer o levantamento de informações para a análise situacional, foram aplicados questionários, que segundo Gil (2002), trata-se de uma técnica de investigação que consiste na aplicação de um conjunto, mais ou menos extenso, de perguntas por escrito, com o objetivo de obter informações sobre opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e experiências vivenciadas pelos respondentes. Neste estudo, foram realizados questionários, com característica de pesquisa de opinião, para os públicos interno e externo da Univasf com a finalidade de verificar a percepção da comunicação organizacional praticada pela Universidade.

Para a realização dos questionários, foi necessário identificar, primeiramente, os stakeholders da Universidade e realizar a delimitação do público para quem a pesquisa seria aplicada. Como ressaltado anteriormente no referencial teórico, as universidades são organizações pluralistas, marcadas pela diversidade de membros e grupos internos e externos. Amaral e Magalhães (2000) descrevem os stakeholders das universidades como indivíduos ou entidades com interesse no ensino superior e com algum direito de intervenção. São eles: os alunos, os pais, o Estado, a sociedade e o próprio sistema educacional. Mainardes *et al* (2010) também defende que a gama de stakeholders de uma universidade tende a ser extensa. Esta lista inclui um público mais específico, como estudantes e professores, e outros mais amplos, como a comunidade local onde a universidade está situada.

Assim, para o público interno, o questionário foi aplicado a servidores (docentes e técnicos administrativos) e estudantes. No caso do público externo, a pesquisa foi direcionada especificamente a profissionais da imprensa regional. A decisão de priorizá-los como público externo da pesquisa se fundamenta na importância desse segmento como um mediador entre a universidade e a sociedade. A imprensa desempenha um papel crucial na disseminação das informações institucionais, contribuindo para a construção da imagem pública da Univasf e ampliando o alcance das ações de divulgação científica e tecnológica da instituição. Diante dessa relevância, optou-se por direcionar o questionário externo a esses profissionais.

Os questionários foram formulados com base na Escala *Likert*. Segundo Costa Júnior et al (2024), muitos dados qualitativos exigem quantificação e medição para que se possa obter avaliações objetivas. Nesse sentido, a escala *Likert* tem se revelado uma ferramenta eficiente e de longa duração. De acordo com Singh (2006 *apud* Costa Júnior et al 2024), a escala consiste em um conjunto de afirmações sobre uma situação real ou hipotética, fundamentadas na percepção dos participantes, que devem indicar seu nível de concordância ou discordância (em diferentes intensidades) com a declaração apresentada em uma escala métrica.

A escala utilizada neste estudo foi composta por afirmações inter-relacionadas, que expressavam diferentes aspectos de uma mesma dimensão atitudinal em relação ao tema investigado. Foi adotada uma escala do tipo Likert, com variação de 1 a 5 pontos: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo parcialmente), 3 (Neutro), 4 (Concordo parcialmente) e 5 (Concordo totalmente).

Os questionários foram aplicados via *Google Form,* abrangendo 4 blocos temáticos. No primeiro foram incluídas perguntas relacionadas aos dados gerais dos respondentes. Para o público interno, foram abordadas questões como a relação com a Univasf, o campus ao qual pertence, escolaridade, tempo na Universidade e a frequência de utilização dos canais de comunicação institucional. Já para os profissionais da imprensa, foram coletadas informações sobre o veículo de comunicação e a cidade em que atuam. Além da parte inicial, o questionário foi estruturado em três blocos temáticos, que abordavam aspectos da comunicação institucional; da comunicação interna, voltada exclusivamente ao público interno; e da comunicação relacional.

Os questionários foram aplicados entre 26 de maio e 9 de junho de 2025. A pesquisadora utilizou e-mail e WhatsApp para divulgar o estudo. Foi adotada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, na qual os elementos da amostra são selecionados com base na acessibilidade do pesquisador, partindo-se do pressuposto de que esses indivíduos podem refletir, em certa medida, o universo da pesquisa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de amostragem é comum em estudos nos quais não se exige alto grau de precisão, mas busca uma visão geral do tema. Com esse procedimento, foram obtidas 279 respostas do público interno e 24 da imprensa.

3.2.3 Procedimentos para Análise dos Dados

Para examinar os dados provenientes da pesquisa documental e da observação participante, foi adotada a análise de conteúdo, conforme a abordagem proposta por Bardin

(2011). Esse método permite a decomposição sistemática e objetiva das informações, promovendo a organização, categorização e interpretação dos conteúdos, além de revelar significados latentes, ou seja, elementos não imediatamente visíveis, mas que emergem por meio da frequência, ênfase ou ausência de determinados termos, temas ou sentidos.

No presente estudo, o processo de análise de conteúdo seguiu três etapas principais, conforme a autora:

Pré-análise: etapa inicial de leitura flutuante dos documentos e registros de campo, com o objetivo de familiarização com o material e definição do corpus a ser analisado;

Exploração do material: codificação dos dados com base em unidades de registro (palavras, expressões, frases ou parágrafos) que estivessem relacionadas às categorias analíticas pré-definidas, baseadas no referencial teórico (como os princípios da comunicação integrada e pública) ou emergentes do próprio material;

Tratamento dos resultados e interpretação: organização dos achados em categorias temáticas, identificação de padrões, contradições, recorrências e lacunas, relacionando-os com os objetivos da pesquisa e com os estudos teóricos previamente levantados.

A análise de conteúdo, nesse contexto, viabilizou uma compreensão aprofundada das práticas comunicacionais institucionais, permitindo identificar não apenas o que é dito formalmente nos documentos e observado nas práticas cotidianas, mas também como a comunicação é estruturada, percebida e praticada na Univasf.

Para analisar os dados obtidos por meio dos questionários, estes foram estruturados e examinados no *Google Sheets*, uma ferramenta de planilhas similar ao Excel. O uso desse recurso permitiu a contabilização automática das respostas e a geração de tabelas dinâmicas, facilitando a comparação de variáveis importantes, como o perfil dos participantes, a utilização dos canais de comunicação e a avaliação das ações comunicacionais da universidade. Esse procedimento contribuiu para a identificação de padrões, tendências e diferenças nas percepções dos diversos públicos, auxiliando em uma análise mais detalhada sobre a comunicação organizacional da Univasf.

Assim, os dados foram organizados por meio da tabulação e de procedimentos estatísticos descritivos. Posteriormente, os resultados obtidos foram relacionados a conhecimentos já consolidados, com base no referencial teórico e em pesquisas anteriores, conforme orienta Gil (2002) quanto ao uso do questionário como instrumento de coleta de dados.

3.2.3.1 Triangulação dos Dados

Enquanto parte integrante da investigação científica, é essencial realizar o cruzamento e a comparação das informações reunidas ao longo de todo o percurso da pesquisa. Neste sentido, procedimentos de triangulação foram utilizados como suporte para fundamentar as interpretações elaboradas pela pesquisadora ao longo do processo de investigação.

A técnica da triangulação é amplamente reconhecida como uma estratégia metodológica que fortalece a validade e a confiabilidade dos resultados. Prodanov e Freitas (2013) destacam que a triangulação envolve a comparação de dados provenientes de diferentes fontes, com o intuito de garantir maior consistência e precisão nas informações geradas durante o processo investigativo. Essa abordagem permite também a aplicação de métodos diversos sobre o mesmo objeto de estudo, favorecendo uma compreensão mais abrangente e profunda do fenômeno em análise.

Complementando essa visão, Denzin (1978 apud Santos et al 2020), um dos principais teóricos sobre triangulação na pesquisa social, propõe quatro tipos distintos dessa técnica: triangulação de dados, triangulação de pesquisadores, triangulação teórica e triangulação metodológica. A triangulação de dados utiliza diferentes fontes de informação; a de pesquisadores envolve a colaboração de múltiplos observadores ou analistas; a triangulação teórica aplica diferentes abordagens ou paradigmas; e a metodológica combina métodos qualitativos e quantitativos. Segundo Denzin, a convergência dos resultados obtidos por meio dessas diversas abordagens ajuda a mitigar possíveis vieses e enriquece a compreensão do objeto estudado.

Assim, a triangulação se revela especialmente relevante em estudos complexos, como aqueles voltados para a análise da comunicação organizacional. Ela possibilita a consideração de múltiplas dimensões do fenômeno, contribuindo para a robustez e a credibilidade da pesquisa. Neste estudo, a pesquisa documental se revelou essencial na coleta de evidências empíricas que, em conjunto com a observação participante e a aplicação de questionários, constituíram o corpus da investigação.

Os dados obtidos por meio de questionários e documentos institucionais foram utilizados para identificar padrões e sentidos nas práticas comunicacionais e nas percepções dos sujeitos, contribuindo para a elaboração de um diagnóstico da situação comunicacional da Univasf. Essa triangulação envolveu a comparação e interpretação cruzada das informações, utilizando categorias definidas previamente, com base no modelo de comunicação integrada, o

que permitiu identificar tanto as convergências quanto as divergências entre as diretrizes institucionais, as práticas observadas e as percepções dos diferentes públicos.

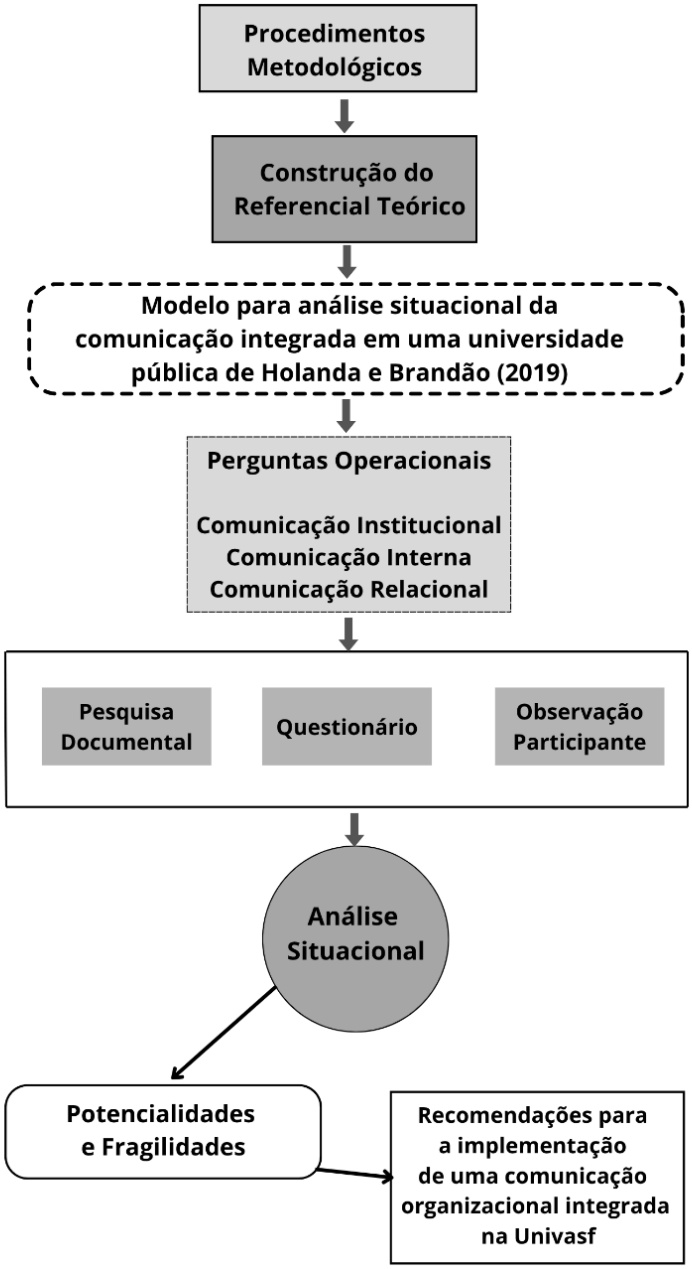
3.3 ETAPAS DA PESQUISA

O estudo seguiu as seguintes etapas metodológicas: inicialmente, foi realizada uma revisão de literatura, por meio da qual se identificou o modelo de comunicação integrada para universidades públicas proposto por Holanda e Brandão (2019), fundamentado no composto comunicacional de Kunsch (2003). Esse modelo serviu de base para a análise situacional da comunicação organizacional da Univasf, orientada por seus princípios e dimensões.

Com base nesse referencial, foram elaboradas perguntas operacionais que subsidiaram os instrumentos de coleta de dados, os quais incluíram: roteiro de análise documental, observação participante e aplicação de questionários, os quais foram tratadas por meio de análise descritiva e de conteúdo.

A adoção desses procedimentos possibilitou a realização da análise situacional da comunicação organizacional da Univasf, seguida da identificação de potencialidades e fragilidades em sua atuação comunicacional. Por fim, foram elaboradas recomendações voltadas a implementação de uma comunicação organizacional integrada na instituição. A seguir, apresenta-se um esquema com as etapas metodológicas adotadas nesta pesquisa, as quais são detalhadas posteriormente.

Figura 3: Etapas Metodológicas



Fonte: Elaborado pela autora

3.4 APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS

Também é importante ressaltar que, independentemente da natureza da pesquisa em questão, é crucial assegurar a aplicação dos princípios éticos no processo de aplicação dos questionários e análise dos dados. Por isso, serão adotados procedimentos tendo em vista às aplicações ética da pesquisa. No entanto, a coleta de dados não exigirá aprovação prévia de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), uma vez que, de acordo com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde, que estabelece diretrizes éticas para

pesquisas nas áreas de Ciências Humanas e Sociais, certos protocolos estão isentos de revisão por esse Comitê.

Conforme a resolução supracitada, algumas modalidades de entrevista podem ser dispensadas da avaliação pelo CEP. De acordo com o parágrafo único do Art. 1º da norma, as pesquisas que utilizam exclusivamente dados de acesso público, como documentos, bases de dados e informações disponíveis sem restrições, são isentas de submissão. Ressalta-se, portanto, que os dados empregados nesta pesquisa são de domínio público e, em sua maioria, encontram-se acessíveis na internet. Desse modo, o uso e a divulgação das informações analisadas e produzidas neste estudo respeitam os princípios éticos vigentes.

Além disso, conforme o inciso I do mesmo artigo, também estão isentas de apreciação pelo CEP as pesquisas que utilizam questionários configurados como pesquisa de opinião pública, desde que os participantes não sejam identificados. O inciso II trata das pesquisas que não envolvem coleta de dados identificáveis ou que não apresentam riscos potenciais aos participantes. Já o inciso VII isenta aquelas realizadas com profissionais no exercício de função pública, durante o desempenho de suas atividades, desde que não exponham informações sensíveis ou confidenciais e que o objetivo da pesquisa esteja claramente relacionado à análise institucional, organizacional ou funcional, sem a identificação dos participantes.

Embora a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) não seja exigida, é fundamental assegurar o cumprimento dos princípios éticos que regem a pesquisa científica. Assim, serão adotadas medidas como a obtenção do consentimento livre e esclarecido, a garantia do anonimato e do sigilo dos participantes, bem como a comunicação clara dos objetivos da pesquisa e da forma como os dados serão utilizados.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo tem como objetivo apresentar a análise dos resultados obtidos na pesquisa, fundamentando-se nos objetivos específicos estabelecidos.

Inicialmente, este capítulo apresenta o *locus* de pesquisa, com a descrição da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), incluindo seu perfil institucional, sua inserção no contexto regional e sua estrutura organizacional. Traça-se também o perfil dos dois setores que atuam na área de Comunicação na Univasf: a Assessoria de Comunicação Social (Ascom) e a TV Caatinga, ambos vinculados à Reitoria.

Na seção 4.2, realiza-se uma análise situacional da comunicação organizacional da Univasf, sob a perspectiva da Comunicação Integrada, identificando as potencialidades e fragilidades para a implementação dessa abordagem na instituição. Por fim, a seção 4.3 apresenta recomendações para a efetivação de uma comunicação organizacional integrada na Universidade.

4.1 LOCUS DA PESQUISA

4.1.1 A Univasf

A Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) é uma instituição pública federal brasileira, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que atua no âmbito da Educação Superior, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Criada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, por meio da Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002, possui autonomia nas esferas didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial. Sua missão é "ofertar, com excelência, atividades de ensino superior, extensão, pesquisa e inovação em diversas áreas do conhecimento, na sua região de atuação e em consonância com as demandas de interesse público", e sua visão institucional é "ser uma Universidade reconhecida, nacional e internacionalmente, pela excelência da sua oferta de Educação Superior e da sua atuação em defesa da cidadania e do desenvolvimento regional" (Univasf, 2016, p. 23).

A Universidade integra o processo de interiorização da educação superior no Brasil, especialmente no Semiárido, região historicamente marcada pela escassez de instituições acadêmicas. Tradicionalmente, as universidades federais nordestinas concentravam suas atividades nas capitais, fora do Semiárido. A oferta de ensino superior público nessa área ficava, em geral, a cargo dos estados. Nesse contexto de mudanças no início do século XXI, a Univasf

se destacou como a primeira instituição federal de ensino superior criada no interior do Semiárido e ter sua sede implantada no interior da Região Nordeste (Univasf, 2016). Atualmente, ela possui sete campi em seis cidades: Petrolina (PE), Juazeiro (BA), São Raimundo Nonato (PI), Senhor do Bonfim (BA), Paulo Afonso (BA) e Salgueiro (PE).

A Lei nº 10.473/2002 define como objetivos da instituição "ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária". A Univasf atua em múltiplas áreas do conhecimento, como Ciências Humanas e Sociais, Engenharias, Artes, Ciências da Saúde e Biológicas, além das Ciências Agrárias, por meio da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, tanto *lato* quanto *stricto sensu* (Univasf, 2016).

Atualmente, a Univasf oferta um total de 40 cursos de graduação, entre os quais 33 são oferecidos de forma presencial e 7 na modalidade de Ensino a Distância (EAD). Além disso, a Universidade conta com 21 cursos de mestrado, 5 doutorados e 14 especializações, sendo 13 delas na modalidade EAD. Também são oferecidos 4 programas de residências multiprofissionais e 11 residências médicas.

No total, a Universidade conta com 8.329 estudantes matriculados nos níveis de graduação e pós-graduação. Desse total, 5.851 estão distribuídos entre os cursos de graduação presenciais, 617 integram os cursos ofertados na modalidade a distância e 1.423 estão matriculados em programas de pós-graduação stricto e lato sensu (Univasf, 2024). De acordo com informações coletadas, de forma on-line, no Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, a Universidade conta com cerca de 1000 servidores, incluindo docentes e Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs).

Em articulação com suas atividades acadêmicas, a Universidade também se dedica à oferta de serviços significativos à sociedade como um todo. A exemplo do O Hospital Universitário da Univasf (HU-Univasf), localizado em Petrolina (PE) e atende a diversos municípios da Bahia e Pernambuco. Também se destacam os serviços prestados pelo Centro de Conservação e Manejo de Fauna da Caatinga (Cemafauna Caatinga), pelo Núcleo de Ecologia e Monitoramento Ambiental (Nema) e pelo Centro de Recuperação de Áreas Degradadas (CRAD), cujas atividades estão vinculadas ao Projeto de Integração do Rio São Francisco (PISF), do Ministério da Integração Nacional, com foco no monitoramento, conservação e recuperação ambiental (Univasf, 2016).

Integram ainda a instituição o Centro de Estudos e Práticas em Psicologia (CEPPSI), que contribui para a formação de profissionais da área, prestando atendimento à sociedade; o Espaço de Arte, Cultura e Ciência (EACC), unidade voltada à promoção da cultura científica,

com serviços direcionados a escolas e ao público em geral; e o Espaço Plural, que desenvolve diversos projetos, especialmente agroecológicos, voltados para comunidades em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

A Administração Superior da universidade é formada pelo Conselho Universitário, pelo Conselho de Curadores e pela Reitoria, sendo esta última o seu órgão executivo. Junto a ela operam sete pró-reitorias: a Pró-Reitoria de Ensino (Proen), a Pró-Reitoria de Extensão (Proex), a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (Proae), a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), a Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento (Progest) e a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Propladi) (Univasf, 2020).

Estão diretamente vinculados à Reitoria a Prefeitura Universitária (PU), a Secretaria de Registro e Controle Acadêmico (SRCA), a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), a Secretaria de Educação a Distância (SEaD) e a Secretaria de Infraestrutura (Infra). Também estão subordinadas à Reitoria a Assessoria de Comunicação (Ascom) e a TV Caatinga, uma WebTV universitária. Embora estejam sob a mesma estrutura administrativa, esses dois setores atuam de forma independente, sem vínculo direto entre si.

A estrutura da Univasf também é composta por colegiados acadêmicos responsáveis pelos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, com funções voltadas à organização administrativa e acadêmica, visando ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão, fortalecendo o vínculo com a comunidade. Esses colegiados term a atribuição de administrar os cursos de graduação, extensão ou pós-graduação, conforme suas respectivas competências (Univasf, 2020).

Os coordenadores desses colegiados integram automaticamente o Conselho Universitário, cuja composição ainda é formada pelo reitor e vice-reitor, representantes dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), do corpo discente e membros da comunidade externa, compondo a estrutura de forma igualitária entre as categorias (Univasf, 2020).

4.1.2 Assessoria de Comunicação

Denominada Assessoria de Comunicação (Ascom), a unidade está estruturada como uma Coordenação de Comunicação, composta por uma seção intitulada “Divisão de Jornalismo”. De acordo com o PDI (2016-2025), o setor é responsável pelo planejamento e coordenação das atividades de comunicação institucional. A sua carta de serviços define que

cabe à Ascom fazer a mediação da relação entre a Univasf e seus públicos, bem como divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela instituição, sendo responsável pela elaboração dos conteúdos informativos veiculados nos meios oficiais da Univasf, como o site institucional, redes sociais e boletins informativos.

Assim, o setor é encarregado da produção de material jornalístico para a unidade acadêmica e externa. São divulgados processos seletivos, eventos, ações e projetos relacionados às atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como ações da gestão administrativa da universidade. Além disso, realiza a cobertura jornalística e fotográfica de eventos acadêmicos promovidos pela instituição e ações da Reitoria.

As notícias publicadas no portal oficial da Univasf também são enviadas por e-mail aos servidores e à imprensa regional, por meio do informativo diário Univasf Notícias. A Ascom também é responsável pela produção do boletim semanal Semana do Reitor, que reúne a agenda e os compromissos do reitor de interesse da comunidade acadêmica, sendo divulgado no site institucional e enviado por e-mail.

A Ascom atua na divulgação de conteúdos nas redes sociais institucionais, priorizando temas de interesse da comunidade acadêmica, que pode solicitar a inclusão de informações em quadros específicos, como “Estudante que faz”, voltados para destacar atividades estudantis relevantes, além de eventos e notícias que não tenham sido divulgados no site da Universidade (Univasf, 2016). A instituição está presente oficialmente no Instagram, Facebook e LinkedIn. Atualmente, a produção é predominantemente voltada para o Instagram, sendo replicada no Facebook. No LinkedIn, a produção de conteúdo ainda não é contínua, ocorrendo apenas algumas ações esporádicas.

Também é atribuição da Ascom organizar e manter o acervo de imagens institucionais, além de atuar como elo entre a Univasf e a imprensa. Nesse sentido, o setor realiza o agendamento de entrevistas com professores e pesquisadores da Universidade para veículos locais, regionais e nacionais. O setor também é responsável pela elaboração de notas de esclarecimento, que podem ser publicadas no site institucional ou encaminhadas diretamente à imprensa, conforme a demanda.

Adicionalmente, a Ascom realiza a atualização de seções da capa do site da Univasf, como banners, eventos e notícias. É responsável, ainda, pela manutenção da página destinada aos servidores da Universidade, com a divulgação de eventos, capacitações e cerimônias de posse de novos servidores, entre outros assuntos de interesse de docentes e TAEs. A seguir, apresenta-se o Quadro 5 com os produtos desenvolvidos pela Ascom, direcionados aos públicos da Univasf.

Quadro 5: Públicos da Univasf e Produtos de Comunicação Institucional

PRODUTOS DE COMUNICAÇÃO DA ASCOM		
Público Interno	Estudantes	Perfis no Instagram, Facebook e LinkedIn; Notícias no Portal.
	Servidores (Técnicos e Docentes)	Perfis no Instagram, Facebook e LinkedIn; Notícias no Portal; Portal do Servidor; e os Informativos "Univasf Notícias" e "Semana do Reitor"
	Terceirizados	Perfis no Instagram e Facebook; Notícias no Portal
Público Externo	Imprensa	Notícias no Portal; e os Informativos "Univasf Notícias" e "Semana do Reitor"
	Potenciais Estudantes	Perfis no Instagram e Facebook; Notícias no Portal.
	Egressos	Perfis no Instagram, Facebook e LinkedIn; Notícias no Portal.
	Sociedade em Geral	Perfis no Instagram e Facebook; Notícias no Portal.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025)

4.1.3 TV Caatinga

Criada em 2012, a TV Caatinga é a TV universitária online da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Desde sua estreia, sua programação é orientada pelo modelo de Jornalismo Científico, Social, Ambiental e de Base (JCSAB), oferecendo conteúdos jornalísticos e programas voltados à educação, cultura, ciência e entretenimento, com ênfase na contextualização com o Semiárido brasileiro. De segunda a sexta-feira, materiais inéditos são veiculados tanto na sua plataforma digital quanto no seu canal no YouTube (Santos, 2023).

De acordo com sua Carta de Serviços, a TV Caatinga atua nas áreas de comunicação, radiodifusão, educação e cultura, prestando serviços à Univasf e a outras instituições públicas e privadas, desde que estejam em consonância com seus objetivos institucionais. Entre suas finalidades, destacam-se: prestação de serviços à comunidade, oferta de estágios para estudantes de instituições públicas, estímulo à educação a distância, e celebração de convênios e contratos com instituições de ensino, órgãos públicos e empresas privadas, especialmente com

vistas à execução de projetos voltados ao ensino, à pesquisa, à extensão, à capacitação profissional e ao desenvolvimento institucional, cultural e artístico (Univasf, 2016).

Além disso, sua produção contempla reportagens sobre eventos e acontecimentos relevantes, transmissões ao vivo de congressos, simpósios e demais atividades acadêmicas, além da realização de programas temáticos como #Leia+, Ciência no Semiárido, Entre um Café, uma Prosa, Memória Sertão, Meio Ambiente, Se Liga Univasf, Sertão Saudável e Sabores da Caatinga, entre outros (Univasf, 2016).

A TV visa integrar os diversos públicos internos da Univasf (docentes, discentes, técnicos administrativos e colaboradores terceirizados), bem como a comunidade externa, contribuindo para a aproximação entre universidade e sociedade (Univasf, 2016). De acordo com Santos (2023), por meio da criação e veiculação de conteúdos educativos, a TV Caatinga busca fortalecer os vínculos institucionais e promover o reconhecimento da realidade local junto aos públicos com os quais dialoga.

Desde 2014, os conteúdos produzidos pela WebTV têm sido compartilhados com emissoras parceiras de televisão aberta em diferentes regiões do país. Essa iniciativa contribui para ampliar o alcance da emissora e disseminar, em escala nacional, uma proposta educativa e contextualizada de representação do Semiárido (Santos, 2023).

4.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVASF SOB A PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Esta seção apresenta a análise situacional da Univasf sob a perspectiva da comunicação integrada, abrangendo as três dimensões do modelo de Holanda e Brandão (2019). Didaticamente, esta seção foi organizada em duas partes: uma dedicada à apresentação dos resultados da análise documental e da observação participante, e outra aos resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

4.2.1 Análise Situacional: Documentos e Práticas Observadas

4.2.1.1 Comunicação Institucional

No que tange à dimensão da Comunicação Institucional, conforme o modelo de análise situacional da comunicação integrada em universidades públicas, a Univasf conduz e organiza suas ações por meio da Assessoria de Comunicação (Ascom). Segundo o PDI (2016-2025), “a

Ascom planeja e coordena as ações de comunicação institucional e gerencia as páginas oficiais da Univasf nas redes sociais" (Univasf, 2016, p. 50). Além disso, à Ascom são atribuídas funções como a divulgação da produção científica e tecnológica da instituição, bem como a consolidação e preservação da imagem institucional, elementos centrais do modelo referido.

A missão do setor, expressa em sua Carta de Serviços, é planejar e coordenar a comunicação institucional de forma estratégica, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional, promovendo a imagem da Universidade junto aos seus públicos e difundindo informações relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão (Univasf, 2016). Para cumprir essas funções, o setor é responsável pela produção de conteúdos informativos divulgados nos canais oficiais da Universidade, tais como o site institucional, as redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn) e boletins informativos. A seguir, serão analisados, no contexto da Univasf, os elementos da comunicação institucional propostos por Holanda e Brandão (2019).

No que tange ao **Jornalismo Científico**, a divulgação científica está prevista no Estatuto da Univasf (Art. 4º, Inciso IV), que estabelece como uma das finalidades da Universidade "promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos, técnicos e de inovação que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação" (Univasf, 2020, p. 3). Contudo, observa-se que essa diretriz ainda não se concretiza em uma política sistemática de promoção da ciência no âmbito da comunicação institucional. Na prática, essa divulgação não segue uma estrutura planejada.

As iniciativas da Ascom para divulgar as pesquisas da instituição consistem na produção de matérias jornalísticas, as quais são publicadas no portal institucional e replicadas nas redes sociais (Instagram e Facebook), através da elaboração de cards e reprodução de parte do texto noticioso na legenda. Em geral, as demandas vêm dos próprios pesquisadores, pois a Ascom não realiza uma busca ativa e sistemática pelas pesquisas em andamento na universidade. Essa limitação deve-se à restrição de pessoal, que compromete a capacidade de alcance necessária para desenvolver um trabalho estruturado de divulgação das atividades de pesquisa, uma vez que a Ascom também precisa atender às demandas relacionadas ao ensino, extensão, gestão, processos seletivos e eventos acadêmicos.

Dessa forma, a divulgação de temas relacionados à produção científica ocorre de maneira espontânea, especialmente quando alguma pesquisa ganha maior visibilidade por ser publicada em periódicos de prestígio, pelo recebimento de patentes de inovação ou quando os pesquisadores se destacam em rankings internacionais.

Neste contexto, Pezzo e Francisco (2024) refletem que, no contexto da promoção da cultura científica, os critérios de noticiabilidade jornalística, como a proximidade e a atualidade, que privilegiam o imediato e descartam uma abordagem processual e histórica, acabam excluindo da pauta do jornalismo científico temas e pesquisas relevantes. Os autores defendem a necessidade de se repensar os objetivos da divulgação científica praticada pelas universidades públicas, buscando estratégias mais duradouras e estruturadas, para além de ações pontuais e de curto prazo, que não são suficientes para conquistar o apoio da sociedade à atividade científica. Assim, é fundamental que a Univasf adote práticas estruturadas para promover e ampliar a visibilidade do conhecimento científico e tecnológico produzido pela instituição.

Apesar das dificuldades para a adoção de uma política estruturada de divulgação científica e tecnológica, as ações da Univasf nas redes sociais e o envio de releases têm obtido bom desempenho. A imprensa frequentemente replica os releases e produz matérias jornalísticas, como se observa no clipping de notícias realizado diariamente pela Ascom, além de solicitar entrevistas com pesquisadores, o que contribui para a disseminação da ciência produzida na instituição. Em 4 de abril de 2025, por exemplo, foi publicada no site da Univasf uma notícia sobre uma pesquisa que investiga a qualidade microbiológica de carnes caprina e ovina em Petrolina (PE). A partir dessa matéria, foram solicitadas entrevistas com os pesquisadores por emissoras de rádio e TV da cidade, além de sua reprodução em diversos blogs e sites de notícias, conforme figura 4.

Figura 4: Divulgação de pesquisa da Univasf nos veículos de comunicação regional





Fontes: Blog do Carlos Britto, Rede RN, Blog Nossa Voz e GR1.

Além disso, as postagens nas redes sociais sobre temas científicos costumam apresentar bom engajamento. Em janeiro de 2024, uma publicação sobre concessão de patente à Univasf alcançou cerca de 1.700 curtidas e 191 compartilhamentos. Já em dezembro do mesmo ano, um post sobre um aplicativo criado por um estudante para apoiar mulheres em situação de violência doméstica obteve mais de mil curtidas e 119 compartilhamentos, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5: Postagens voltadas à divulgação científica no Instagram oficial da Univasf



Fonte: Instagram/Univasf

Nesse contexto de iniciativas de divulgação científica, a TV Caatinga se apresenta como um canal importante para a disseminação das pesquisas da universidade, simultaneamente com as atividades desenvolvidas pela Ascom, principal setor responsável pela comunicação

institucional. Conforme estabelecido na Carta de Serviços da TV, uma de suas atribuições é justamente contribuir para a aproximação entre a universidade e a sociedade. Atualmente, entre os programas educativos veiculados no site e no canal do YouTube da TV, destaca-se o "Ciência no Semiárido", que, embora também apresente pesquisas de outras instituições, tem como foco principal os estudos realizados pela Univasf. Além disso, a WebTV da Univasf produz reportagens (figura 6) para divulgar as pesquisas da instituição, configurando-se como uma ferramenta relevante para a divulgação científica.

Figura 6: Produções da TV Caatinga voltadas à divulgação científica



Fonte: YouTube/TV Caatinga

Assim, as práticas comunicacionais da Univasf demonstram alinhamento com os princípios da comunicação científica no âmbito da comunicação pública, conforme defendido por Brandão (2012). A universidade tem buscado tornar acessível à sociedade o conhecimento produzido em seu interior, por meio de iniciativas como reportagens, vídeos, notícias e conteúdos nas redes sociais.

No que se refere às atividades de **Assessoria de Imprensa**, a Ascom realiza a interlocução com veículos de comunicação locais, regionais e nacionais. Todas as notícias publicadas no portal institucional, não apenas as de cunho científico, são encaminhadas à imprensa por meio do informativo Univasf Notícias. A Assessoria também é responsável por agendar entrevistas com os porta-vozes da Universidade, tanto a partir de solicitações dos próprios veículos quanto por iniciativa própria, por meio do envio de sugestões de pauta direcionadas a determinados meios de comunicação. Outra atividade desempenhada pela Ascom, no âmbito da assessoria de imprensa, é o envio e a publicação de notas oficiais no portal

institucional, abordando temas sensíveis que podem gerar crises, como questões relacionadas à assistência estudantil, ao orçamento da universidade, entre outros.

Essas práticas também se relacionam à gestão da imagem corporativa, abordada a seguir, por envolver a divulgação das atividades da Universidade para a sociedade em geral, especialmente quando veículos de comunicação externos produzem reportagens sobre projetos, pesquisas e ações desenvolvidas pela instituição. Em 2024, o clipping realizado pela Ascom registrou um total de 2.708 notícias sobre a Univasf na imprensa. Segundo Caffé Filho (2023), essa dinâmica contribui para a construção da imagem da universidade nos territórios onde a Univasf atua. Trevisol (2023) complementa que, na ausência de campanhas publicitárias na mídia comercial, a veiculação de notícias sobre universidades federais torna-se essencial para consolidar sua imagem e reputação públicas. A credibilidade da marca universitária é construída, em grande parte, pela mídia espontânea, alicerçada nas pesquisas e nas ações comunicacionais das assessorias institucionais.

No âmbito da **Imagem Corporativa**, a definição clara e a comunicação eficaz da visão e dos valores institucionais contribuem para a construção de uma imagem sólida e positiva da organização. A Univasf define assim sua visão institucional: “Ser uma Universidade reconhecida, nacional e internacionalmente, pela excelência da sua oferta de Educação Superior e da sua atuação em defesa da cidadania e do desenvolvimento regional” (Univasf, 2016, p. 23). Seus valores incluem o zelo por uma atuação ética e responsável, o compromisso com o conhecimento como elemento de transformação, a disposição para a inovação, a sintonia com as questões locais e globais da sociedade e a valorização da autonomia.

Os valores mencionados anteriormente também estão formalizados no Estatuto da Univasf, expressos por meio dos princípios estabelecidos em seu Artigo 5º. Entre eles, destacam-se: a liberdade, o pluralismo de ideias, a gratuidade do ensino, a gestão democrática, a valorização dos profissionais, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o compromisso com a qualidade, a universalidade, a flexibilidade, a cooperação e o respeito à dignidade humana (Univasf, 2016). Para que esses princípios sejam efetivamente percebidos pela sociedade, é fundamental que a comunicação institucional esteja alinhada à visão e aos valores da Universidade. Observa-se que, na Univasf, esse alinhamento se concretiza em ações comunicacionais concentradas no nível tático e operacional, sem articulação estratégica com os objetivos e a governança institucional.

Nesse sentido, a comunicação institucional tem se caracterizado por um enfoque instrumental, sem articulação estratégica ou ações planejadas e integradas que promovam, de forma consistente, a imagem institucional e os valores da Universidade. As demandas da gestão

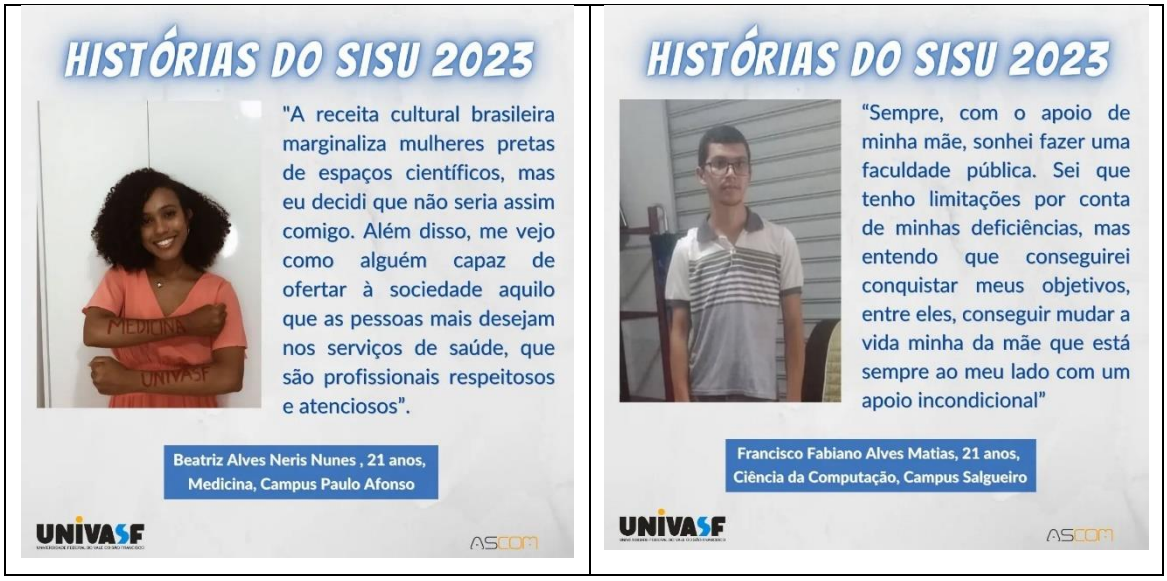
superior, em sua maioria, têm um caráter operacional, concentrando-se na elaboração de notícias, cobertura de reuniões e produção de notas sobre temas da administração. Nesse sentido, Bueno (2005) destaca que a comunicação organizacional acaba sendo tratada, em sua maioria, como uma função meramente operacional da gestão. Como resultado, permanece à margem do planejamento estratégico, possivelmente por ocupar, na maioria das organizações, uma posição secundária na estrutura institucional. Essa constatação evidencia uma lacuna na atuação da Univasf, cujas práticas comunicacionais, ainda restritas ao nível tático e operacional, refletem exatamente o cenário apontado pelo autor.

Em outro aspecto, segundo Castro (2013), a construção da imagem da universidade pública, por se tratar de uma organização polissêmica e comunicativamente porosa, requer o apoio de estruturas responsáveis pelo desenvolvimento de instrumentos que viabilizem ações comunicativas, tanto no âmbito interno quanto na relação com a mídia e a sociedade. Essa atuação midiática, por meio de recursos informacionais, virtuais, e audiovisuais, possibilita a exposição pública dos serviços prestados pela instituição, além de favorecer a interação com seus diversos públicos.

Nesse sentido, a Ascom promove a imagem da Univasf por meio das mídias digitais e de diversos produtos de comunicação. A imagem institucional se materializa nas ações do setor voltadas à ampliação da visibilidade da Universidade, por meio do uso da marca e da divulgação de informações sobre as atividades e iniciativas desenvolvidas na instituição. Tais ações buscam fortalecer a presença da Univasf tanto junto à comunidade acadêmica quanto perante o público externo, reforçando o vínculo com seus diversos públicos.

Uma prática que exemplifica a sintonia com os valores da Univasf, como o compromisso com o conhecimento como agente de transformação e a atenção às questões locais e globais da sociedade, é a realização de ações específicas para o Instagram e o Facebook. Um exemplo disso foi a campanha “Histórias do Sisu” (Figura 7) promovida durante o Sisu 2023, que contou as histórias de estudantes aprovados no processo seletivo, com representatividade de todos os campi da Universidade. As postagens destacavam a importância do ingresso no Ensino Superior e o impacto dessa conquista na vida dos estudantes.

Figura 7: Postagens para Campanha “Histórias do Sisu 2023”



Fonte: Instagram/Univasf (2023)

Em datas de relevância social, como o Dia Internacional contra a LGBTfobia, o Dia da Consciência Negra e o Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência, também são feitos posts específicos, promovendo reflexões sobre esses temas. Além disso, se destacam ações em datas como o Dia do Sertanejo e Dia do Nordestino, que contribuem para o fortalecimento da identidade institucional em seu contexto regional, e nos aniversários das cidades onde a Univasf possui campi, buscando reforçar o relacionamento com os locais e a população.

Figura 8: Publicações Sobre Datas Comemorativas e Sociais





Fonte: Instagram/Univasf

Ainda faz parte da identidade institucional a gestão da marca que represente a organização e fortaleça seu reconhecimento junto aos diversos públicos. A Univasf possui uma marca registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) (figura 9) e disponibiliza, em seu portal institucional, um manual com diretrizes para seu uso. A criação e o registro da marca constituem uma meta prevista no PDI, alcançada em 2019, com sua aprovação pelo Conuni. No redesenho da versão anterior, buscou-se aprimorar a legibilidade e a leiturabilidade, preservando a memória simbólica e afetiva construída pela marca original e por seu uso ao longo do tempo. Dessa forma, nova versão cumpre o papel de representar visualmente a Univasf, sintetizando seus valores, sua trajetória, as pessoas que contribuíram e contribuem para sua construção, sua infraestrutura, os impactos gerados na região e fora dela, além de refletir suas projeções para o futuro (Univasf, 2019).

Figura 9: Marca da Univasf aprovada em 2019



Fonte: Univasf

Todas as artes gráficas produzidas pela Assessoria utilizam a marca da Univasf em conformidade com as diretrizes institucionais, o que garante certa consistência visual. No entanto, as artes destinadas às mídias digitais ainda não seguem um padrão definido. Outro aspecto relevante é a ausência de um profissional de programação visual na equipe da Ascom, o que compromete a unidade visual da instituição. Observa-se também que, em alguns casos, a versão antiga da logo da Univasf continua sendo empregada em divulgações de eventos promovidos pela comunidade acadêmica. Quando identificadas, essas ocorrências são comunicadas pela Ascom, que solicita a atualização conforme o padrão vigente.

A gestão adequada da identidade visual institucional é um componente essencial da construção e manutenção da imagem corporativa, conforme definido por Kunsch (2003). A imagem corporativa é resultado das percepções que os públicos formam sobre a instituição com base em seus discursos e práticas. Nesse sentido, a padronização e o uso coerente da identidade visual pode contribuir para fortalecer a unidade simbólica e o reconhecimento da marca Univasf, reforçando sua visibilidade perante os públicos interno e externo.

Ainda sobre a imagem corporativa, a Univasf conta com respaldo normativo para a preservação de sua reputação junto aos seus públicos estratégicos por meio da Política de Gestão de Riscos, que reconhece o risco reputacional como um fator crítico (Art. IX, alínea c). Nesse sentido, o Assessor de Comunicação Social é incluído como membro do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGRC) (Univasf, 2021). No entanto, na prática, a Assessoria de Comunicação não está representada no referido comitê, conforme consta na Portaria nº 90/Reitoria/Univasf, de 10 de janeiro de 2024. Essa discrepância entre o previsto na política institucional e a efetiva composição do comitê evidencia uma desconexão entre a teoria e a prática.

Segundo Kunsch (2003), o profissional de comunicação desempenha um papel estratégico ao identificar e respaldar a instituição diante de riscos e oportunidades, tanto no ambiente interno quanto no cenário social mais amplo. Assim, a efetiva participação da Assessoria de Comunicação no CGGRC é fundamental para fortalecer a gestão de riscos na Universidade. No entanto, o setor costuma ser acionado principalmente em situações de crise, quando há necessidade de elaborar e enviar notas sobre temas sensíveis.

Auxiliando a construção da imagem da organização está a **Propaganda Institucional**. Segundo Kunsch (2003), a propaganda institucional tem como objetivo evidenciar as ações das organizações, comunicar sua identidade e consolidar percepções positivas sobre sua atuação e essência. Nessa perspectiva, a Univasf utiliza diferentes meios para divulgar suas atividades, o

que está em sintonia com a necessidade de divulgar a imagem da universidade a fim de torná-la reconhecida por seus públicos.

Ademais, a propaganda institucional está diretamente relacionada à disseminação da missão da Universidade e à coerência entre discurso e prática institucional. A comunicação institucional desenvolvida pela Ascom contribui para esse propósito ao divulgar pesquisas, projetos de extensão, concessões de patentes e premiações. Essas ações comunicacionais reforçam o compromisso da Univasf com sua missão institucional, que é "ofertar, com excelência, atividades de ensino superior, extensão, pesquisa e inovação em diversas áreas do conhecimento, na sua região de atuação e em consonância com as demandas de interesse público" (Univasf, 2016, p. 23).

Como a Ascom não possui um plano de comunicação estruturado para a divulgação das ações da Univasf, as iniciativas do setor assumem, predominantemente, um caráter tático. Nesse contexto, destacam-se campanhas institucionais, como as voltadas para o processo seletivo de ingresso discente e o aniversário da universidade. Para organizar as ações e campanhas, o setor dispõe de um calendário anual com as datas previstas para publicações nas redes sociais. Durante as campanhas, são realizadas reuniões para definição de conceito e, quando necessário, levantamento de informações junto a setores específicos.

Pode-se citar como exemplo as campanhas realizadas nas redes sociais para divulgar os cursos durante o período do Sisu 2025 e para comemorar os 20 anos da instituição, em 2024 (Figura 10). Na campanha de divulgação dos cursos de graduação presenciais, foram produzidas artes com informações sobre as graduações ofertadas, destacando o número de vagas, a duração dos cursos e sua localização por campus.

Já para o aniversário da Univasf, foram desenvolvidas artes específicas, publicadas ao longo da semana comemorativa. As postagens apresentaram comparativos entre os dados de 2004 e 2024, como número de cursos, servidores e campus, evidenciando o crescimento da instituição, utilizando o slogan: "Univasf: há 20 anos interiorizando conhecimentos expandindo horizontes". Essa ação converge com Mendonça (2024), que destaca a importância de a comunicação manter-se sensível à trajetória histórica da organização, de modo a recorrer, sempre que necessário, às conquistas do passado e às projeções para o futuro, com o propósito de dar significado e visibilidade às ações realizadas no presente.

Figura 10: Campanhas produzidas para as redes sociais da Univasf



Fonte: Instagram/Univasf

Além das campanhas especiais, são realizadas postagens nas redes sociais com o objetivo de divulgar conquistas acadêmicas, como prêmios recebidos por estudantes, reconhecimentos de cursos e outros destaques alcançados (Figura 11). Essa iniciativa também reforça a missão institucional de "ofertar, com excelência, atividades de ensino superior, extensão, pesquisa e inovação".

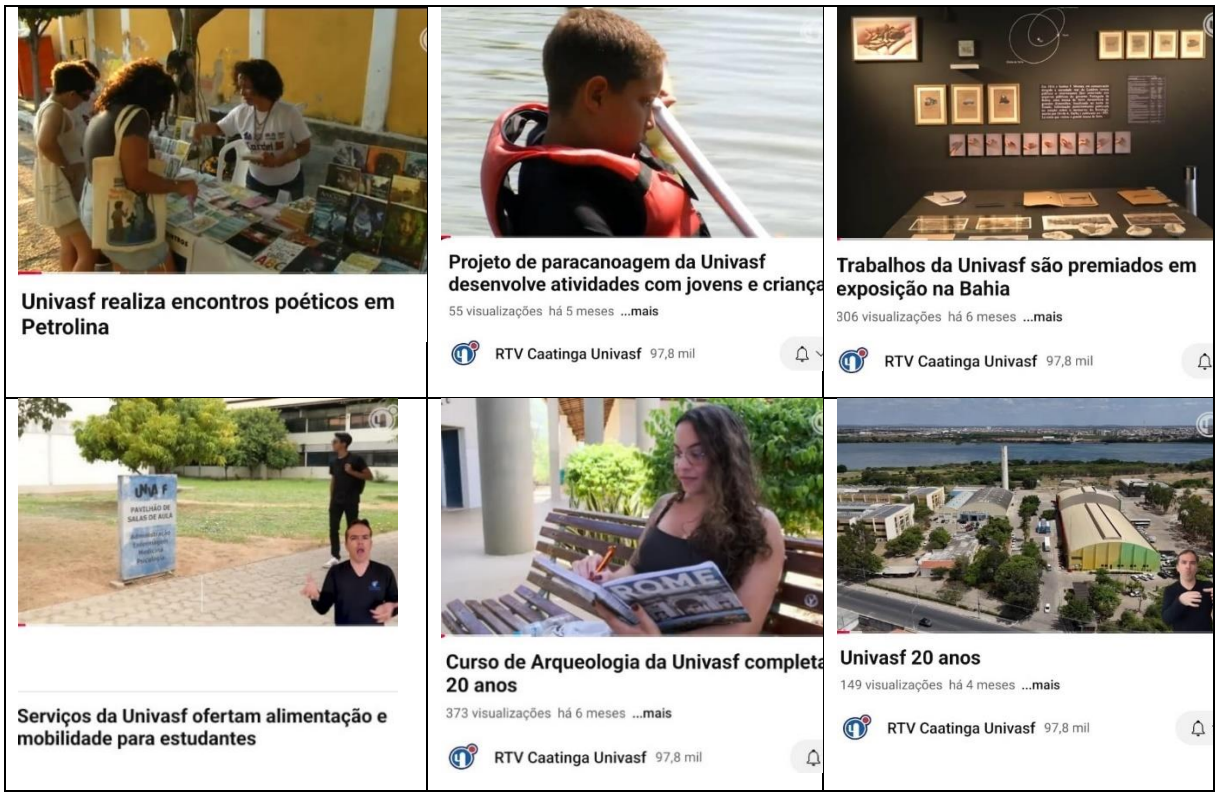
Figura 11: Postagens que destacam conquistas da Univasf



Fonte: Instagram/Univasf

As ações da TV Caatinga (Figura 12) também se destacam no âmbito da propaganda institucional. A emissora divulga iniciativas de ensino, pesquisa, extensão e assistência estudantil da Universidade por meio de reportagens e vídeos institucionais, além de realizar transmissões de eventos ao vivo em seu canal no YouTube, que conta com cerca de 98 mil inscritos.

Figura 12: Reportagens e Vídeos Institucionais da TV Caatinga.



Fonte: YouTube/TV Caatinga

Ainda sobre o papel da propaganda institucional no fortalecimento da divulgação do que é produzido pela universidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelece objetivos específicos para a área de Comunicação. Esses objetivos integram a Política de Tecnologias da Informação e Comunicação do Plano, sendo a Assessoria de Comunicação (Ascom), em conjunto com a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), os principais setores vinculados à essa política (Univasf, 2016).

Um dos objetivos estabelecidos é ampliar e consolidar a divulgação das ações promovidas pela Univasf, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entre as metas relacionadas a esse objetivo, destacam-se a ampliação da equipe técnica e a criação de

núcleos de comunicação nos campi, iniciativas que, até o momento, não foram implementadas. Ao contrário, observou-se uma redução no quadro de pessoal do setor.

Atualmente, a Ascom da Univasf conta com uma composta por três servidoras e uma estagiária, em contraste com a estrutura existente há nove anos, que incluía mais servidores, estagiários e apoio terceirizado. Essa diminuição compromete a capacidade operacional e a execução de ações estratégicas voltadas à promoção das atividades institucionais. Essa realidade é comum a muitas universidades. Segundo Lima, Salgado e Souza (2024), os setores de comunicação das universidades públicas vêm sendo enfraquecidos pela falta de investimentos, agravada pela extinção de cargos prevista no Decreto nº 10.185/2019, o que dificulta a reposição de profissionais especializados.

Além disso, de maneira geral, nota-se a ausência de uma articulação prática que direcione a atuação comunicacional em consonância com os objetivos institucionais de forma integrada. Essa lacuna poderia ser superada com a elaboração de um plano de comunicação e a consolidação de uma política de comunicação, um dos objetivos da Ascom previstos no PDI, que propõe a instituição da Política de Comunicação da Univasf, mas que, até o momento, não foi efetivado na prática.

É importante destacar que a STI também apresenta, no PDI, um objetivo relacionado à implantação de uma política de comunicação, assim descrito: “Promover uma política de comunicação, que enfatize a melhoria dos processos e estruturas de comunicação intra e intersetorial, com estudantes e com o público externo à Universidade” (Univasf, 2016, p. 57). Uma das metas vinculadas a esse objetivo é o desenvolvimento de um manual de comunicação institucional, que normatize o uso dos canais formais e informais da Univasf, como site, e-mail, blogs, cartazes, espaços físicos, redes sociais, entre outros, além de orientar a aplicação da marca da universidade. No entanto, essa ação não foi efetivamente implementada. Caso fosse desenvolvida, representaria uma ferramenta relevante para a comunicação organizacional como um todo.

Na área de **Relações Públicas** (RP), a profissional que atua na Ascom também exerce o papel de *social media* e é responsável pela produção gráfica do setor. Dessa forma, entre suas atividades estão a publicação de conteúdos, o monitoramento de mensagens e comentários nas redes sociais, a criação de artes gráficas para os canais digitais e para a capa do portal institucional, além do atendimento às demandas recebidas pelo WhatsApp do setor, provenientes tanto da imprensa quanto do público externo em geral.

Sob essa perspectiva, a atuação da RP nas redes sociais estabelece uma ponte entre a Univasf e seus diversos públicos, especialmente os estudantes e a comunidade externa, seja por

meio de respostas diretas ou pelo encaminhamento das demandas aos setores responsáveis, como secretarias e pró-reitorias. Além disso, a Ascom desenvolve conteúdos segmentados por público, como o "Univasf Notícias", informativo voltado aos servidores; postagens nas redes sociais com linguagem bem-humorada, que abordam temas em alta na internet para manter a proximidade com os estudantes; e conteúdos direcionados a potenciais ingressantes, especialmente durante as campanhas de divulgação do Sisu.

A esse respeito, Caffé Filho (2024) afirma que as redes sociais têm potencial para estimular o engajamento dos usuários com a proposta institucional da universidade, ao possibilitar uma interação direta com seu público-alvo. Esse processo contribui para o fortalecimento dos vínculos e para a consolidação da identidade institucional. No entanto, o acúmulo de tarefas da área de Relações Públicas compromete a realização de outras ações estratégicas voltadas aos públicos institucionais, conforme propõe Kunsch (2003, p. 109): "as relações públicas, pelas suas atividades específicas, visam atingir toda a organização, fazendo articulações necessárias para maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc".

Conclui-se que, embora a Univasf tenha implementado iniciativas voltadas ao fortalecimento de sua comunicação institucional, ainda não há um alinhamento estruturado entre as ações comunicacionais e os objetivos estratégicos da instituição. Além disso, muitas das metas previstas no PDI, com vigência até 2025, não foram concretizadas. Torna-se necessário consolidar políticas específicas para a área de comunicação, com destaque para a divulgação científica e o investimento em profissionais da área para a Ascom, além de regulamentar o papel e as atividades do setor, um dos objetivos definidos no PDI. Uma das metas, a elaboração do Regimento Interno, já foi concluída pelo setor; no entanto, a segunda meta, aprovar uma Resolução com o Regimento Interno, ainda não foi concretizada.

Além disso, embora os canais oficiais de comunicação da Univasf desempenhem um papel relevante na divulgação institucional, ainda apresentam limitações. Caffé Filho (2024) corrobora essa perspectiva ao afirmar que, apesar da existência de múltiplas práticas comunicacionais em andamento, relacionadas ao jornalismo, às relações públicas e ao diálogo com diversos públicos, a instituição não dispõe de instruções normativas nem de dispositivos legais e formais, como um plano ou uma política de comunicação própria. Essa ausência compromete a definição de diretrizes claras e objetivas que garantam a consistência das mensagens, o alinhamento com os objetivos institucionais, a definição de princípios orientadores, a seleção adequada de canais de comunicação e o estabelecimento de critérios para avaliação da eficácia dos instrumentos utilizados.

4.2.1.2 Comunicação Interna

A **Gestão da Comunicação Interna** na Univasf é marcada pela descentralização, já que não existe um setor específico responsável por sua coordenação. Essa configuração contrasta com a proposta de Kunsch (2003), que defende a criação de um setor estruturado para promover e facilitar todas as formas de interação dentro da organização. Diante disso, a instituição apresenta características relevantes na comunicação interna, mas, em contrapartida, carece de ações estratégicas e integradoras.

Na Univasf, diversas unidades desempenham funções comunicacionais voltadas ao público interno, destacando-se setores como a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (Siass), que atuam diretamente com os servidores; a Secretaria de Registro e Controle Acadêmico (SRCA), responsável pelo atendimento aos estudantes; além da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), da TV Caatinga e da Ascom, que realizam ações direcionadas à comunidade acadêmica em geral.

Esses setores, além de utilizarem o e-mail institucional para divulgação, mantêm perfis ativos no Instagram e páginas no site da Univasf, canais que informam conteúdos relevantes para servidores e estudantes, evidenciando uma atuação direta na comunicação com esses públicos. Ademais, promovem iniciativas voltadas ao fortalecimento das relações interpessoais. Por conseguinte, atuam nas esferas da Comunicação Administrativa, Acadêmica e Interpessoal, conforme definido no modelo de Holanda e Brandão.

Além disso, o uso de plataformas digitais configura-se como a principal característica da comunicação interna da Univasf, desempenhando papel essencial no fluxo das informações. Considerando a natureza multicampi da instituição, esses recursos tecnológicos tornam-se fundamentais para integrar os diversos setores e unidades geograficamente dispersos. Além disso, a utilização dessas ferramentas contribui para a transparência institucional, ao informar servidores, docentes e estudantes sobre decisões, eventos e procedimentos relevantes.

Tal aspecto está explicitado no PDI (2016–2025), que ressalta o papel fundamental das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na promoção da integração institucional na Univasf, especialmente em razão de sua estrutura multicampi e da dispersão geográfica dos campi. O documento destaca ferramentas como acesso à internet, videoconferências, envio eletrônico de documentos e transmissões ao vivo pela web como essenciais para ampliar a capacidade da universidade de envolver suas equipes em processos participativos fundamentais ao funcionamento da vida acadêmica.

Nessa conjuntura, destaca-se a atuação da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), cuja missão é estabelecer e manter as condições necessárias para que as atividades relacionadas à tecnologia da informação e comunicação funcionem de forma integrada na Univasf. Atualmente, a STI disponibiliza um catálogo (Figura 13) com 35 sistemas on-line que dão suporte às atividades de comunicação administrativa e acadêmica (Univasf, 2025). Complementarmente, oferece um portal com manuais explicativos que orientam os usuários sobre o uso dos serviços e sistemas disponíveis, com o intuito de facilitar seu acesso e promover maior autonomia no uso das ferramentas digitais institucionais.

Figura 13: Catálogo de Sistemas da STI da Univasf


UNIVASF STI

Catálogo de sistemas - Detalhamento

2025

Sistemas on line (suporte)

Acadigitus - Sistema de Gerenciamento de Documentos Acadêmicos Digitais
Solicitante: SRCA
Usuários: SRCA e discentes
Objetivo: Gerenciar os documentos do acervo acadêmico de discentes e expedir diplomas digitas de egressos

CPPROEN - Coordenação Pedagógica da Pró-Reitoria de Ensino
Solicitante: Coordenação Pedagógica PROEN
Usuários: Coordenação Pedagógica PROEN
Objetivo: Serviços de Psicologia e Psicopedagogia para Estudantes

Formular - Sistema de Formulários
Solicitante: Comissão de Transição
Usuários: UNIVASF
Objetivo: Formulário eletrônico para pesquisa entre servidores.

PROAD - Programa de Avaliação de Desempenho
Solicitante: SGP (SRH na época)
Usuários: SGP UNIVASF
Objetivo: Avaliação de desempenho dos técnicos administrativos.

SASE - Sistema de Avaliação Sócio Econômica
Solicitante: SRCA
Usuários: SRCA SEAD Candidatos

Fonte: portais.univasf.edu.br

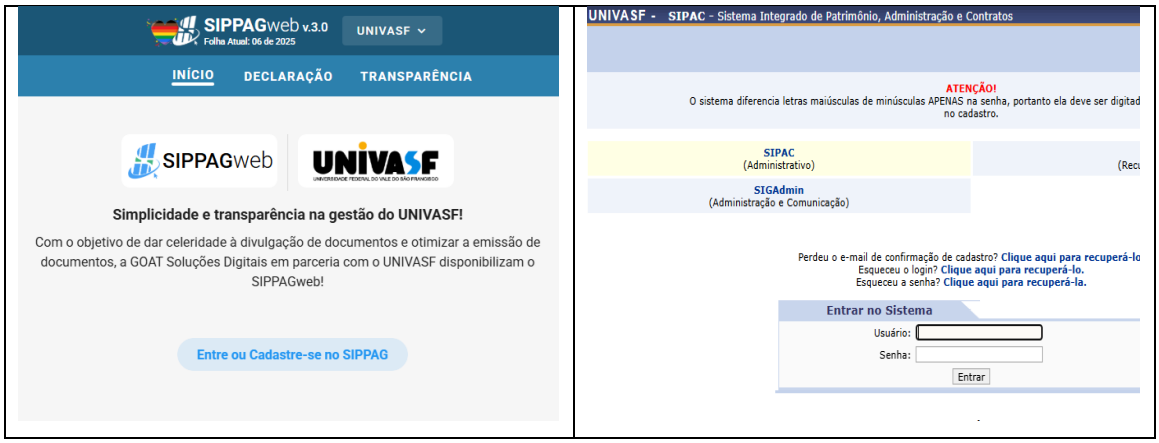
No entanto, apesar do uso expressivo desses recursos na instituição, o cenário atual ainda demanda melhorias, especialmente quanto à qualidade do acesso à internet e ao aproveitamento mais amplo e estratégico das ferramentas tecnológicas disponíveis.

Especificamente no que diz respeito à **Comunicação Administrativa**, que representa a dimensão técnico-operacional da comunicação organizacional, destacam-se o uso de sistemas digitais como o Sistema de Gerenciamento de Documentos Acadêmicos Digitais (Acadigitus), voltado para o gerenciamento do acervo acadêmico dos discentes e para a emissão de diplomas digitais de egressos; o Formular, utilizado para a aplicação de formulários eletrônicos em pesquisas com servidores; o Sistema de Gestão de Pessoas (SGS), responsável pela administração das informações funcionais dos servidores.

Além dessas ferramentas, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (Sipac) também se destaca como um importante instrumento de apoio à comunicação administrativa, ao informatizar os fluxos de documentos e processos da instituição. Por meio dele, é possível receber e enviar ofícios, relatórios e outros documentos diretamente relacionados às atividades administrativas, contribuindo para a organização das rotinas internas e para a comunicação entre os setores.

Ainda no âmbito da comunicação administrativa, a Univasf também conta com o Sistema Integrado de Protocolo, Pagamento e Gestão de Pessoas (SIPPAGweb), ferramenta adotada pela Progepe com o objetivo de agilizar a divulgação de documentos institucionais, como portarias, instruções normativas e o Boletim de Serviços da Universidade. Segundo Kunsch (2003), os documentos institucionais são essenciais para garantir a clareza das informações, a padronização dos processos e a eficácia nas operações. Nesse contexto, o SIPPAGweb exerce uma função relevante na comunicação interna da Universidade. Porém, ele não centraliza todos os documentos, como é o caso dos editais, que são divulgados por diversos meios, a exemplo das páginas dos setores.

Figura 14: Interfaces do Sipac e SIPPAGweb



Fonte: SIPPAGWeb e Sipac

Na Comunicação Interna da Univasf, o uso do e-mail institucional também se apresenta como ferramenta formal de intercâmbio de informações no ambiente organizacional. Ele assume uma função importante ao facilitar a troca de informações entre departamentos, gestores, servidores e outros integrantes da comunidade acadêmica, através de um meio oficial e que pode ser monitorado. Além de assegurar o registro das comunicações, ajuda a tornar os processos mais rápidos, a estruturar as atividades administrativas e a manter a formalidade nos trâmites institucionais.

Na Univasf, cada servidor possui acesso garantido a uma conta de e-mail institucional, que permanece ativa durante o período de vínculo com a Universidade. O uso do correio eletrônico está regulamentado pelo Ato Normativo nº 02, de 21 de maio de 2018, alterado pelo Ato Normativo nº 01, de 22 de dezembro de 2022, que estabelece diretrizes específicas para sua utilização no âmbito institucional.

De acordo com a regulamentação institucional, a Univasf prevê a concessão de contas de e-mail institucional tanto para usuários individuais quanto para unidades administrativas. São contemplados com contas individuais os servidores efetivos em exercício, os docentes substitutos durante a vigência de seus contratos, os discentes devidamente matriculados e registrados no Sistema Acadêmico da Universidade, bem como os estagiários enquanto durar o vínculo contratual. Além disso, são fornecidas contas institucionais para as Coordenações de Setor e de Curso, Diretorias, Secretarias, Reitoria, Pró-Reitorias, Comissões e demais instâncias equivalentes.

O uso dessas contas deve restringir-se à veiculação de mensagens com conteúdo acadêmico ou administrativo, alinhadas ao uso institucional. De acordo com Ato Normativo nº 02, de 21 de maio de 2018 tais comunicações fazem parte da imagem da Universidade e demandam o mesmo cuidado e formalidade da correspondência oficial impressa. Assim, é proibido o uso para fins pessoais, acesso a redes sociais, cadastros em sites comerciais ou qualquer atividade alheia às funções institucionais.

A Secretaria de Tecnologia da Informação também é responsável pela criação de listas de distribuição destinadas ao envio de mensagens coletivas, segmentadas por públicos como docentes, técnicos e discentes. No entanto, observa-se o uso indiscriminado dessas listas para o compartilhamento de mensagens desvinculadas de conteúdos institucionais. Pesquisa desenvolvida por Carvalho et al. (2024), que analisa a regulamentação do uso do correio eletrônico institucional na Univasf, sustenta essa constatação ao apontar que a ausência de uma regulamentação específica para o uso das listas tem provocado entraves comunicacionais. Segundo os autores, o envio massivo e aleatório de e-mails compromete a organização das atividades diárias dos servidores, uma vez que o volume excessivo de mensagens exige a leitura, ainda que superficial, de conteúdos que não guardam relação com as suas atribuições funcionais.

Assim, no contexto da comunicação administrativa da Univasf, torna-se evidente a necessidade de definição de critérios para o uso das listas de e-mail institucionais. Como afirmam Carvalho et al. (2024), essa regulamentação é fundamental para evitar que usuários individuais realizem envios indiscriminados de uma mesma mensagem a um grande número de

membros da comunidade universitária, o que pode comprometer a eficiência e a organização dos fluxos informacionais.

Por outro lado, o uso das listas de distribuição também viabiliza o envio de mensagens de felicitações, agradecimentos e manifestações de pesar, contribuindo para o fortalecimento dos vínculos interpessoais entre os membros da comunidade universitária. Essas mensagens, embora não estejam diretamente relacionadas às rotinas administrativas, cumprem um papel relevante na promoção da socialização entre os servidores, que, devido à dispersão geográfica, não podem manter contato pessoal direto.

Assim, compreende-se que a normatização dessas comunicações é fundamental para conciliar a preservação das interações interpessoais com a necessidade de garantir a eficiência e a organização dos fluxos informacionais. Tal regulamentação previne o uso excessivo ou inadequado das listas para fins individuais, assegurando que as mensagens trocadas sejam pertinentes e respeitem o ambiente coletivo, sem comprometer o foco nas atividades administrativas e acadêmicas da instituição. Nesse contexto, Ferreira (2020) destaca que o e-mail, devido à sua importância nas dinâmicas da comunicação organizacional, consolidou-se como uma ferramenta essencial. Contudo, o aumento constante da sobrecarga informacional representa um desafio significativo, exigindo a adoção de estratégias que preservem a eficácia na troca de mensagens.

A rede interna da Univasf, restrita aos servidores, conta ainda com a ferramenta denominada “pasta compartilhada”, que permite o armazenamento de documentos utilizados na rotina administrativa dos setores. Cada setor pode solicitar à STI a instalação da pasta nos computadores dos servidores da unidade, possibilitando o acesso aos documentos produzidos e facilitando a troca de informações e o andamento das atividades. Assim, evidencia-se novamente a importância das ferramentas digitais como aspecto essencial da comunicação interna da Univasf, alinhando-se ao pensamento de Mariot et al. (2021) sobre a necessidade de adaptar as práticas comunicacionais às novas realidades tecnológicas e sociais, de modo a possibilitar uma interação contínua.

Ainda no âmbito da comunicação administrativa, são utilizadas as redes sociais por meio de perfis setoriais no Instagram, especialmente o da Progepe, para a divulgação de informações sobre o andamento de processos administrativos, como o calendário da folha de pagamento e orientações gerais (Figura 15).

Figura 15: Uso do Instagram da Progepe para comunicar-se com os servidores

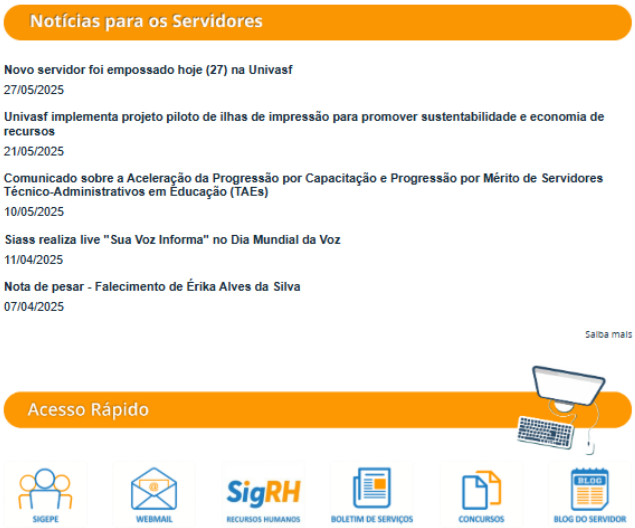


Fonte: Instagram/Progepe Univasf

A divulgação de dados sobre a folha de pagamento em redes sociais oficiais, como o Instagram, se enquadra no âmbito da Comunicação Administrativa, pois preserva o aspecto informativo, técnico e funcional que define essa forma de comunicação. Segundo o que foi estabelecido por Holanda e Brandão (2019), a Comunicação Administrativa abrange a dimensão técnico-operacional da comunicação dentro das organizações, focando na difusão de informações que dizem respeito a procedimentos, normas e rotinas institucionais. Logo, ao empregar plataformas digitais para comunicar a servidores, a instituição atualiza seus meios de informação sem perder a essência do conteúdo original. A opção por redes sociais amplia o âmbito e a rapidez da comunicação, sem alterar a natureza administrativa da mensagem.

Também cabe ressaltar a atuação do Portal do Servidor (Figura 16), mantido e atualizado pela Ascom, voltado à divulgação de notícias relacionadas a capacitações, eventos e posses de novos servidores. Este tipo de conteúdo cumpre o papel de informar e engajar os servidores, o que é típico da comunicação interna. No entanto, observa-se que, nos últimos anos, houve uma diminuição no volume e na diversidade dos conteúdos publicados nesse canal. Devido à redução da equipe da Ascom, não tem sido possível realizar matérias planejadas para esse segmento da comunidade acadêmica.

Figura 16: Portal do Servidor da Univasf



Fonte: portais.univasf.edu.br

No que se refere à **Comunicação Acadêmica**, os setores responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão utilizam o e-mail institucional para divulgar ações e editais. Além disso, as Pró-Reitorias, a Secretaria de Registro e Controle Acadêmico e alguns colegiados dos cursos de graduação e pós-graduação mantêm páginas no portal da Universidade e perfis no Instagram (Figura 17), por meio dos quais divulgam informações à comunidade acadêmica.

Figura 17: Uso de perfis setoriais no Instagram para divulgar ações acadêmicas





Fonte: Instagram

Nesse cenário, a STI oferece o serviço de criação de portal e site institucional setorial, com o propósito de divulgar informações e promover a interação com seu público-alvo. Para tanto, a Secretaria estabeleceu o Acordo de Nível de Serviço, que tem como finalidade definir os critérios que devem ser seguidos na prestação do serviço de criação, implantação e manutenção de Portais de Conteúdo (sites). De acordo com o documento, os sites a serem desenvolvidos para a Univasf têm como objetivo exclusivo a divulgação de informações institucionais. Por isso, é proibida a publicação de conteúdos que não estejam relacionados às atividades acadêmicas, como propaganda comercial, assim como qualquer material que esteja fora do escopo de pesquisa, ensino, extensão e gestão universitária.

Ainda conforme o Acordo de Nível de Serviço, cabe ao administrador do portal garantir que as informações do portal estejam sempre atualizadas, além disso, todo site deve possuir uma "arquitetura de informação" que funcione como um grande arquivo, permitindo que as informações sejam facilmente localizadas. No entanto, na prática, muitas informações não são atualizadas, e algumas dessas páginas permanecem desatualizadas por longos períodos, o que compromete a eficiência desses canais. Vale ressaltar que os sites também têm como público a comunidade externa, sendo um aspecto relevante para a Comunicação Relacional, a ser discutida na seção posterior.

Complementando sobre a Comunicação Acadêmica, a Ascom utiliza os canais oficiais, como o site institucional, as redes sociais e o e-mail corporativo, para divulgar conteúdos de interesse do público interno sobre ensino, pesquisa e extensão. Conforme indicado na Carta de

Serviços, o setor é responsável pela publicação de informações nas redes sociais que sejam relevantes para a comunidade acadêmica. Assim, além da comunicação institucional, que compõe a maior parte do escopo de atuação do setor, são divulgadas no Instagram (Figura 18) e no Facebook informações sobre assistência estudantil, calendário acadêmico, início e encerramento dos períodos letivos, mobilidade acadêmica, entre outras. Essas postagens são elaboradas principalmente para os estudantes, embora, em algumas ocasiões, também se destinem aos servidores.

Figura 18: Comunicação Acadêmica no Instagram da Univasf



Fonte: Instagram/Univasf

A atuação nas redes sociais junto ao público interno também abarca a divulgação de conquistas, eventos e aspectos do cotidiano acadêmico (Figura 19), promovendo o fortalecimento dos laços com esse público. Sobre isso Caffé Filho (2024) afirma que ao divulgar experiências, trajetórias, eventos e aspectos da vida estudantil, a universidade tem a oportunidade de construir uma imagem mais acessível e empática, fortalecendo os vínculos

afetivos com seu público. Essa abordagem contribui para o desenvolvimento de uma comunidade universitária mais coesa e participativa.

Figura 19: Divulgação de Conquistas da Comunidade Acadêmica



Fonte: Instagram/Univasf

A Ascom também conta com outro produto de comunicação: o informativo "Univasf Notícias", enviado por e-mail institucional à lista de servidores. Essa ação é considerada parte da Comunicação Acadêmica, pois divulga notícias relacionadas tanto à gestão, incluindo decisões, reuniões e normativas institucionais, quanto às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Também é enviado por e-mail o informativo "Semana do Reitor", que divulga a agenda da reitoria de interesse da comunidade acadêmica.

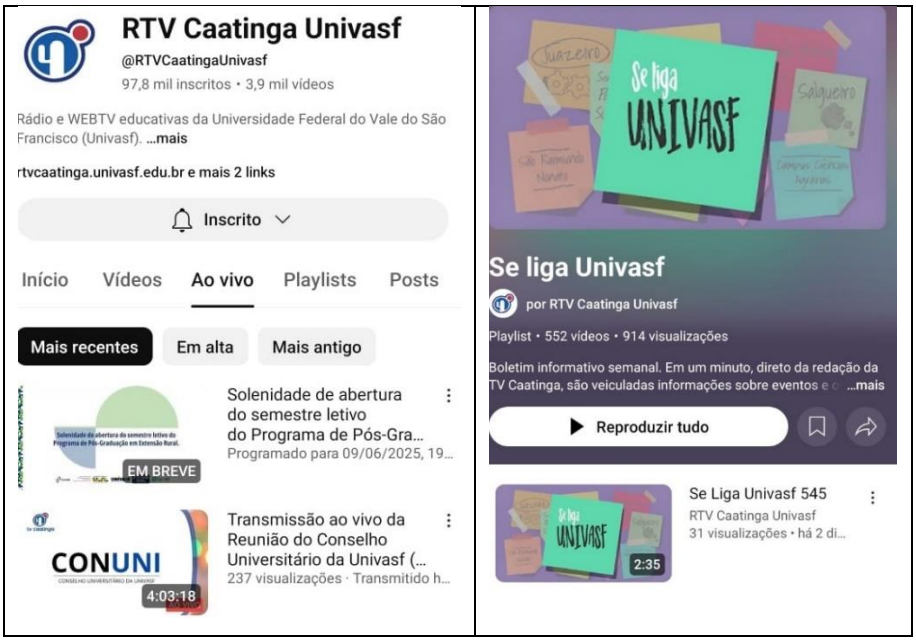
Figura 20: Informativos “Univasf Notícias e “Semana do Reitor”



Fonte: Univasf

A TV Caatinga também desempenha ações no âmbito da comunicação acadêmica ao contribuir para a divulgação de informações institucionais de interesse da comunidade acadêmica. Um de seus produtos é o informativo “Se Liga Univasf”, veiculado em formato audiovisual, que divulga eventos, processos seletivos e outras atividades relevantes da universidade. Além disso, a TV realiza transmissões ao vivo de reuniões do Conselho Universitário, garantindo transparência e acesso às decisões da gestão institucional. Também são transmitidos eventos acadêmicos importantes, como aulas inaugurais de cursos de pós-graduação e cerimônias de abertura do período letivo, conforme é exemplificado na Figura 21.

Figura 21: Atuação da TV Caatinga no âmbito da comunicação interna



Fonte: YouTube/TV Caatinga

Em geral, a atuação dos setores da Univasf na Comunicação Acadêmica dialoga diretamente com a perspectiva de Torquato (2015), que destaca a importância de incorporar as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) como estratégia para promover maior integração e organização da comunicação nas instituições. O autor enfatiza a necessidade de desenvolver uma linguagem mais ágil e compatível com os ambientes digitais, além de explorar adequadamente os recursos das redes, utilizando referências linguísticas apropriadas.

Outro aspecto que merece destaque são as ações desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) e pelo Siass, voltadas à promoção das relações interpessoais e à capacitação dos servidores (Figura 22). Essas iniciativas, além de fortalecerem o sentimento de pertencimento, também contribuem para o desenvolvimento pessoal.

Destacam-se, nesse sentido, os eventos promovidos pela Progepe para celebrar o Dia do Servidor e datas comemorativas, como o São João, com foco na confraternização. Devido ao distanciamento geográfico entre os campi, essas atividades são realizadas localmente. Além disso, são ofertadas ações de capacitação voltadas ao desenvolvimento humano e profissional, destinadas a servidores, terceirizados e estagiários da Univasf. No âmbito do Siass, destacam-se iniciativas voltadas à promoção da saúde física e mental dos servidores.

Figura 22 – Postagens sobre capacitações e eventos para os servidores



Fonte: Instagram

Essas iniciativas se enquadram no conceito de endomarketing, uma abordagem de comunicação interna que busca engajar e valorizar os públicos dentro da organização, apontado por Kunsch (2003). Ao fomentar o bem-estar, a motivação e a harmonização institucional, o endomarketing auxilia diretamente no fortalecimento das relações entre os colaboradores e a universidade.

Por fim, a análise situacional da comunicação interna na Univasf identificou o uso do WhatsApp como um canal informal para interações administrativas, acadêmicas e interpessoais. Embora não seja uma ferramenta formal, o aplicativo é amplamente utilizado por equipes de trabalho, coordenações e setores administrativos, principalmente pela agilidade na comunicação, no agendamento de reuniões, na distribuição de tarefas e na atualização em tempo real. Essa prática se intensificou com a implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e a adoção do trabalho remoto. Além disso, o WhatsApp consolidou-se como um espaço relevante para a circulação de informações institucionais, como eventos, editais e normativas,

por meio de grupos informais compostos por servidores, que também permitem uma relação interpessoal entre os participantes.

4.2.1.3 Comunicação Relacional

Duarte (2007) argumenta que, no contexto do setor público, comunicação deve transcender a mera divulgação de conteúdos, atuando também como um instrumento educativo e informativo. No contexto de uma universidade, isso implica valorizar a instituição como bem público e garantir a participação cidadã. De acordo com Holanda e Brandão (2019), o marketing configura-se como uma estratégia relevante para as universidades públicas, pois possibilita que as atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam entendidas como bens e serviços públicos e reconhecidas pela sociedade em seu verdadeiro valor, além de contribuir para que os custos dessas ações sejam percebidos como investimentos, e não como meras despesas.

Neste sentido, na Univasf, a Assessoria de Comunicação e a TV Caatinga exercem um papel relevante no **Marketing do Setor Público**, conforme a dimensão da comunicação relacional. Através da divulgação de informações e das ações desenvolvidas pela instituição, estabelece vínculos com a comunidade acadêmica e com a sociedade em geral, utilizando os canais oficiais nas redes sociais e o site institucional. Destacam-se, nesse aspecto, as notícias e postagens sobre ações que beneficiam diretamente a sociedade, para além da formação profissional, como pesquisas e atividades de extensão, evidenciado a prestação de serviço público (Figura 23).

Figura 23 – Ações de Comunicação da Univasf no marketing social





Fonte: Instagram/Univasf e YouTube/TV Caatinga

Além disso, a Ascom mantém relacionamento com a imprensa, o que permite que o público externo conheça as atividades realizadas pela Universidade por meio das notícias divulgadas nos veículos de comunicação sobre a Univasf. A TV Caatinga, por sua vez, mantém parcerias com emissoras educativas de todo o país, promovendo a troca de conteúdos. Atuando como emissora universitária, a TV Caatinga contribui com a sociedade por meio da veiculação de materiais que destacam ações de ensino, pesquisa e extensão da Univasf e de outras instituições, promovendo o acesso à informação qualificada (Univasf, 2025). Neste sentido, Silva e Calic (2012) destacam que as entregas realizadas pelo marketing no setor público não têm como foco principal o lucro, mas sim a geração de valor para a marca ou imagem institucional, refletida no atendimento às necessidades e na satisfação dos cidadãos, o que pode ser percebido nas ações de comunicação supracitadas.

Já no que diz respeito ao aspecto do **Acesso à Informação**, o portal institucional da Univasf configura-se como uma ferramenta central de comunicação com seus públicos, apresentando uma interface que articula dados e conteúdos provenientes de diversos setores da universidade, incluindo ensino, pesquisa, extensão e gestão, seguindo o que afirma Holanda e Brandão (2019): no âmbito da Comunicação Relacional, o acesso à informação está associado ao planejamento de estratégias, ferramentas e ações comunicacionais voltadas à oferta de informações e documentos de interesse público, como dados sobre gastos, aplicação de recursos e outros temas relevantes para os cidadãos.

Neste sentido, o site (Figura 24) disponibiliza o histórico da Universidade, dados de contato e localização, servidores, cursos ofertados, formas de ingresso. Além disso, há áreas destinadas à divulgação de notícias diariamente, eventos realizados e da “Semana do Reitor”, informativo que apresenta a agenda semanal da Reitoria. Há também a seção 'Univasf em Números', que apresenta dados e ações da gestão universitária. No entanto, as informações disponíveis abrangem apenas o período de 2012 a 2019, o que compromete a atualidade dessa importante iniciativa.

Figura 24: Capa do portal da Univasf



Fonte: portais.univasf.edu.br

Além disso, o site desempenha um papel relevante na promoção da **Transparência** institucional. Nele, há a seção “Acesso à Informação”, em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI). A norma determina que os órgãos públicos devem divulgar, de forma espontânea e proativa, as informações de interesse coletivo ou geral, sem a necessidade de solicitação por parte dos cidadãos. O artigo 8º da Lei estabelece, ainda, um conjunto mínimo de dados que deve ser obrigatoriamente disponibilizado nas páginas oficiais das instituições públicas, na seção intitulada “Acesso à Informação”. Neste sentido, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem seguir um padrão e medidas definidas, a partir dos itens obrigatórios, pela Controladoria Geral da União (CGU) (Brasil, 2020).

Na seção “Acesso à Informação” (Figura 25), disponível no site da Univasf, estão listados os itens obrigatórios indicados pela Controladoria-Geral da União (CGU), com links para páginas específicas: Institucional, Ações e Programas, Auditorias, Convênios e Transferências, Despesas e Receitas, Licitações e Contratos, Participação Social, Servidores e Demais Colaboradores, Perguntas Frequentes, Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Informações Classificadas e Dados Abertos.

Figura 25: Seção de “Acesso à Informação” do portal da Univasf



Fonte: portais.univasf.edu.br

Entretanto, a análise crítica do conteúdo e do funcionamento dessas páginas revela limitações nos aspectos de transparência e interação. Observam-se links inativos, redirecionamentos para páginas desatualizadas e conteúdos incompletos. Além disso, segundo a avaliação de transparência ativa realizada pela CGU em abril de 2025, a Univasf atende apenas 19 das 49 diretrizes estabelecidas no Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Essa realidade compromete a efetividade da política de acesso à informação e enfraquece os princípios constitucionais da publicidade e da eficiência, restringindo a consolidação de uma cultura de transparência na gestão pública, elemento essencial da comunicação relacional.

Antunes (2018) já destacava a necessidade de aprimorar as ações voltadas ao acesso à informação. Em seu estudo, o autor evidenciou a carência de uma normatização mais abrangente quanto ao conteúdo e à estrutura dos menus de transparência. Embora muitos desses menus apresentem formatos semelhantes, observa-se a omissão de dados relevantes, como os resultados das ações institucionais, a efetividade de programas e políticas públicas, o cumprimento de metas físicas, além da gestão de bens patrimoniais e de recursos humanos.

Ainda sobre Acesso à Informação, a Univasf mantém setores do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) em todos os campi, responsáveis pelo registro e gestão dos requerimentos no e-SIC, além de outras solicitações da comunidade interna; contudo, esse serviço não possui o devido destaque na capa do portal institucional da universidade. Além disso, a ausência de orientações claras na seção de Acesso à Informação sobre como utilizar o SIC revela uma falha na dimensão educativa da comunicação, na medida em que limita o empoderamento do cidadão frente aos mecanismos institucionais de controle social.

Outro aspecto da comunicação relacional diz respeito à **Ouvidoria**, elemento fundamental para a escuta e a mediação entre a instituição e seus públicos. O portal da Univasf disponibiliza um ícone de acesso rápido para a Ouvidoria, direcionando ao sistema FalaBr, que permite o envio de manifestações como sugestões, elogios, solicitações, reclamações e denúncias. Contudo, conforme apontado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a meta de elaborar e implementar, em até dois anos, um programa permanente de divulgação dos serviços da Ouvidoria e do SIC não foi cumprida.

Ao analisar a comunicação relacional da Univasf, observa-se também que a instituição dispõe de canais que possibilitam a escuta e a **Interação** com seus públicos, como as redes sociais oficiais e o portal institucional, gerenciados pela Ascom, além de outros meios

disponibilizados por diferentes setores, como e-mails institucionais e número de WhatsApp, por meio dos quais a comunidade acadêmica e externa pode solicitar informações. No entanto, esses canais se caracterizam, em grande parte, por uma comunicação unilateral, centrada na transmissão de informações, sem oferecer mecanismos que promovam efetivamente a participação ativa dos cidadãos nos processos institucionais, que é um dos princípios da Comunicação Pública defendida por Duarte (2007).

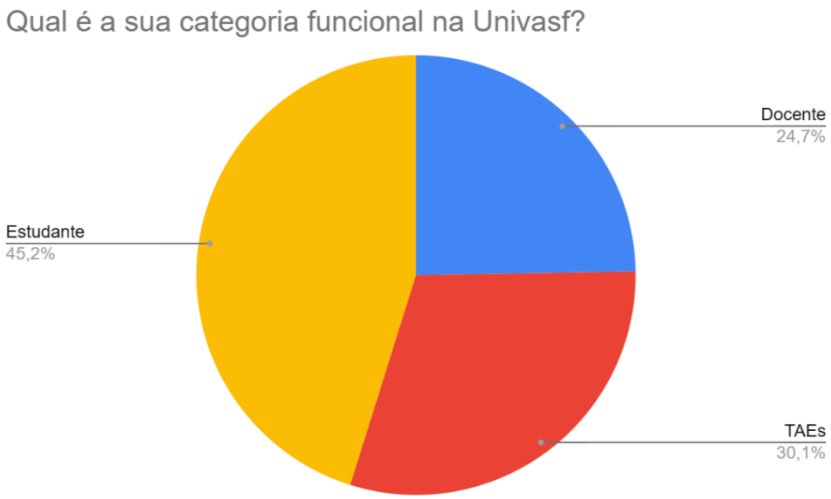
4.2.2 Diagnóstico Comunicacional: Análise dos Dados Quantitativos

Os dados quantitativos obtidos por meio das respostas ao questionário aplicado via *Google Forms* ao público interno e à imprensa são apresentados nesta subseção, por meio de tabelas, gráficos e análises descritivas. Além dos percentuais obtidos, os resultados são articulados com a moda, média e mediana dos dados. Inicialmente é apresentado o perfil dos respondentes, mediante a representação dos dados obtidos em gráficos.

4.2.2.1 Perfil dos Respondentes

O público interno totalizou 279 respondentes, sendo 69 docentes, 84 TAEs e 126 estudantes de graduação e pós-graduação, representando 24,7%, 30,1% e 45,2% dos participantes, respectivamente, conforme gráfico da figura 26.

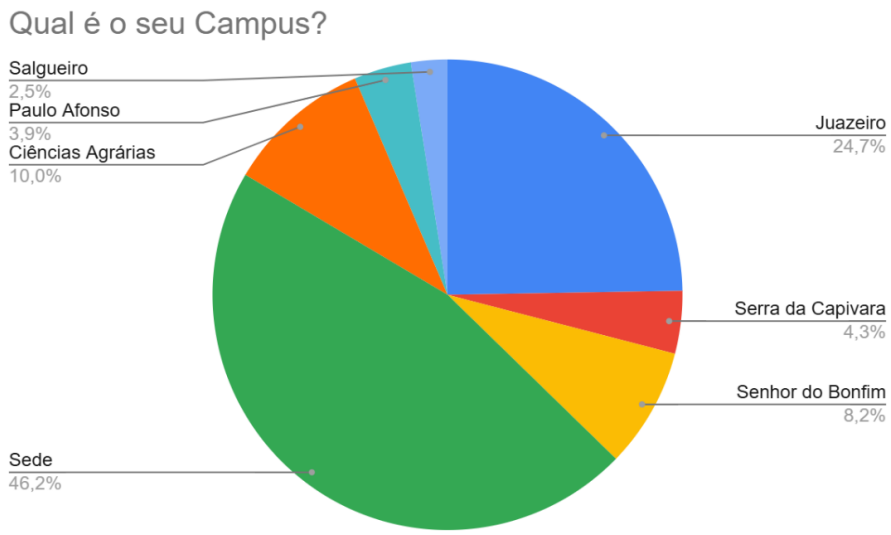
Figura 26: Categoria Funcional



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à distribuição por campi (Figura 27), os participantes do público interno foram assim classificados: a maior parte está vinculada ao Campus Sede, em Petrolina, com 129 respondentes (46,2%). Em seguida, destacam-se o Campus Juazeiro, com 69 participantes (24,7%), e o Campus Ciências Agrárias, também em Petrolina, com 28 (10%). Os demais campi apresentaram as seguintes participações: Senhor do Bonfim com 23 (8,2%), Serra da Capivara com 12 (4,3%), Paulo Afonso com 11 (3,9%) e Salgueiro com 7 (2,5%).

Figura 27: participantes do público interno por campi



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação à escolaridade dos participantes do público interno (figura 28), concluída ou em andamento, observa-se uma predominância de respondentes com formação em nível superior. A maior parte declarou possuir graduação completa, totalizando 102 participantes (36,5%). Em seguida, destacam-se os que possuem doutorado (75) (26,8%) e mestrado (66) (23,6%). Outros 30 participantes (10,7%) afirmaram ter especialização. Apenas seis (2,1%) declararam ter o ensino médio como maior nível de escolaridade.

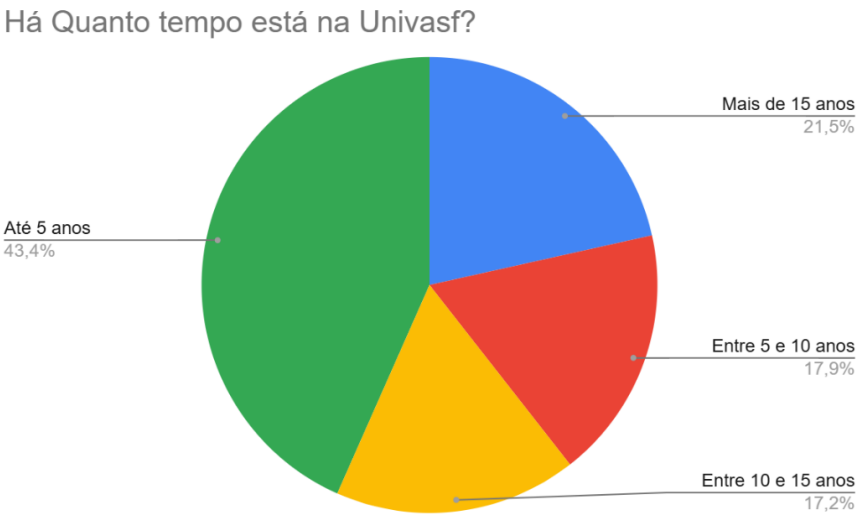
Figura 28: Escolaridade dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao tempo de atuação na Univasf, observa-se que a maior parte dos participantes está na instituição há até cinco anos, totalizando 121 respondentes (43,37%). Em seguida, 60 participantes (21,51%) relataram vínculo superior a 15 anos. Os demais se distribuem entre aqueles com tempo de serviço entre 5 e 10 anos, 50 respondentes (17,92%), e entre 10 e 15 anos, 48 respondentes (17,20%).

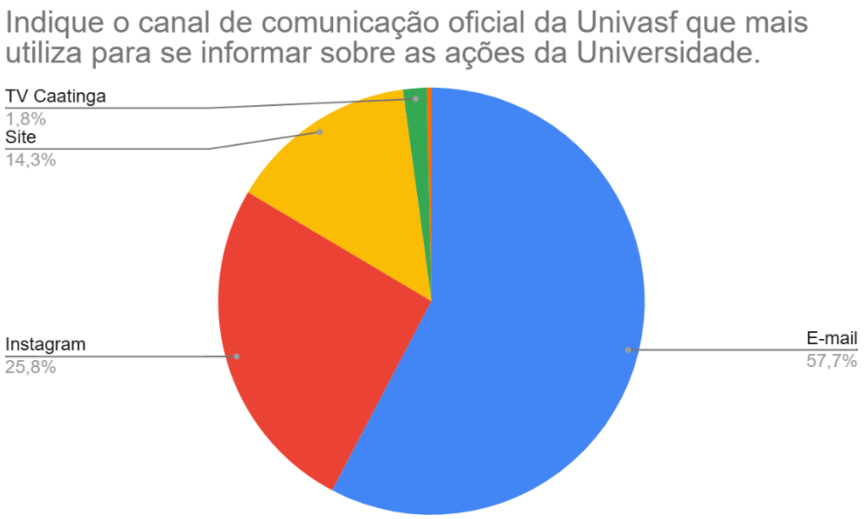
Figura 29: Tempo de permanência na Univasf



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação aos canais oficiais de comunicação mais utilizados (Figura 30), o e-mail institucional foi apontado como o principal meio de acesso às informações da Univasf, mencionado por 161 respondentes, o que representa 57,71% do total. O Instagram aparece em segundo lugar, com 72 indicações (25,81%), seguido pelo site institucional, citado por 40 participantes (14,34%). Já a TV Caatinga foi mencionada por 5 respondentes (1,79%), e o Facebook, por apenas 1 pessoa (0,36%).

Figura 30: Canais de Comunicação mais Utilizados



Fonte: Dados da Pesquisa

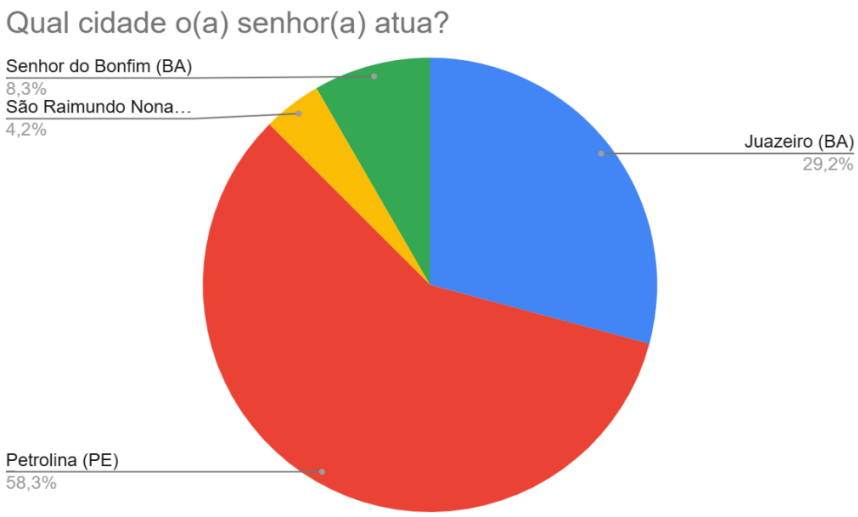
Neste item, também foi possível identificar os canais de comunicação mais utilizados por cada categoria funcional da Univasf, o que pode indicar potenciais para o desenvolvimento de ações de comunicação segmentadas. A análise da utilização dos canais oficiais de comunicação da Univasf por categoria funcional evidencia diferenças nas preferências de acesso à informação entre docentes, TAEs e estudantes. O e-mail institucional é o canal mais utilizado em todas as categorias, especialmente entre os TAEs, com 64 respostas, seguido pelos docentes (55) e estudantes (42).

O Instagram destaca-se como o segundo canal mais acessado, com predominância entre os estudantes (60 respostas), enquanto docentes e TAEs registraram apenas seis menções cada. Esse resultado está alinhado à prática adotada pela Ascom, que direciona prioritariamente os conteúdos dessa plataforma ao público discente. Já o site institucional é mais utilizado pelos estudantes (22 respostas), seguido por TAEs (11) e docentes (7). Já a TV Caatinga teve baixa

indicação em todas as categorias: 3 TAEs, 1 docente e 1 estudante. O Facebook, por sua vez, foi citado apenas uma vez, por um estudante, evidenciando que sua utilização se tornou obsoleta.

Os respondentes da imprensa totalizaram 24 participantes, distribuídos da seguinte forma: 14 (58,3%) de Petrolina (PE), 7 (29,1%) de Juazeiro (BA), 2 (8,3%) de Senhor do Bonfim (BA) e 1 (4,1%) de São Raimundo Nonato (PI), como demonstra a figura 31. A pesquisadora entrou em contato com profissionais de imprensa de todas as cidades onde a Univasf possui campus, no entanto, não houve retorno de Salgueiro (PE) e Paulo Afonso (BA).

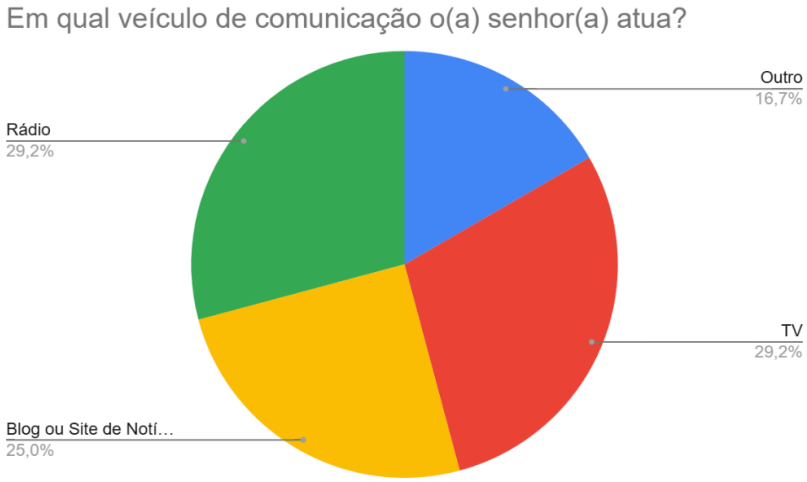
Figura 31: Cidades de atuação dos participantes da imprensa



Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tipo de veículo de comunicação em que atuam, os participantes da imprensa demonstraram uma distribuição relativamente equilibrada, como pode ser observado na figura 32. O maior número de respostas foi registrado para os meios rádio e televisão, com 7 respondentes em cada um (29,2%). Em seguida, estão os que atuam em blogs ou sites de notícias, representando 6 participantes (25%). Por fim, 4 respondentes (16,6%) indicaram atuar em outros tipos de veículos.

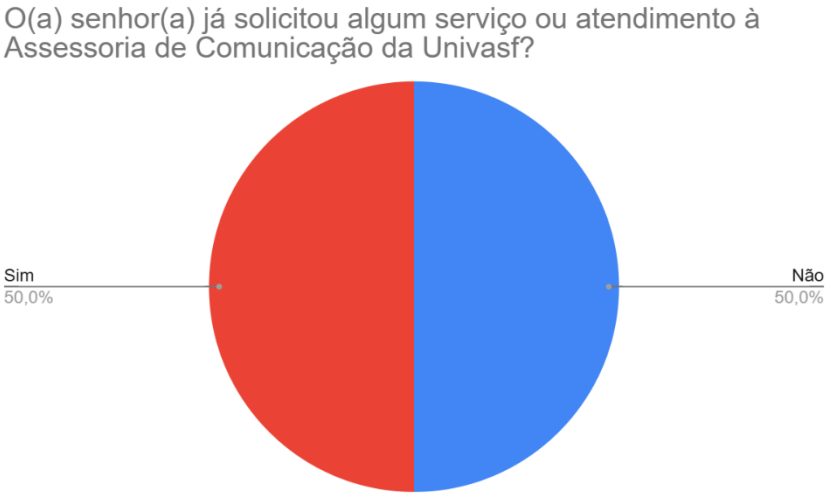
Figura 32: Veículos de Comunicação da imprensa



Fonte: Dados da Pesquisa

Também foi questionado a esse público se já havia solicitado atendimento à Ascom da Univasf, sendo as respostas divididas igualmente: metade (12) respondeu que sim e a outra metade (12), que não, conforme figura 33.

Figura 33: Solicitação de Serviços à Ascom Univasf



Fonte: Dados da Pesquisa

4.2.2.2 Percepções da Comunicação Organizacional da Univasf pelos Públicos Interno e Externo (Imprensa)

O questionário, aplicado por meio de uma escala Likert de 1 a 5 (1=discordo totalmente, 2=discordo parcialmente, 3=neutro, 4=concordo parcialmente e 5=concordo totalmente), foi composto por 26 itens para o público interno e 17 para o público externo, sendo que, neste último, não foram incluídos os itens específicos relacionados à pesquisa interna. Os dados obtidos possibilitaram uma visão geral sobre a percepção da comunicação organizacional, considerando a perspectiva da comunicação integrada. Os itens contemplaram conceitos relacionados às três dimensões da comunicação: institucional, interna e relacional.

A escala de cinco pontos possibilitou a captação de nuances mais graduais na percepção dos respondentes. Com base nas respostas, foram calculadas as médias dos itens da escala, a fim de identificar padrões gerais de concordância ou discordância em relação às afirmações analisadas. Para ampliar a consistência da análise, também foram consideradas as frequências e porcentagens, bem como a moda e a mediana das respostas. A seguir são apresentados os resultados de cada item analisado através de tabelas e gráficos.

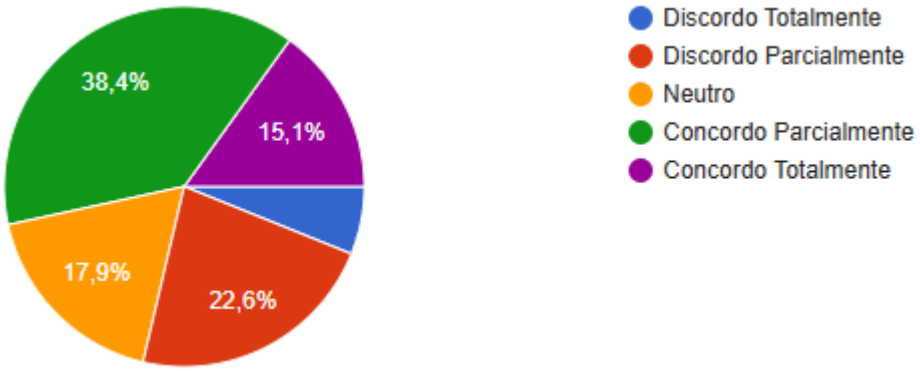
Tabela 1. Item 1: A comunicação institucional da Univasf evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Universidade. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	17	6,0%
Discordo parcialmente	63	22,6%
Neutro	50	17,9%
Concordo parcialmente	107	38,4%
Concordo totalmente	42	15,1%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao item 1, a maioria dos participantes (38,4%) informou que concorda parcialmente com a afirmação de que a comunicação institucional da Univasf evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Universidade. Outros 22,6% discordaram parcialmente, enquanto 17,9% se mantiveram neutros, 15,1% concordaram totalmente e 6% discordaram totalmente, tal como ilustrado na figura 34.

Figura 34: Clareza da missão, visão e valores



Fonte: Dados da Pesquisa

Esses dados indicam uma tendência predominante de concordância parcial, reforçada pelo fato de que tanto a moda quanto a mediana das respostas foram iguais a 4. No entanto, a média registrada foi de 3,3, revelando uma leve dispersão nas percepções dos respondentes. Esse resultado sugere que, embora a avaliação geral seja positiva, há variações significativas nas respostas, com uma parte do público adotando posições mais neutras ou de leve discordância. Isso evidencia que ainda existem pontos de melhoria na comunicação institucional, especialmente no que diz respeito à clareza com que a missão, visão e valores da Univasf são transmitidos ao público interno.

Essas constatações reforçam as observações das práticas comunicacionais apresentadas na subseção anterior, nas quais foi identificada a ausência de um planejamento voltado ao aprimoramento das ações de comunicação, considerando a promoção da missão e dos valores institucionais, o que beneficiaria a comunicação institucional.

Fernandes (2019) encontrou resultado semelhante em pesquisa realizada com servidores do Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná (UFPR): 41,1% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação de que a comunicação fortalece a identidade institucional e transmite a missão, visão e valores da organização, enquanto 21,7% discordaram parcialmente. O autor atribuiu o resultado à divulgação do planejamento e as metas da instituição às pessoas envolvidas na instituição.

Ao classificar as médias de acordo com a função do público interno, notou-se o seguinte resultado: 3,15 para os docentes, 3,76 para os TAEs e 3,15 para os estudantes. Esses números mostram que os TAEs tiveram uma visão mais positiva sobre o item analisado, enquanto professores e discentes apresentaram médias iguais e mais baixas, o que pode indicar uma avaliação mais crítica ou um menor entendimento da afirmativa apresentada. Essa variação sugere a relevância de adotar estratégias de comunicação específicas para cada grupo da comunidade acadêmica. Em relação à distribuição por campi, a média das respostas manteve-

se em 3,3, valor equivalente à média geral, tanto nos campi localizados próximos à Sede quanto nos mais afastados (Senhor do Bonfim, Salgueiro, Paulo Afonso e Serra da Capivara).

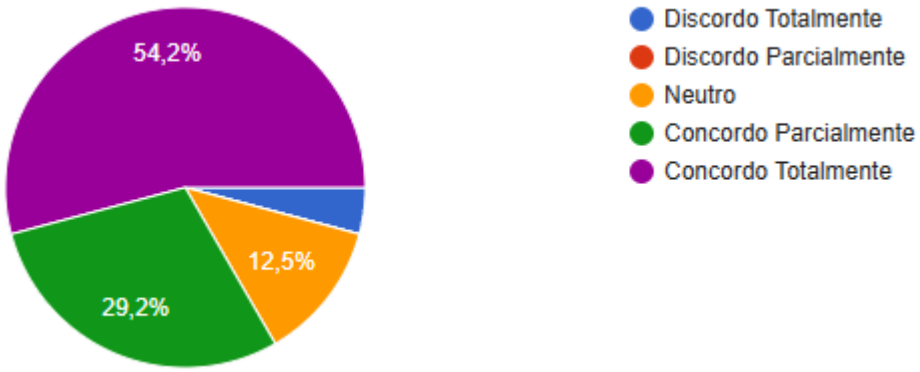
Tabela 2. Item 1: A comunicação institucional da Univasf evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Universidade. (Imprensa)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	4,1%
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	3	12,5%
Concordo parcialmente	7	29,2%
Concordo totalmente	14	54,2%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O item que examina se a comunicação institucional da Univasf expressa de maneira clara a missão, a visão e os valores da Universidade recebeu uma avaliação majoritariamente favorável por parte dos participantes da mídia. Os resultados revelam que 54,2% dos participantes estão totalmente de acordo com a afirmação, enquanto 29,2% estão em parte de acordo e apenas 4,1% discordam completamente (Figura 35).

Figura 35: Clareza da missão, visão e valores (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A média das respostas foi de 4,3, com a moda e a mediana iguais a 5, evidenciando uma concentração das respostas nos níveis mais altos da escala. A média das respostas dos

profissionais que já solicitaram serviços da Ascom foi ainda mais elevada, atingindo 4,75. Entre os que não solicitaram, a média foi de 3,8, com destaque para três respostas na categoria neutra. Essa tendência segue para todos os itens relacionados à comunicação institucional.

Este contraste aponta para um indicativo relevante acerca da percepção da qualidade do serviço da assessoria de comunicação. A média consideravelmente superior entre aqueles que tiveram interação direta com os serviços oferecidos indica que a vivência prática favoreceu para uma visão mais favorável sobre a comunicação institucional da Univasf. Esse cenário aponta para a importância de estratégias mais proativas de divulgação, especialmente entre aqueles que ainda não estabeleceram contato direto com a Ascom.

No geral, esses achados sugerem que, na perspectiva da imprensa, a comunicação institucional da Univasf tem sido eficaz em apresentar claramente seus princípios institucionais. A média elevada e a alta taxa de concordância total refletem uma visão positiva e consolidada sobre a clareza da comunicação em relação aos valores e objetivos da Universidade. Embora haja algumas respostas de total discordância e algumas posições neutras, isso não afeta a tendência geral positiva mostrada pelas estatísticas descritivas.

Tabela 3. Item 2: A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	22	7,9%
Discordo parcialmente	72	25,8%
Neutro	23	8,2%
Concordo parcialmente	118	42,3%
Concordo totalmente	44	15,8%
Total:	**279**	**100%**

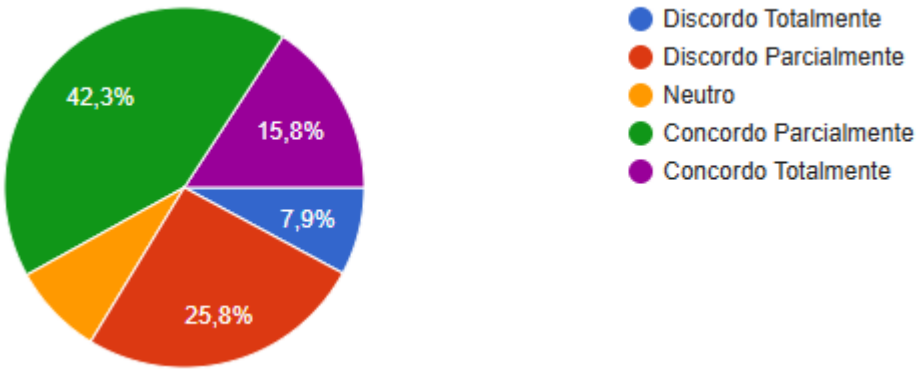
Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados relacionados ao item “A comunicação institucional da Univasf possibilita que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade”, voltado para o público interno, mostram diferentes percepções, mas com uma tendência à concordância parcial.

De acordo com o que se observa na figura 36, a maioria dos participantes, 42,3%, afirmou que concorda de forma parcial com a declaração. Logo depois, 25,8% disseram

discordar parcialmente, enquanto 15,8% concordaram totalmente, 8,2% ficaram neutros e 7,9% discordaram completamente. Esses resultados sugerem que, apesar de um reconhecimento da comunicação institucional como um meio de divulgação das ações acadêmicas, ainda há uma quantidade significativa de pessoas que demonstra descontentamento ou possui uma visão restrita sobre a eficácia dessa comunicação.

Figura 36: divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão



Fonte: Dados da Pesquisa

A análise estatística corrobora essa interpretação. A média das respostas foi de 3,2, o que indica uma leve tendência à neutralidade, com inclinação para a concordância parcial. Os valores da mediana e da moda foram ambos 4, indicando que a resposta predominante entre os participantes foi a concordância parcial.

Essas informações revelam que, embora a comunicação institucional da Univasf seja vista de forma relativamente positiva, há oportunidades para melhorias, especialmente no que diz respeito a tornar as atividades de ensino, pesquisa e extensão mais claras, acessíveis e visíveis. Isso pode sugerir a necessidade de estratégias de divulgação mais eficientes, adaptadas ao público-alvo e aos canais, a fim de aumentar o alcance e o efeito das informações institucionais.

Ao comparar a média 3,2 geral do item com as médias atribuídas aos canais oficiais mais utilizados, observa-se o seguinte: o site da Univasf se destaca positivamente, alcançando a maior média (3,62). A TV Caatinga também obtém uma média maior do que a percepção geral da comunicação institucional (3,4). O e-mail, apesar de ter uma média superior à do item geral (3,33), pode ser percebido como mais relacionado à comunicação interna e operacional do que na divulgação das ações. Por outro lado, as redes sociais, com média de 3,12, ficaram abaixo da média geral, o que pode refletir o fato de serem mais utilizadas pelos estudantes,

grupo que apresentou uma avaliação mais baixa para este item (2,93). Em comparação, docentes e técnicos administrativos atribuíram médias superiores, de 3,40 e 3,83, respectivamente.

Outro aspecto que pode ser considerado é que a média dos estudantes que utilizam com mais frequência o e-mail para receber informações sobre a Universidade é de 2,64, enquanto aqueles que recorrem às redes sociais (Instagram e Facebook) e ao site apresentam médias de 3,04 e 3,23, respectivamente. Esse dado sugere que o fato de a Ascom direcionar a divulgação das ações da Univasf aos estudantes apenas por meio das redes sociais e do site, e não por e-mail, já que o boletim Univasf Notícias é enviado apenas aos servidores, pode influenciar esses resultados.

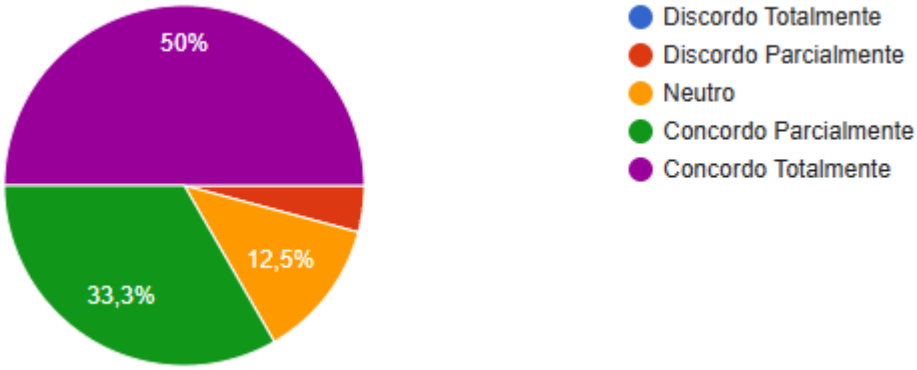
Tabela 4. Item 2: A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	1	4,2%
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	3	12,5%
Concordo parcialmente	7	33,3%
Concordo totalmente	14	50,0%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação das reações da mídia em relação à afirmação "A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade. " demonstra uma visão majoritariamente positiva sobre a eficácia comunicativa da instituição nesse contexto. Como pode ser observado na figura 37, dos 24 participantes da pesquisa, a maior parte (50,0%) expressou total concordância com a afirmação, seguida por 33,3% que concordaram em parte. Apenas 12,5% mantiveram uma posição neutra e 4,2% discordaram totalmente. Nenhum dos respondentes optou por "discordo parcialmente".

Figura 37: divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados de tendência central sustentam essa visão favorável: a opção mais comum foi 5 (concordo totalmente), ou seja, foi a resposta que apareceu com mais frequência; a média geral das respostas foi de 4,29; e a mediana foi de 4,5. Esses números indicam que a maior parte das respostas está concentrada nas faixas mais altas da escala de concordância. Esses achados sugerem que, segundo a perspectiva da mídia, a comunicação institucional da Univasf desempenha de forma satisfatória sua função de divulgar as iniciativas acadêmicas, científicas e de extensão da Universidade, aumentando sua visibilidade e reconhecimento entre a comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

Além disso, a avaliação do item variou entre os profissionais da imprensa, dependendo do tipo de veículo analisado. Os que trabalham em blogs ou sites de notícias deram a maior nota média (4,83), o que demonstra uma visão extremamente positiva sobre a eficácia da comunicação institucional da Univasf em destacar as atividades da Universidade. Essa avaliação pode estar ligada à proximidade desses meios com conteúdos digitais informativos e à facilidade de acesso às informações que a Ascom disponibiliza online e envia por e-mail.

Em seguida, os profissionais de rádio marcaram uma média de 4,28, enquanto os de TV alcançaram 4,14. Ambos os setores apresentaram avaliações favoráveis, indicando que os canais institucionais conseguem, de uma forma geral, satisfazer as demandas desses veículos na divulgação de ações relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, a pequena variação em comparação com a média dos veículos online pode sinalizar dificuldades específicas na adaptação da linguagem ou na acessibilidade do conteúdo para outros formatos.

Por outro lado, os participantes que se identificaram na categoria "outro" apresentaram a menor média, 3,75, sugerindo uma percepção menos firme sobre a eficácia da comunicação institucional da Univasf. Esse dado pode indicar experiências diferentes em relação ao acesso

à informação institucional ou a falta de um canal mais direto com esses profissionais, o que deve ser considerado pela área de comunicação.

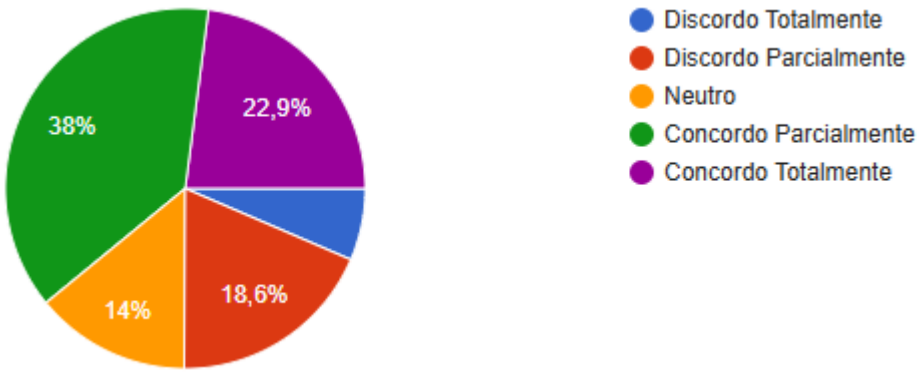
Tabela 5. Item 3: O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Público Interno)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	18	6,5%
Discordo parcialmente	52	18,6%
Neutro	39	13,9%
Concordo parcialmente	106	38,0%
Concordo totalmente	64	22,9%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação do público interno da Univasf sobre a linguagem utilizada no site institucional revela uma visão majoritariamente positiva, mas com aspectos que apontam para a necessidade de melhorias (Figura 380. Dos 279 participantes, 38% afirmaram que concordam parcialmente com a proposta, enquanto 22,9% estão totalmente de acordo. Por outro lado, 18,6% mostraram desacordo parcial e 6,5% discordam completamente. A alternativa neutra foi selecionada por 14,0% dos que responderam.

Figura 38: Linguagem utilizada no site da Univasf



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados de tendência central destacam essa inclinação positiva: tanto a moda quanto a mediana são 4 (concordo parcialmente), e a média geral ficou em 3,52. Esses dados indicam que, embora a maior parte dos entrevistados perceba que o site utiliza uma linguagem que é acessível, essa visão ainda não é unanimemente aceita ou totalmente reforçada entre os integrantes da comunidade acadêmica. Esse resultado sugere que a comunicação por meio do site institucional é, em sua maior parte, considerada adequada, mas ainda existe a possibilidade de aprimorar a clareza das informações.

Os dados ainda revelam que os respondentes que acessam o site institucional com mais frequência avaliam de forma mais positiva a linguagem utilizada nesse canal, atribuindo uma média de 3,82, valor superior tanto à média geral (3,52) quanto a média observada entre usuários que utilizam preferencialmente o e-mail e as redes sociais, ambos com 3,4. Esse resultado indica que, entre os públicos mais familiarizados com o site, há uma percepção mais favorável quanto à acessibilidade da linguagem empregada para divulgar as ações da Universidade.

Essa tendência também foi observada no estudo de Fernandes (2019), que apontou o site institucional da UFPR Litoral como um dos canais mais acessados e registrou uma elevada satisfação em relação à linguagem utilizada, com 85% dos respondentes concordando total ou parcialmente que as informações publicadas são claras, objetivas e de fácil compreensão.

Tabela 6. Item 3: O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Imprensa)

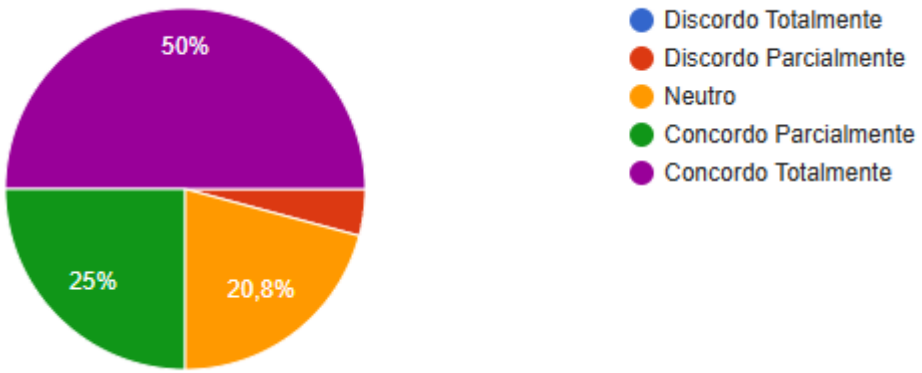
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	1	4,2%
Neutro	5	20,8%
Concordo parcialmente	6	25,0%
Concordo totalmente	12	50,0 %
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

As reações da mídia em relação à afirmação “O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade” mostram uma visão predominantemente favorável entre os profissionais da comunicação.

Segundo observa-se na figura 39, entre os 24 participantes, 50% expressaram total concordância com a afirmação, enquanto 25% mostraram concordância parcial. Apenas 4,2% dos respondentes apresentaram uma leve discordância, e 20,8% mantiveram uma posição neutra. Nenhum dos entrevistados selecionou a opção de discordância total, o que reforça a ausência de avaliações extremamente negativas.

Figura 39: Linguagem utilizada no site da Univasf (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

As medidas centrais confirmam essa visão positiva: a média das respostas ficou em 4,20, o que revela um nível de concordância superior à média da escala aplicada. O valor mais frequente, ou seja, a moda, foi 5 (concordo totalmente), enquanto a mediana, que foi de 4,5, demonstra que pelo menos metade dos participantes se posicionou entre concordância parcial e total.

Essas informações mostram que, para a maioria dos profissionais de mídia, o site institucional da Univasf desempenha eficazmente sua função informativa ao empregar uma linguagem acessível na comunicação das ações institucionais. No entanto, o número de respostas neutras e a presença de uma resposta com leve discordância indicam que ainda existe espaço para melhorias, principalmente no que diz respeito à clareza e à adequação da linguagem para diferentes públicos externos.

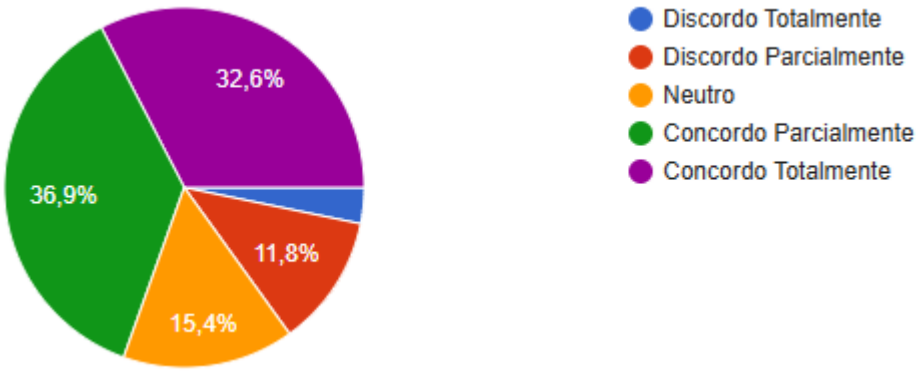
Tabela 7. Item 4: As redes sociais da Univasf utilizam uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Público Interno)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	9	3,3%
Discordo parcialmente	33	11,8%
Neutro	43	15,4%
Concordo parcialmente	103	36,9%
Concordo totalmente	91	32,6%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados do item 4 revelam uma visão majoritariamente favorável, embora existam detalhes que requerem consideração. Acima de dois terços dos entrevistados expressaram sua concordância com a afirmação: 36,9% concordam em parte e 32,6% com total concordância. A quantidade de respostas neutras corresponde a 15,4%, enquanto as opiniões negativas foram menos significativas: 11,8% discordam em parte e apenas 3,3% discordam completamente.

Figura 40: Linguagem utilizada nas redes sociais da Univasf



Fonte: Dados da Pesquisa

As estatísticas de tendência central corroboram essa situação: a média das respostas foi de 3,83, um valor relativamente alto em uma escala de 1 a 5. Tanto a moda quanto a mediana foram 4, o que indica que a resposta mais frequente e o ponto médio da distribuição se referem à opção de concordância parcial. Esses dados mostram que a maior parte do público interno reconhece que as redes sociais da Univasf têm utilizado uma linguagem compreensível na comunicação institucional. No entanto, a existência de uma parte considerável de respostas ligeiramente críticas indica que ainda há oportunidades para melhorar a clareza e adequação do conteúdo às características do público.

Por outro lado, o número de respostas neutras pode indicar que esse resultado é influenciado pelo não acompanhamento das redes sociais por parte dos respondentes, considerando que a média entre aqueles que as utilizam com mais frequência é de 4,05, valor superior à média geral, o que indica que a linguagem utilizada para divulgação no Instagram apresenta percepção favorável pelos seus usuários.

De acordo com Marmaczuk e Beiger (2024), a transformação contínua das plataformas digitais demanda uma atualização permanente frente às novas tendências e tecnologias, a fim de assegurar a eficácia da comunicação e isto inclui a adoção de linguagem próprias desses canais.

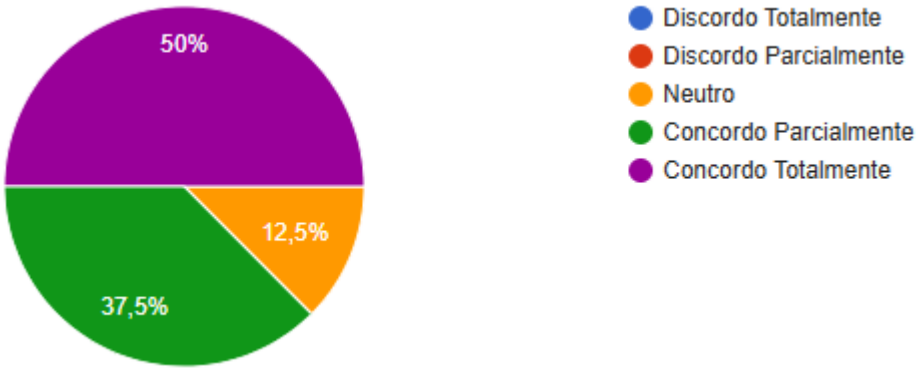
Tabela 8. Item 4: As redes sociais da Univasf utilizam uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	3	12,50%
Concordo parcialmente	9	37,50%
Concordo totalmente	12	50,00%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O item 4 recebeu uma avaliação bastante positiva dos profissionais da imprensa. Dos 24 participantes da pesquisa, metade indicou total concordância com a declaração, enquanto 37,5% mostraram concordância parcial. Somente 12,5% escolheram uma posição neutra, e nenhuma resposta foi registrada nas opções de discordância, conforme mostra a figura 41, o que demonstra a ausência de opiniões negativas em relação à linguagem utilizada nas redes sociais da instituição.

Figura 41: Linguagem utilizada nas redes sociais da Univasf (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

As estatísticas descritivas corroboram esse panorama positivo: a média das respostas foi de 4,37, indicando um forte grau de concordância; a moda, que representa a resposta mais comum, foi 5 (concordo totalmente); e a mediana, 4,5, mostra que pelo menos metade dos entrevistados posicionou sua avaliação entre concordo parcialmente e concordo totalmente. A média atribuída pela imprensa é semelhante à do público interno que utiliza com frequência o Instagram para se informar sobre as ações da instituição. Esses números indicam que a comunicação institucional da Univasf através das redes sociais é vista de maneira positiva no que tange ao uso de uma linguagem clara. Isso implica que os conteúdos produzidos estão, em grande parte, em conformidade com os princípios de clareza e compreensão, ampliando a visibilidade das ações da Universidade.

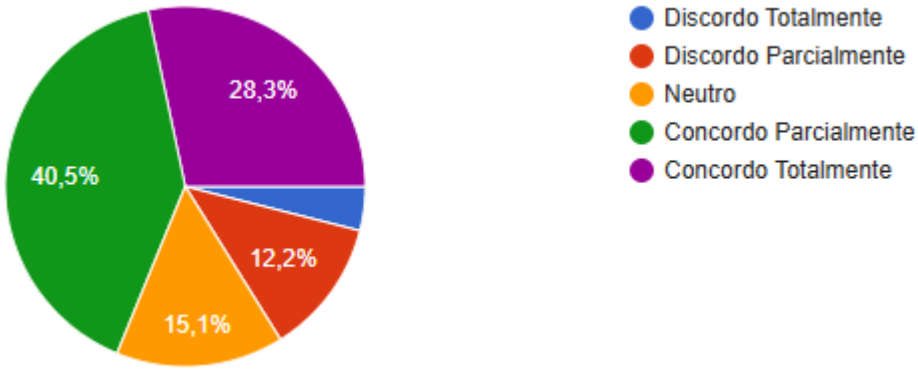
Tabela 9. Item 5: As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	11	3,9%
Discordo parcialmente	34	12,2%
Neutro	42	15,1%
Concordo parcialmente	113	40,5%
Concordo totalmente	79	28,3%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O item “As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade” recebeu avaliação majoritariamente positiva por parte do público interno, composto por docentes, técnicos e estudantes. Como revela a figura 42, a maioria dos respondentes demonstrou concordância com a afirmativa: 40,5% concordam parcialmente e 28,3% concordam totalmente, somando quase 70% de avaliações positivas. As respostas neutras representaram 15,1%, enquanto os níveis de discordância foram minoritários: 12,2% discordam parcialmente e apenas 3,9% discordam totalmente.

Figura 42: Imagem institucional



Fonte: Dados da Pesquisa

As medidas de tendência central confirmam essa percepção positiva. A média foi de 3,77, indicando uma avaliação acima da média da escala utilizada. Tanto a moda quanto a mediana foram 4, o que demonstra que a resposta mais frequente e o ponto central da distribuição correspondem à opção concordo parcialmente. Esses dados sugerem que a maioria do público interno reconhece o papel dos canais de comunicação institucional na consolidação da imagem da Univasf. No entanto, a presença de uma parcela significativa de avaliações neutras ou levemente críticas (aproximadamente 30%) aponta para a necessidade de ações complementares que reforcem a percepção de efetividade desses canais.

Analisando as médias relacionadas ao item, observa-se uma variação na percepção dos respondentes conforme o canal de comunicação utilizado com mais frequência. Os usuários que indicaram as redes sociais como canal mais utilizado atribuíram uma média de 3,90, demonstrando uma avaliação positiva sobre o papel dessas plataformas na consolidação da imagem institucional. O resultado sugere que as campanhas da Ascom nas redes sociais, focadas na construção da imagem corporativa, podem ter influenciado positivamente a percepção do público.

Aqueles que utilizam predominantemente o site institucional deram uma média de 3,85, valor também elevado e próximo ao das redes sociais. Isso indica que, entre os usuários mais frequentes do site, há reconhecimento de que o conteúdo veiculado contribui para projetar positivamente a Universidade. Por outro lado, os respondentes que têm o e-mail institucional como principal fonte de informação atribuíram uma média inferior, 3,67. Esse resultado pode refletir limitações relacionadas ao formato, já que o informativo enviado por e-mail é uma reprodução das notícias do site e não é enviado aos estudantes.

Destaca-se ainda a média atribuída por quem utiliza com mais frequência a TV Caatinga, que foi de 4,00, a mais alta entre os canais analisados. Esse dado evidencia o reconhecimento do conteúdo para dar visibilidade às ações da Universidade.

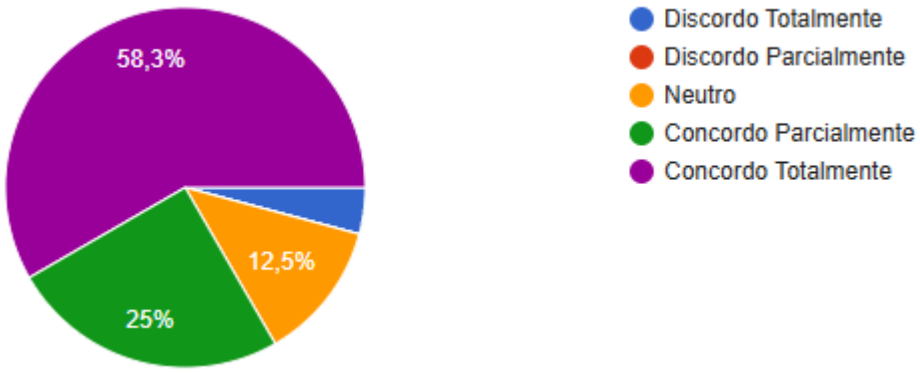
Tabela 10. Item 5: As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	1	4,2%
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	3	12,5%
Concordo parcialmente	6	25,0%
Concordo totalmente	14	58,3%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O item 5 foi avaliado de forma predominantemente positiva pelos profissionais da imprensa, como indica a figura 43. Mais da metade dos respondentes (58,3%) afirmou concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 25% declararam concordar parcialmente. Apenas 12,5% adotaram uma posição neutra, e 4,2% indicaram discordância total, sem registros de discordância parcial.

Figura 43: Imagem institucional (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

As medidas de tendência central confirmam essa percepção amplamente favorável: a média das respostas foi de 4,33, um valor elevado dentro da escala de 1 a 5. Tanto a moda quanto a mediana foram 5, o que indica que a maioria das avaliações está concentrada na máxima concordância possível.

Esse resultado revela que, para a imprensa, os canais de comunicação institucional da Univasf desempenham um papel significativo no fortalecimento da imagem da Universidade junto à sociedade. Tal percepção é reforçada pela frequência com que notícias sobre a Univasf são reproduzidas pela imprensa local e regional, que atua como um dos principais elos entre a instituição e a sociedade, contribuindo também para a promoção da sua imagem.

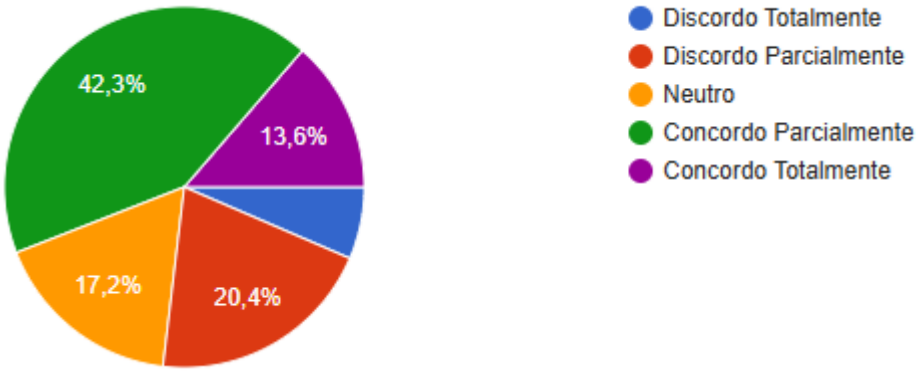
Tabela 11. Item 6: A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico produzido na Universidade por meio de seus canais de comunicação. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	18	6,5%
Discordo parcialmente	57	20,4%
Neutro	48	17,2%
Concordo parcialmente	118	42,3%
Concordo totalmente	38	13,6%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A maior parte dos participantes expressou acordo com a afirmação: 42,3% manifestaram um acordo parcial e 13,6% um acordo total, resultando em 55,9% de respostas positivas. No entanto, uma parte relevante apresentou opiniões mais reservadas ou de discordância: 17,2% escolheram a opção neutra, 20,4% discordaram parcialmente e 6,5% discordaram totalmente, totalizando 26,9% de respostas com viés negativo (Figura 44).

Figura 44: Divulgação Científica



Fonte: Dados da Pesquisa

A média das respostas ficou em 3,36, o que demonstra uma percepção ligeiramente favorável. A moda e a mediana foram 4, indicando que a resposta mais comum e o ponto mediano da distribuição foram referentes à opção de acordo parcial. Essas informações indicam que o público interno reconhece que a Univasf divulga conteúdo científico através de seus meios institucionais, mas também refletem que essas iniciativas ainda não são totalmente vistas como específicas, consistentes ou são reconhecidas.

A presença de quase 40% de respostas neutras ou de desaprovação sugere uma percepção de insuficiência ou falta de conhecimento sobre essas ações, indicando uma possível melhoria na comunicação científica, com ações mais direcionadas e contínuas, buscando conectar o conhecimento gerado com a sociedade. Essa constatação também foi evidenciada por Holanda (2019), cuja pesquisa apontou que os servidores da Escola de Saúde da UFRN consideram que a divulgação das atividades acadêmicas da unidade, por meio do site e das mídias sociais, ainda pode ser aprimorada.

Neste sentido, Brandão (2012) ressalta que a comunicação científica deve abordar temas de interesse público, evidenciando o compromisso da universidade com a função social da ciência e a cidadania.

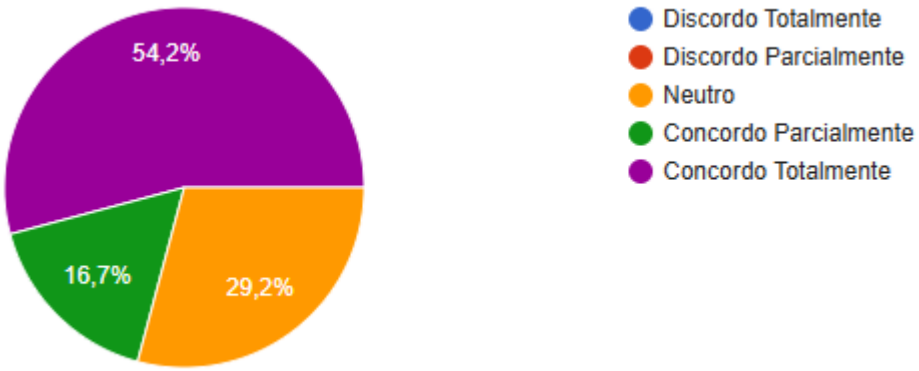
Tabela 12. Item 6: A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico produzido na Universidade por meio de seus canais de comunicação. (Imprensa)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	7	29,2%
Concordo parcialmente	4	16,7%
Concordo totalmente	13	54,2%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do item 6 revelou uma percepção amplamente positiva quanto ao papel da comunicação institucional na divulgação científica. De acordo com o que se observa na figura 45, mais da metade dos respondentes (54,2%) afirmaram concordar totalmente com a afirmativa, enquanto 16,7% concordaram parcialmente. Não houve nenhuma manifestação de discordância, o que reforça o caráter positivo da avaliação. No entanto, 29,2% dos participantes optaram pela resposta neutro, o que pode indicar desconhecimento ou percepção de baixa visibilidade dessas ações em alguns segmentos da imprensa.

Figura 45: Divulgação Científica (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

As medidas de tendência central refletem essa avaliação favorável: a média foi de 4,25, um valor elevado dentro da escala de 1 a 5. Tanto a moda quanto a mediana foram 5, indicando que a resposta mais comum e o ponto central das avaliações correspondem à opção concordo

totalmente. A predominância de respostas altamente positivas sinaliza que as ações da Univasf para divulgação científica são percebidas como relevantes e eficazes. Contudo, a presença de quase 30% de respostas neutras evidencia uma oportunidade de ampliar a visibilidade e o alcance dessas iniciativas junto aos meios de comunicação.

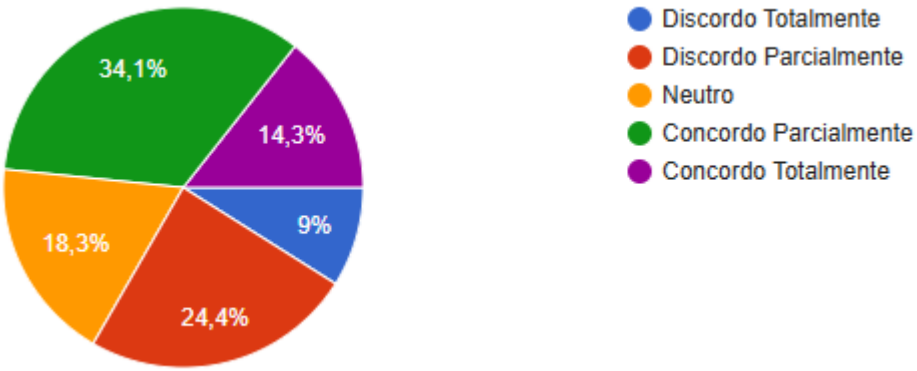
Tabela 13. Item 7: A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	25	9,0%
Discordo parcialmente	68	24,4%
Neutro	51	18,3%
Concordo parcialmente	95	34,1%
Concordo totalmente	40	14,3%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do item "A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão" revelou uma visão dividida sobre a função da comunicação institucional nesse aspecto particular. Pouco menos de 50% dos participantes expressaram algum grau de concordância: 34,1% mostraram uma concordância parcial e 14,3% uma concordância total, resultando em 48,4% de feedbacks positivos. Em contrapartida, 24,4% apresentaram discordância parcial e 9% propuseram uma discordância total, acumulando 33,4% de respostas negativas. Além disso, 18,3% escolheram uma posição neutra, o que pode sugerir incertezas, falta de conhecimento ou uma percepção limitada sobre as iniciativas comunicativas relacionadas à extensão.

Figura 46: Divulgação das Atividades de Extensão



Fonte: Dados da Pesquisa

As estatísticas descritivas facilitam a compreensão desse panorama: a média registrada foi de 3,2, refletindo uma avaliação moderada, com uma leve tendência positiva, mas ainda longe de uma percepção amplamente positiva. A frequência mais alta de respostas foi a de 4 (concordo parcialmente), enquanto a mediana se estabeleceu em 3 (neutro), o que enfatiza a variação nas respostas e indica um campo de melhoria a ser explorado.

Esse resultado apresentou uma diferença de 7,5 pontos percentuais em relação ao item sobre divulgação científica, que obteve 55,9% de respostas positivas. Isso pode indicar a necessidade de adotar estratégias mais eficazes para divulgar as ações e os projetos de extensão.

Tabela 14. Item 7: A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão. (Imprensa)

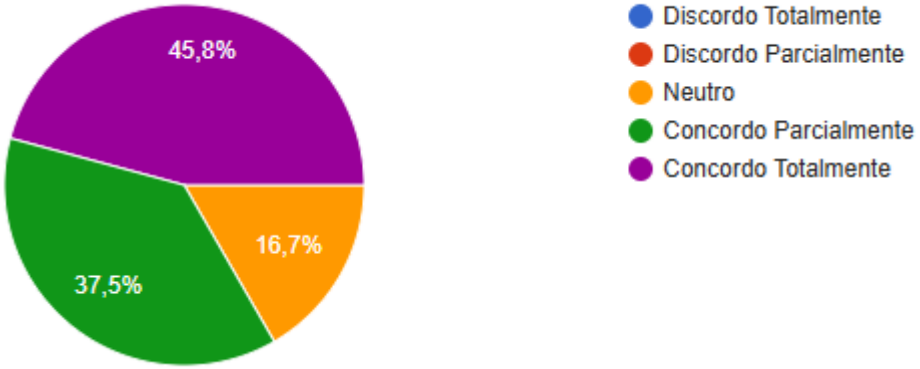
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	4	16,7%
Concordo parcialmente	9	37,5%
Concordo totalmente	11	45,8%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O item “A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão” foi analisado por profissionais da mídia com uma percepção em sua maior parte favorável. Como observado na figura 47, os resultados mostram que 83,3% dos participantes estão de acordo, sendo que 45,8% fazem isso de forma

total e 37,5% de maneira parcial. Apenas 16,7% adotaram uma posição neutra, e ninguém expressou discordância. Isso indica que a imprensa percebe uma imagem institucional sólida da Univasf no que diz respeito à promoção das atividades de extensão.

Figura 47: Divulgação das Atividades de Extensão (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados estatísticos ajudam a complementar essa análise: uma média de 4,3 indica uma percepção superior à média de concordância, enquanto a moda 5 revela que a resposta mais comum foi "concordo totalmente", e a mediana 4 indica que, na distribuição das respostas, há uma inclinação para uma avaliação consistentemente positiva. No entanto, a presença de 16,7% de avaliações neutras aponta que há espaço para fortalecer ainda mais a clareza e a frequência das divulgações voltadas à extensão.

Outro aspecto que merece destaque é a diferença de percepção entre os públicos: enquanto a imprensa apresenta avaliações majoritariamente positivas em relação à comunicação institucional da Univasf, o público interno demonstra uma postura mais dividida, com presença significativa de respostas neutras e de discordância. Essa discrepância é recorrente na avaliação de todos os itens analisados, indicando que os meios utilizados para a comunicação com a imprensa têm se mostrado mais eficazes. Isso revela a necessidade de intensificar o diálogo com a comunidade universitária, a fim de identificar lacunas na comunicação direcionada a esse público e desenvolver estratégias mais eficazes de engajamento e transparência.

Tabela 15. Item 8: A comunicação da Univasf contribui para a divulgação das ações de ensino (Ex: processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, além de programas como Programa de Educação Territorial (PET) e Mobilidade Acadêmica). (Público Interno)

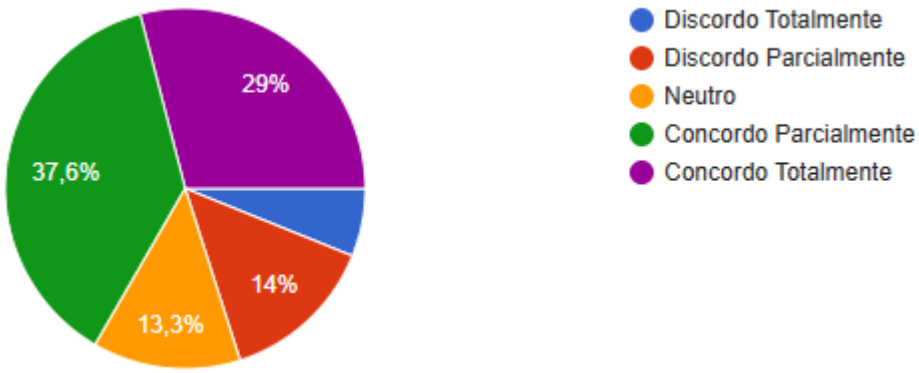
	Frequência	**Percentual**

Discordo totalmente	17	6,1%
Discordo parcialmente	39	14,0%
Neutro	37	13,3%
Concordo parcialmente	105	37,6%
Concordo totalmente	81	29,0%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A distribuição das respostas do item 8 (Figura 48) mostra que 66,6% dos participantes concordam total ou parcialmente com a afirmativa, enquanto 20,1% manifestam algum grau de discordância e 13,3% se posicionaram de forma neutra.

Figura 48: Divulgação das Atividades de Ensino



Fonte: Dados da Pesquisa

O item obteve uma média de 3,7, com moda e mediana igual a 4, indicando uma tendência de concordância parcial entre os respondentes. Esses resultados demonstram uma percepção predominantemente positiva do público interno em relação ao papel da comunicação institucional na divulgação das ações de ensino, como processos seletivos e programas acadêmicos. No entanto, o fato de haver uma parcela relevante de discordâncias e neutralidade sugere que ainda há espaço para aprimoramentos, especialmente no que diz respeito à clareza, frequência e abrangência da comunicação dessas ações.

Observa-se, ainda, que a divulgação das atividades de ensino foi mais bem avaliada em comparação às ações de pesquisa e extensão. A média de avaliação desse item entre os que

utilizam com mais frequência as redes sociais é de 3,8; entre os que utilizam o e-mail, 3,6; e entre os que utilizam o site, 3,71. Esses dados indicam que a maior frequência de conteúdos divulgados pela Ascom relacionados ao ensino, em comparação às áreas de pesquisa e extensão, pode ter influenciado essa avaliação.

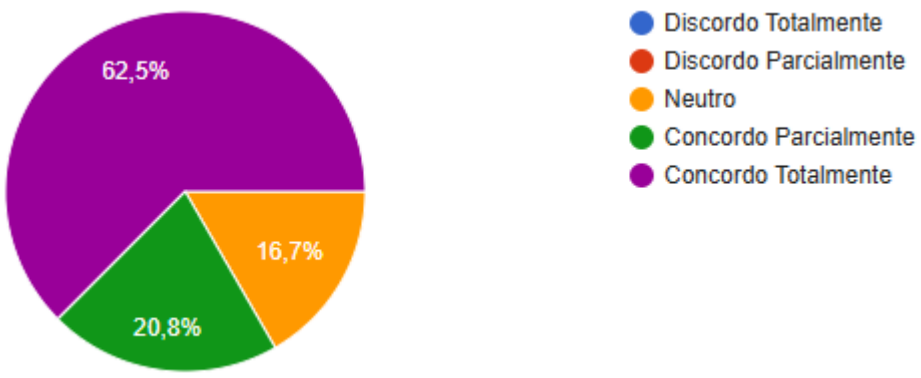
Tabela 16. Item 8: A comunicação da Univasf contribui para a divulgação das ações de ensino (Ex: processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, além de programas como Programa de Educação Territorial (PET) e Mobilidade Acadêmica). (Imprensa)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	4	16,7%
Concordo parcialmente	5	20,8%
Concordo totalmente	15	62,5%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise feita pela mídia sobre o papel da comunicação da Univasf na promoção das atividades de ensino também foi, em sua maioria, positiva. Com 62,5% das opiniões apontando "concordo plenamente" e uma média de 4,45, esse aspecto demonstra uma visão bastante positiva. Os valores da mediana e da moda, ambos iguais a 5, solidificam essa tendência de concordância.

Figura 49: Divulgação das Atividades de Ensino (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A ausência de feedbacks negativos indica que os profissionais percebem uma eficácia da comunicação institucional da universidade em relação à visibilidade de ações como processos seletivos e programas acadêmicos. Esses dados podem estar relacionados à frequência e disponibilização das informações divulgadas, o que facilita o acesso da mídia a conteúdos relevantes sobre o ensino superior na instituição.

Tabela 17. Item 9: Os canais de comunicação da Univasf (site e redes sociais) favorecem uma aproximação entre os diferentes públicos da universidade. (Público Interno)

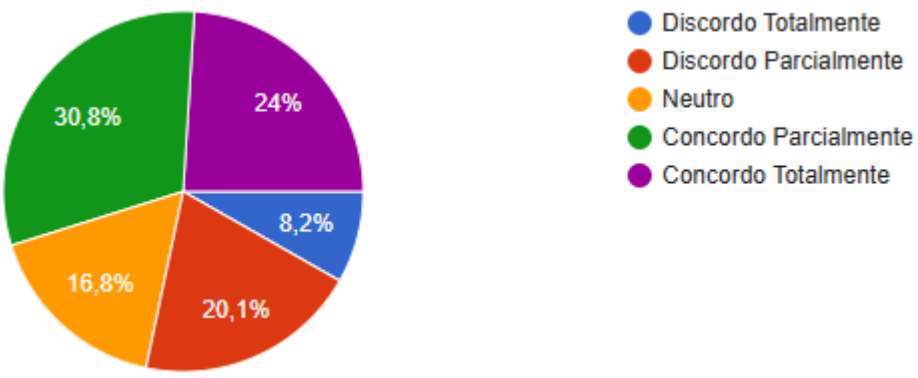
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	23	8,2%
Discordo parcialmente	56	20,1%
Neutro	47	16,8%
Concordo parcialmente	86	30,8%
Concordo totalmente	67	24,0%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do item pelo público interno aponta para uma avaliação razoavelmente positiva. A média de 3,4 reflete uma visão moderada, enquanto a moda e a mediana, ambas em 4, indicam que a resposta mais frequente e a central estão alinhadas com uma aceitação parcial.

Considerando as respostas favoráveis (concordo parcialmente e concordo totalmente), chegamos a um total de 54,8% dos participantes. Por outro lado, as respostas desfavoráveis (discordo totalmente e discordo parcialmente) contabilizam 28,3%, enquanto 16,8% das pessoas se mostraram indiferentes, tal como ilustra a figura 50.

Figura 50: Relacionamento com os públicos



Esses números indicam que, apesar de uma maioria reconhecer a importância dos canais de comunicação na conexão entre os grupos da universidade, ainda há uma parte expressiva que demonstra incerteza ou desacordo. Isso pode sinalizar áreas que precisam ser aprimoradas quanto à forma como o site e as redes sociais incentivam a comunicação e a integração entre estudantes, servidores e a comunidade externa.

Nesse sentido, Silva (2017), ao estudar a difusão das tecnologias da comunicação e a popularização das redes sociais, destaca que as plataformas digitais se consolidam como ambientes de interação em diferentes esferas da vida organizacional. No entanto, a autora observa que, no contexto das universidades brasileiras, ainda não se exploram plenamente as potencialidades do ambiente digital para promover uma interação efetiva com seus públicos.

Tabela 18. Item 9: Os canais de comunicação da Univasf (site e redes sociais) favorecem uma aproximação entre os diferentes públicos da universidade. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	1	4,2%
Neutro	5	20,8%
Concordo parcialmente	10	41,7%
Concordo totalmente	8	33,3%
Total:	**24**	**100%**

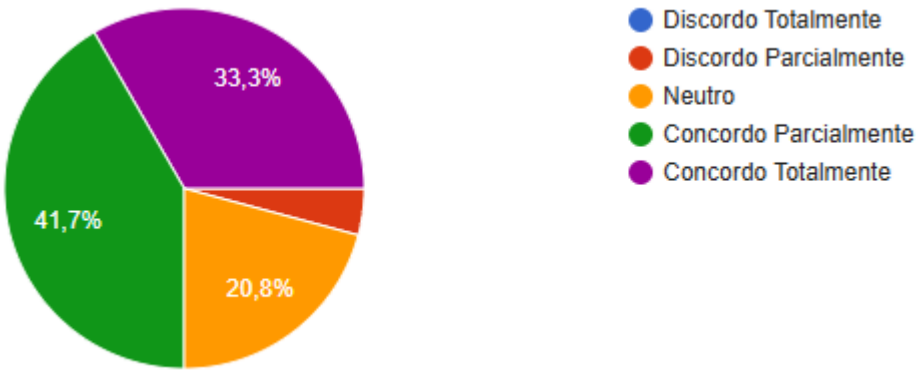
Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação feita pela mídia sobre o papel dos meios de comunicação da Univasf (site e redes sociais) na facilitação da interação entre os diferentes grupos da universidade indica um panorama majoritariamente positivo. Com uma média de 4,04 e tanto a moda quanto a mediana também marcadas em 4, os dados mostram que a maioria dos entrevistados tende a apoiar, mesmo que de maneira parcial, a afirmação apresentada.

Como observa-se na figura 51, aproximadamente 75% dos participantes deram uma avaliação favorável ao item (considerando as opções "concordo parcialmente" e "concordo totalmente"), o que reforça a visão pela imprensa de que os canais digitais da Univasf têm tido um papel importante na criação de conexões entre os públicos. Embora 20,8% tenham se posicionado de forma neutra e apenas 4,2% tenham expressado qualquer desaprovação, esses percentuais são baixos, o que fortalece a ideia de que, na percepção da mídia, os canais

institucionais têm a capacidade de aumentar a visibilidade das iniciativas da universidade ao manter uma relação com os diferentes públicos.

Figura 51: Relacionamento com os públicos (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 19. Item 10: A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. (Público Interno)

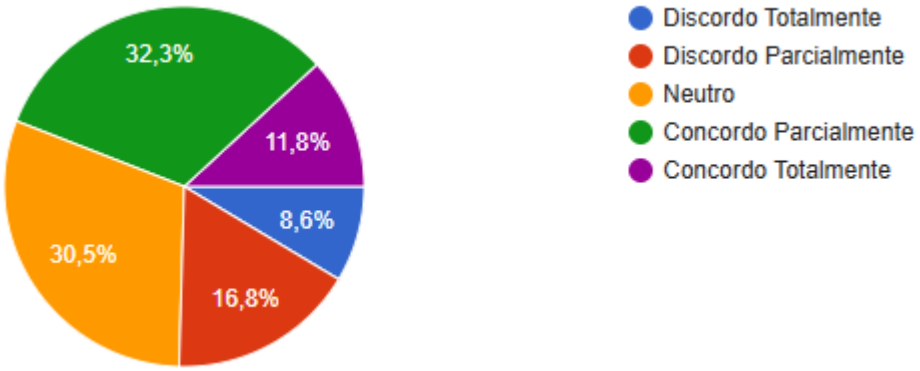
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	24	8,6%
Discordo parcialmente	47	16,8%
Neutro	85	30,5%
Concordo parcialmente	90	32,3%
Concordo totalmente	33	11,8%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação do público interno sobre o item 10 “A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão” revela uma percepção dividida. Somando as avaliações positivas ("concordo parcialmente" e "concordo totalmente"), têm-se 44,1% dos respondentes, enquanto 25,4% expressam algum grau de discordância e 30,5% optaram pela resposta neutra. Isso sugere que boa parte dos participantes não tem clareza ou conhecimento suficiente sobre

como a universidade se relaciona com a imprensa, o que pode estar associado à falta de comunicação interna sobre essas ações.

Figura 52: Relacionamento com a Imprensa



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados estatísticos reforçam essa percepção ao apresentar uma média de 3,21, mediana igual a 3 e moda igual a 4, indicando uma leve inclinação para uma avaliação positiva, mas com significativa presença de neutralidade e discordância. O fato de a moda ser igual a 4 mostra que uma parcela considerável reconhece esse relacionamento, ainda que de forma parcial, o que pode indicar que há ações sendo percebidas, mas ainda não de maneira ampla ou consolidada entre os públicos internos.

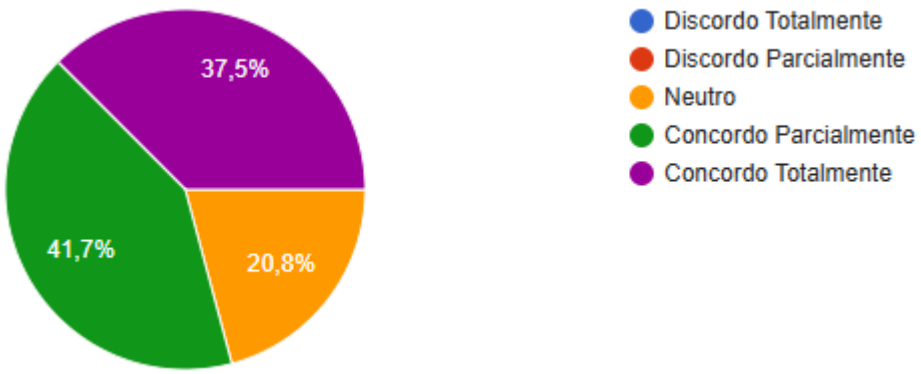
Tabela 20. Item 10: A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e gestão. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	5	20,8%
Concordo parcialmente	10	41,7%
Concordo totalmente	9	37,5%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados obtidos através da avaliação da mídia para o item 10 mostram uma visão predominantemente positiva sobre a relação da comunicação da Univasf com os veículos de imprensa. De acordo com a figura 53, nota-se que 79,2% dos participantes concordam, total ou parcialmente, que a universidade mantém esse relacionamento de maneira ativa. A falta de respostas que expressem discordância reforça a atuação da Ascom em relação à comunicação com os meios de informação. Contudo, os 20,8% de respostas neutras indicam que ainda existe espaço para melhorar a visibilidade e a constância desse vínculo com alguns segmentos da imprensa.

Figura 53: Relacionamento com a Imprensa (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

Com uma média de 4,16 e tanto a moda quanto a mediana sendo 4, esses dados podem ser vistos como um sinal positivo sobre como a comunicação da Univasf é vista perante a mídia, demonstrando que iniciativas como o envio de releases, atendimentos à imprensa e mediação de entrevistas estão sendo bem avaliadas. Apesar disso, o nível de neutralidade aponta para a importância de expandir as abordagens de relacionamento proativo com todos os veículos, especialmente aqueles que não mantêm contato frequente com a universidade, a fim de fortalecer uma comunicação mais ampla e estratégica.

As tabelas de 21 a 29 tratam da dimensão da comunicação interna, estando, portanto, relacionadas apenas ao questionário destinado aos docentes, técnicos e estudantes.

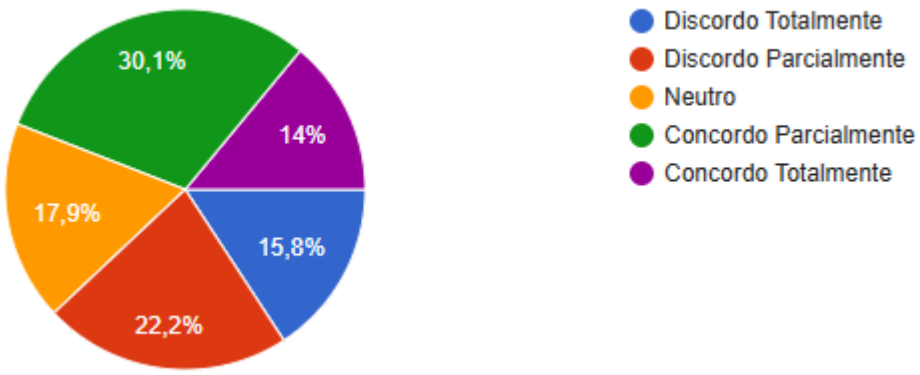
Tabela 21. Item 11: A comunicação entre servidores (docentes e técnicos) e entre os setores da Univasf é eficiente para o bom andamento das atividades administrativas. (Público Interno)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	44	15,8%
Discordo parcialmente	62	22,2%
Neutro	50	17,9%
Concordo parcialmente	84	30,1%
Concordo totalmente	39	14,0%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A percepção do público interno sobre o item "A comunicação entre servidores (docentes e técnicos) e entre os setores da Univasf é eficiente para o bom andamento das atividades administrativas" revela-se equilibrada, porém com indicativo intermediário de insatisfação. Conforme mostra a figura 54, as respostas positivas (concordo total/parcialmente) somam 44,1%, enquanto as respostas com grau de discordância (discordo total/parcialmente) alcançam 38%. Um percentual de 17,9% permaneceu neutro, o que pode indicar incerteza ou variabilidade na percepção dessa comunicação, dependendo do setor ou da experiência individual.

Figura 54: Comunicação entre setores e servidores



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 3,4 reforça essa percepção intermediária, sugerindo que, embora existam aspectos positivos, há desafios importantes a serem enfrentados para que a comunicação

administrativa seja percebida como eficiente de forma mais ampla. A moda igual a 4 (concordo parcialmente) indica que a resposta mais comum entre os participantes foi uma concordância moderada. A mediana 3 indica que a avaliação se concentra no ponto médio da escala, evidenciando que a neutralidade nas respostas foi significativa.

Esse aspecto pode ser aprofundado ao analisar o nível de concordância com a afirmação entre as diferentes categorias funcionais. Das 50 respostas neutras, 36 foram de estudantes, o que indica falta de conhecimento ou de envolvimento direto com os processos administrativos da Universidade. Já as médias por categoria revelam percepções distintas: docentes apresentaram a média mais baixa (2,62), seguidos pelos estudantes (2,97) e, por fim, os técnico-administrativos em educação, com a média mais elevada (3,48). Esses dados sugerem que a percepção de eficiência na comunicação administrativa é mais positiva entre os TAEs, que estão mais diretamente envolvidos com a gestão cotidiana da instituição.

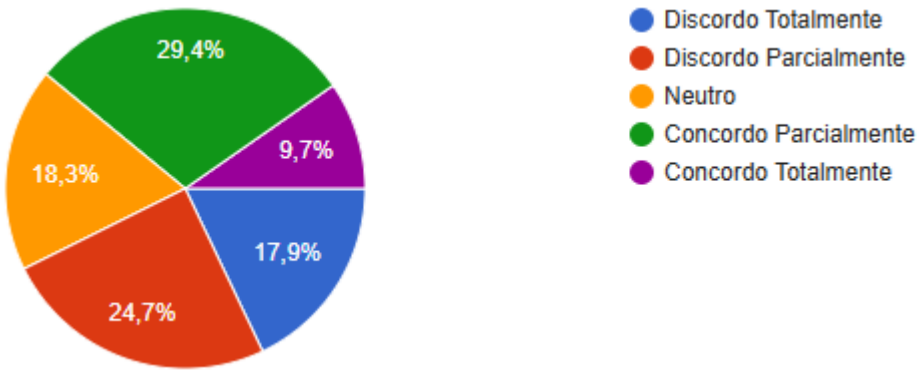
Tabela 22. Item 12: Os canais de comunicação interna da Univasf favorecem a circulação de informações entre os diferentes campi da Universidade. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	50	17,9%
Discordo parcialmente	69	24,7%
Neutro	51	18,3%
Concordo parcialmente	82	29,4%
Concordo totalmente	27	9,7%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação do item “Os canais de comunicação interna da Univasf favorecem a circulação de informações entre os diferentes campi da Universidade” apresenta um resultado moderadamente negativo por parte do público interno. A média geral foi de 2,88, indicando uma tendência à neutralidade, porém com leve inclinação para a discordância. Isso é reforçado pelas respostas apresentadas na figura 55: 42,6% dos participantes declararam algum grau de discordância (total ou parcial), enquanto 39,1% manifestaram concordância. Os 18,3% de respostas neutras podem indicar dúvida quanto à efetividade da comunicação entre os campi, ou pouco contato com esse aspecto da gestão.

Figura 55: Comunicação entre os campi



Fonte: Dados da Pesquisa

A mediana, igual a 3, confirma essa posição intermediária, e a moda, com valor 4 (concordo parcialmente), sugere que, ainda que minoritária, a percepção de que há alguma circulação das informações está presente.

Ao analisar a percepção sobre essa afirmação por categoria funcional, observa-se maior insatisfação entre docentes e estudantes, cujas médias foram 2,53 e 2,58, respectivamente. Entre os técnicos administrativos em educação (TAEs), a média foi significativamente mais elevada: 3,60. No que se refere à localização dos campi, a média das respostas nos campi mais afastados da sede (Salgueiro, Senhor do Bonfim, Serra da Capivara e Paulo Afonso) foi de 2,75, inferior à média dos campi mais próximos (Petrolina Sede, Juazeiro e Ciências Agrárias), que atingiu 2,91. Os dados sugerem uma percepção mais crítica da comunicação interna, sobretudo entre docentes, estudantes e campi com menor proximidade física da sede.

Esses resultados evidenciam a necessidade de fortalecer os fluxos de comunicação interna entre os campi, garantindo maior integração e acesso uniforme às informações institucionais.

Tabela 23. Item 13: As informações divulgadas pelos canais de comunicação da Universidade atendem às minhas necessidades e interesses enquanto servidor ou estudante. (Público Interno)

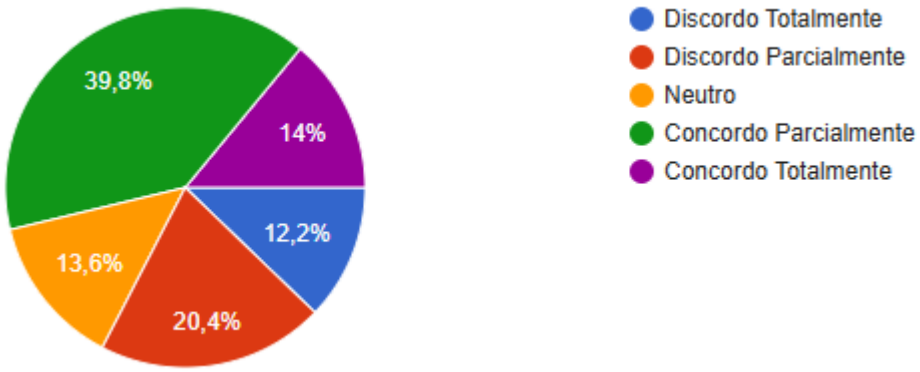
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	34	12,2%
Discordo parcialmente	57	20,4%
Neutro	38	13,6%

Concordo parcialmente	111	39,8%
Concordo totalmente	39	14,0%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme aponta a figura 56, a maioria dos respondentes (53,8%) do item 13 concorda parcial ou totalmente que as informações divulgadas pelos canais institucionais da Univasf atendem às suas necessidades e interesses, enquanto 32,6% expressam algum nível de discordância. O percentual de respostas neutras (13,6%) pode indicar um grau de indiferença ou desconhecimento sobre o conteúdo da comunicação institucional.

Figura 56: Adequação e relevância das informações



Fonte: Dados da Pesquisa

A média das respostas foi 3,22, com moda e mediana igual a 4, o que revela uma tendência moderadamente positiva. No entanto, a presença de um número expressivo de discordâncias aponta para possíveis lacunas na segmentação ou na relevância das informações, que podem não estar suficientemente alinhadas aos interesses específicos de diferentes públicos (docentes, TAEs e estudantes). Esse resultado sugere que a comunicação pode estar sendo percebida como parcialmente eficaz, mas há espaço para aprimoramentos

Ao dividir as respostas por categorias, percebe-se que os estudantes são os que menos manifestam concordância com a afirmação, alcançando uma média de 2,89. Por outro lado, os técnicos administrativos em educação (TAEs) mostraram maior concordância, com uma média de 3,79, enquanto os professores apresentaram uma média intermediária de 3,14. Este resultado sugere que os conteúdos e determinados canais de comunicação da Univasf estão mais

adaptados às necessidades e rotinas administrativas do que às exigências informativas dos discentes.

Nesse sentido, é importante destacar que os estudantes que utilizam com maior frequência o Instagram para se informar sobre a Universidade apresentaram a média mais elevada (3,06), seguidos pelos que utilizam o site (2,85) e o e-mail (2,69). Esse resultado indica que as redes sociais têm se mostrado mais eficazes para esse segmento, evidenciando a necessidade de aprimorar os demais canais. Vale ressaltar que um número expressivo de estudantes também utiliza o e-mail e o site (64 respondentes), o que representa aproximadamente 50% do total.

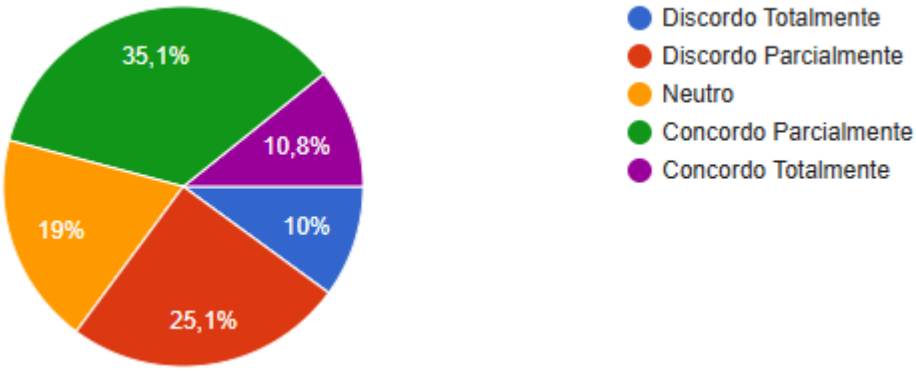
Tabela 24. Item 14: Os canais utilizados para a comunicação interna na Univasf são adequados às necessidades da instituição. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	28	10,0%
Discordo parcialmente	70	25,1%
Neutro	53	19,0%
Concordo parcialmente	98	35,1%
Concordo totalmente	30	10,8%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise do Item 14 “Os canais utilizados para a comunicação interna na Univasf são adequados às necessidades da instituição” apresenta uma distribuição equilibrada, mas tende a uma avaliação ligeiramente positiva. A maior parte dos participantes (45,9%) concorda parcial ou totalmente com essa afirmação, enquanto 35,1% têm alguma discordância e 19% se posicionam de forma neutra (Figura 57).

Figura 57: Adequação dos canais de comunicação interna



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 3,11 indica uma leve tendência positiva, sugerindo que, apesar de não haver uma discordância significativa, existe uma boa margem para aprimoramentos. A moda igual a 4 (Concordo parcialmente) solidifica a percepção de que muitos acreditam que os canais de comunicação interna são adequados, embora não de maneira total. Além disso, a mediana 3 (neutra) revela grau maior entre a neutralidade e a concordância parcial, o que demonstra percepções variadas. Esse resultado indica que há uma necessidade de revisar os canais de comunicação interna da universidade a partir da escuta do público interno.

Tabela 25. Item 15: O WhatsApp tem se mostrado uma ferramenta essencial para o recebimento de informações da Univasf. (Público Interno)

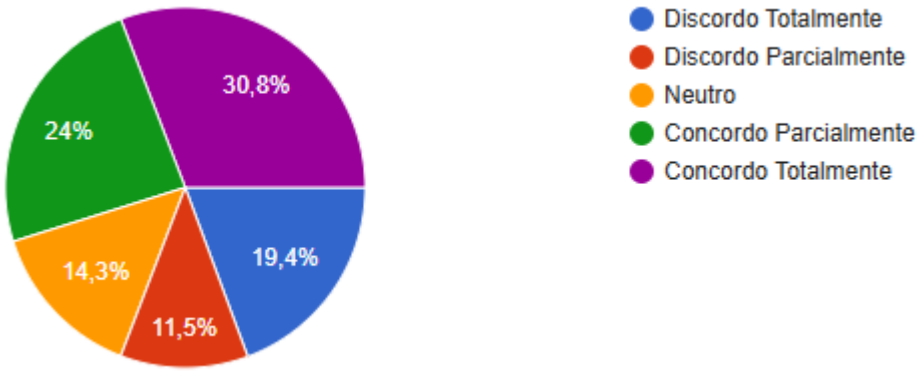
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	54	19,4%
Discordo parcialmente	32	11,5%
Neutro	40	14,3%
Concordo parcialmente	67	24,0%
Concordo totalmente	86	30,8%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o gráfico da figura 58, os dados das respostas ao item 15 mostram que mais da metade dos respondentes (54,8%) concorda parcial ou totalmente com a afirmação de que o WhatsApp é uma ferramenta essencial para o recebimento de informações institucionais. Isso revela uma percepção positiva predominante, com destaque para a alta frequência de

respostas na categoria “concordo totalmente” (30,8%), que foi também a moda das respostas (5).

Figura 58: Uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação



Fonte: Dados da Pesquisa

A média geral de 3,35, combinada com uma mediana igual a 4, reforça que a tendência é de reconhecimento do papel funcional do WhatsApp, embora exista uma parcela significativa de respondentes que discorda (30,8%). Esse achado mostra a importância das ferramentas digitais para a comunicação interna. Porém, apesar do WhatsApp seja reconhecido como uma ferramenta relevante por uma parte significativa da comunidade acadêmica o exame dos dados por categoria sugerem que sua efetividade não é universal.

Os TAEs apresentam a concordância mais alta quanto à centralidade do WhatsApp como canal de acesso às informações da Univasf, com média de 3,96, o que sugere que esse meio tem se consolidado como uma ferramenta relevante para esse público, possivelmente em razão da intensificação do uso de dispositivos digitais no contexto do teletrabalho, após a pandemia de Covid-19. Em contrapartida, docentes (3,07) e estudantes (3,10) demonstram médias mais baixas, indicando uma percepção mais moderada sobre a importância desse canal.

Essa diferença de percepção reforça a observação de Mariot et al. (2021), segundo a qual as organizações devem adotar plataformas digitais colaborativas que favoreçam uma comunicação contínua e dinâmica, capaz de responder às demandas específicas de diferentes públicos no ambiente digital.

Tabela 26. Item 16: A Univasf gerencia bem seus canais de comunicação, garantindo que as informações circulem de forma eficiente entre os servidores e estudantes. (Público Interno)

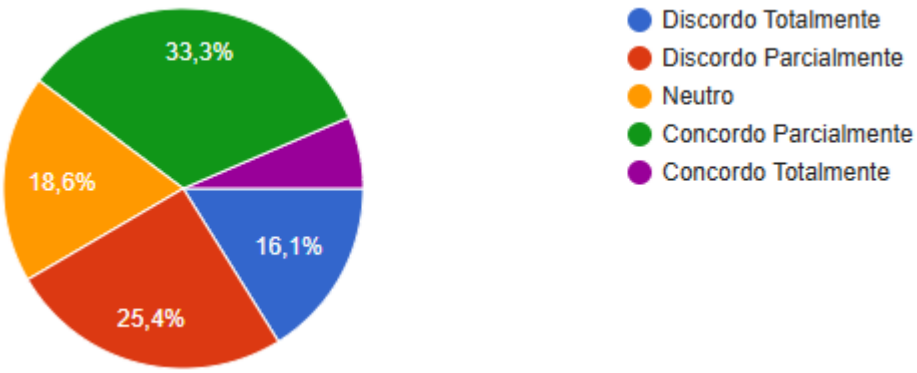
	Frequência	**Percentual**

Discordo totalmente	45	16,1%
Discordo parcialmente	71	25,4%
Neutro	52	18,6%
Concordo parcialmente	93	33,3%
Concordo totalmente	18	6,6%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação do público interno quanto à gestão dos canais de comunicação da Univasf revelou o seguinte resultado: 41,5% dos respondentes discordam parcial ou totalmente da afirmação, o que aponta uma percepção de fragilidade na gestão da comunicação institucional no que se refere à eficiência da circulação da informação. Apenas 39,9% concordam parcial ou totalmente com baixa concordância total (6,6%), o menor percentual entre os níveis positivos.

Figura 59: Gestão da comunicação interna



Fonte: Dados da Pesquisa

A média igual a 2,88 reforça uma avaliação abaixo da neutralidade (3), sugerindo discordância moderada. A mediana 3 indica que a maior parte das respostas se concentra entre a neutralidade e a discordância parcial, enquanto a moda 4 (concordo parcialmente) sugere que uma parcela relevante ainda tem uma percepção positiva, mesmo que limitada. Assim, o resultado sugere que há oportunidades significativas de melhoria na forma como a Univasf gerencia e distribui suas informações internas.

Esse resultado pode refletir a ausência de centralização na gestão da comunicação interna, uma vez que não há um setor específico responsável por essa função, como recomenda Kunsch (2003).

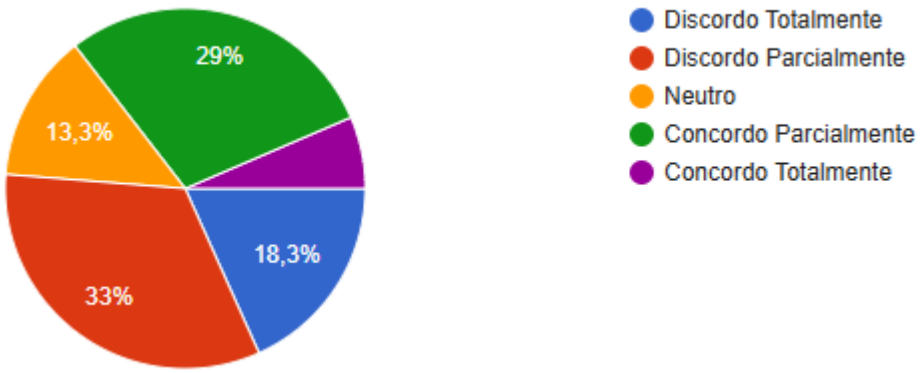
Tabela 27. Item 17: As normas, regimentos internos e documentos oficiais são facilmente acessíveis e compreensíveis a todos os públicos. (Público Interno)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	51	18,3%
Discordo parcialmente	92	33,0%
Neutro	37	13,3%
Concordo parcialmente	81	29,0%
Concordo totalmente	18	6,4%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise dos dados do item 17 revela que a maioria do público interno considera que os documentos institucionais não são de fácil acesso ou compreensão: 51,3% dos respondentes discordam parcial ou totalmente da afirmativa, o que revela uma percepção de dificuldade na acessibilidade das normas e documentos oficiais da universidade. Apenas 35,4% expressaram concordância (parcial ou total), com baixo índice de concordância total (6,4%), demonstrando que poucos veem os documentos institucionais como acessíveis.

Figura 60: Acesso aos documentos institucionais



Fonte: Dados da Pesquisa

A média igual a 2,72 reforça essa tendência negativa, pois está abaixo do ponto de neutralidade (3), e tanto a moda quanto a mediana igual a 2 indicam que a resposta mais frequente e a tendência central do conjunto de dados se situam no campo da discordância

parcial. O resultado aponta uma dificuldade significativa da Univasf em promover o acesso às informações institucionais pelo público interno.

Segundo Fernandes (2019), a dificuldade de acesso a instrumentos administrativos e sistemas no âmbito da comunicação interna evidencia falhas nos fluxos informacionais, o que pode comprometer a eficácia da comunicação.

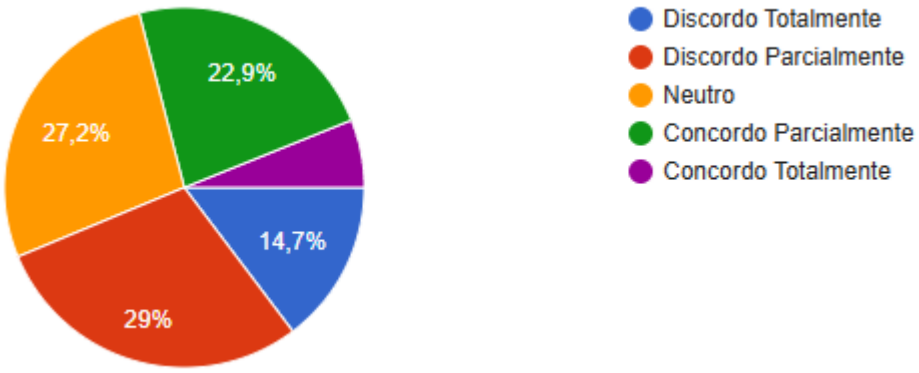
Tabela 28. Item 18: Existe um fluxo de informação interna adequado para auxiliar na tomada de decisões no desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	41	14,7%
Discordo parcialmente	81	29,0%
Neutro	76	27,2%
Concordo parcialmente	64	22,9%
Concordo totalmente	17	6,1%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados do item 18 “Existe um fluxo de informação interna adequado para auxiliar na tomada de decisões no desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas” mostram uma visão majoritariamente negativa sobre a adequação do fluxo de informações internas para ajudar na decisão em questões acadêmicas e administrativas na Univasf. Aproximadamente 43,7% dos respondentes manifestaram algum tipo de discordância em relação à afirmação, enquanto apenas 29% expressaram concordância (Figura 61). A média de 2,76, juntamente com a moda 2 e a mediana 3, enfatiza a tendência de avaliações abaixo do nível de concordância

Figura 61: Fluxo de Informações Internas



Fonte: Dados da Pesquisa

A acentuada proporção de respostas neutras (27,2%) em relação ao papel da comunicação interna nos processos decisórios da instituição sugere incerteza ou falta de clareza sobre essa dimensão comunicacional, especialmente entre os estudantes, que representam 43 das 76 respostas neutras. Ao segmentar os dados por categoria funcional, observa-se que os TAEs apresentaram média de 3,16, enquanto os docentes obtiveram 2,60, o que evidencia uma tendência maior de concordância entre os profissionais diretamente envolvidos com as atividades administrativas.

Esse cenário pode ser interpretado à luz de Kunsch (2003), para quem a eficiência da comunicação interna depende da estruturação adequada dos fluxos comunicacionais, ascendentes, descendentes e horizontais, capazes de garantir a circulação eficaz de informações entre os diferentes setores da organização. A ausência de fluxos bem definidos pode comprometer a transparência, limitar a participação dos públicos internos e gerar percepções ambíguas sobre o papel estratégico da comunicação institucional.

Tabela 29. Item 19: O e-mail institucional fortalece as interações interpessoais e contribui ao permitir trocas que vão além das questões estritamente profissionais, como manifestações de pesar, felicitações ou até discussões sobre temas políticos. (Público Interno)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	50	21,8%
Discordo parcialmente	33	14,4%
Neutro	29	12,7%
Concordo parcialmente	62	27,1%
Concordo totalmente	55	24,0%

Total:	**229**	**100%**

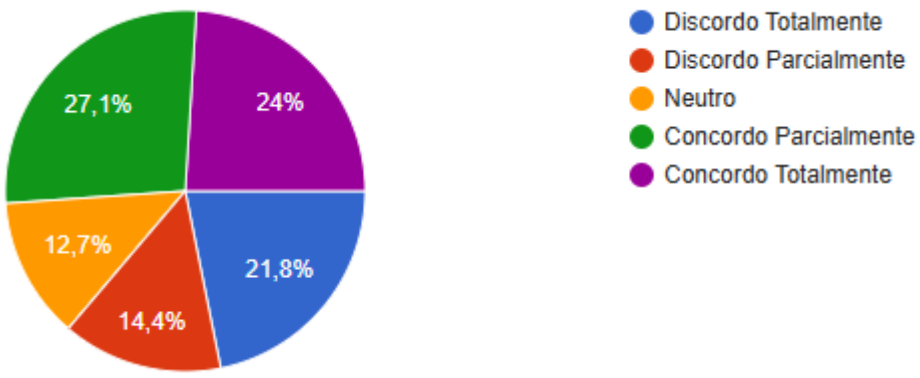
Fonte: Dados da Pesquisa

Durante a aplicação do questionário, observou-se, a necessidade de aprofundar um aspecto relevante da comunicação interna da Univasf: a utilização do e-mail institucional. Diante disso, foi incluída uma nova pergunta no instrumento, quando tinham 50 respostas coletadas. Considerando que essa mudança foi feita no início do processo e que mais de 80% da amostra respondeu ao novo item, optou-se por mantê-lo na versão final do questionário. Na análise, os dados referentes a esse item foram tratados separadamente e restringiram-se aos participantes que efetivamente o responderam.

Com uma média de 3,1, e tanto a moda quanto a mediana em 4, os dados mostram que há uma leve tendência positiva na forma como o público interno vê o e-mail institucional como uma ferramenta de interação entre pessoas. Tal como ilustrado na figura 62, mais da metade, com 51,1% dos participantes, apoia a ideia de que o e-mail institucional é mais do que apenas um meio administrativo; eles enxergam isso também como uma oportunidade para socializar e estabelecer relações interpessoais dentro da universidade.

Por outro lado, 36,2% dos respondentes têm uma visão contrária, sugerindo que uma parte significativa da comunidade acadêmica ainda vê o e-mail como algo limitado às suas funções formais, sem contribuir para um espaço que favoreça diálogos mais amplos. A presença de 12,7% de respostas neutras pode indicar uma falta de interesse em se comunicar por e-mail ou um entendimento de que essa forma de interação não é vista como importante ou frequente no ambiente institucional.

Figura 62: E-mail institucional como ferramenta de interação interpessoal



Fonte: Dados da Pesquisa

Apesar da média ser superior ao ponto médio da escala, a variação nas respostas revela que a percepção sobre o e-mail enquanto uma ferramenta de interação entre pessoas ainda não é homogênea, o que pode estar ligado à cultura organizacional e ao perfil dos participantes. Nesse sentido, a regulamentação do uso das listas de distribuição torna-se uma medida necessária, devendo ser acompanhada por um processo de escuta dos usuários quanto às suas expectativas e necessidades relacionadas a esse canal.

As tabelas 30 a 43 referem-se aos itens sobre a dimensão da comunicação relacional, abrangendo os públicos interno e a imprensa

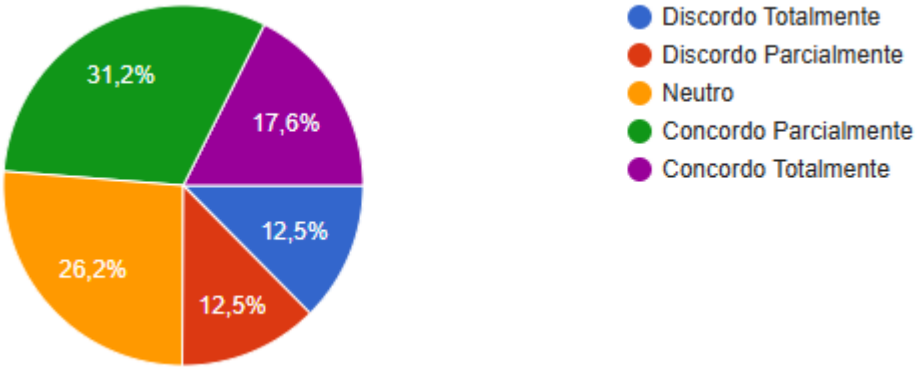
Tabela 30. Item 20: A Univasf permite através dos seus canais institucionais (redes sociais, e-mail, site e WhatsApp) a manifestação de sugestões e reclamações. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	35	12,5%
Discordo parcialmente	35	12,5%
Neutro	73	26,2%
Concordo parcialmente	87	31,2%
Concordo totalmente	49	17,6%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme evidencia a figura 63, a maioria das respostas do público interno ao item 20 expressa concordância parcial com a afirmação (31,2%), seguida por um número considerável de respostas neutras (26,2%). O total de concordâncias (parcial + total) é de 48,8%, enquanto a soma das discordâncias (total + parcial) é de 25%, o que demonstra uma visão levemente positiva.

Figura 63: Canais para sugestões e reclamações



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados, com uma média de 3,28, moda de 4 e mediana de 3, mostram uma tendência que tende para a concordância, mas também evidenciam nível de neutralidade. A taxa relevante de respostas neutras pode sugerir dúvida sobre a eficácia desses meios ou até mesmo falta de conhecimento sobre a sua presença e funções de escuta. Isso indica que é necessário promover mais a divulgação e incentivar o uso desses canais, reforçando a comunicação relacional da instituição com esse público.

Esse cenário dialoga com os achados da pesquisa de Holanda (2019), que identificou uma avaliação muito positiva das mídias sociais no relacionamento com os públicos da Escola, em contraste com canais como site institucional, telefone e e-mail, que, apesar de não serem mal avaliados, demonstram margem para melhorias na qualidade do serviço prestado. Assim, a percepção de neutralidade observada nesta pesquisa pode estar associada à subutilização ou fragilidade desses canais tradicionais, evidenciando a importância de torná-los mais acessíveis, funcionais e integrados à estratégia comunicacional.

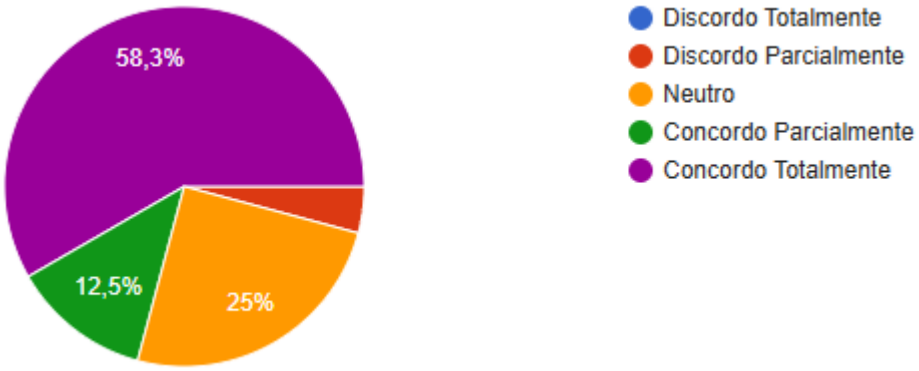
Tabela 31. Item 11: A Univasf permite através dos seus canais institucionais (redes sociais, e-mail, site e WhatsApp) a manifestação de sugestões e reclamações. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	1	4,2%
Neutro	6	25,00%
Concordo parcialmente	3	12,5%
Concordo totalmente	14	58,3%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A percepção da imprensa sobre a disponibilidade dos canais institucionais da Univasf para sugestões e reclamações é, em sua maior parte, favorável, de acordo com a figura 64: 70,8% dos respondentes estão de acordo com a declaração (12,5% com parcialidade e 58,3% totalmente). A resposta "Concordo totalmente" foi a mais comum (moda = 5), que também representa a mediana, indicando que a maioria dos participantes classificou a experiência no grau mais elevado de concordância.

Figura 63: Canais para sugestões e reclamações (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A média igual a 4,25 reforça essa visão positiva, mostrando que os jornalistas consideram a Univasf uma instituição que disponibiliza canais acessíveis e abertos ao diálogo. Entretanto, é importante observar que 25% dos entrevistados se mostraram neutros, o que pode sugerir falta de conhecimento sobre esses canais ou pouco uso deles. Isso indica que, apesar da avaliação geral ser positiva, ainda há oportunidades para a Univasf aprimorar sua comunicação neste contexto.

Tabela 33. Item 21: A Univasf oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade. (Público Interno)

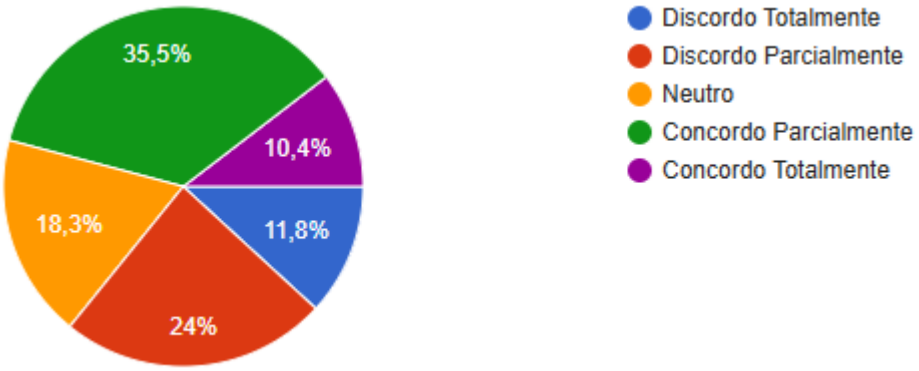
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	33	11,8%
Discordo parcialmente	67	24,0%
Neutro	51	18,3%
Concordo parcialmente	99	35,5%

Concordo totalmente	29	10,4%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação do público interno acerca do item 21 é moderadamente positiva, porém apresenta pontos de discordância relevantes. Uma parte considerável dos participantes expressa uma concordância parcial ou total com a declaração (45,9%) seguido pela soma de 35,8% de desacordo (resultante das opiniões “discordo totalmente” e “discordo parcialmente (Figura 64).

Figura 64: Canais claros e acessíveis para a sociedade



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 3,08 indica uma percepção ligeiramente acima do ponto neutro, sugerindo uma percepção de concordância moderada sobre a eficácia desses meios. A moda igual a 4 (concordo parcialmente) corrobora essa tendência.

Esses resultados indicam que, embora haja um reconhecimento parcial quanto à existência de canais claros e acessíveis, uma parcela significativa do público interno ainda percebe limitações nessa interação com a sociedade. Isso evidencia a necessidade de aprimorar a transparência, a visibilidade e a usabilidade dos canais existentes, como a seção de acesso à informação no portal, ou, ainda, de criar novos meios que atendam melhor a esse propósito, além de atender as diretrizes definidas pela CGU. Nesta perspectiva, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), estabelece que a existência de canais diversos serve como evidências do compromisso da instituição com a transparência e a prestação de contas à sociedade.

Essa constatação está alinhada à perspectiva de Duarte (2007), que enfatiza a importância de um acesso à informação que seja claro e compreensível, com o objetivo de ampliar o conhecimento da sociedade sobre temas específicos e permitir que os cidadãos interpretem e apliquem, de forma prática, as informações recebidas. Dessa forma, garantir a efetividade desses canais é fundamental para o fortalecimento da comunicação pública e do compromisso institucional com a cidadania.

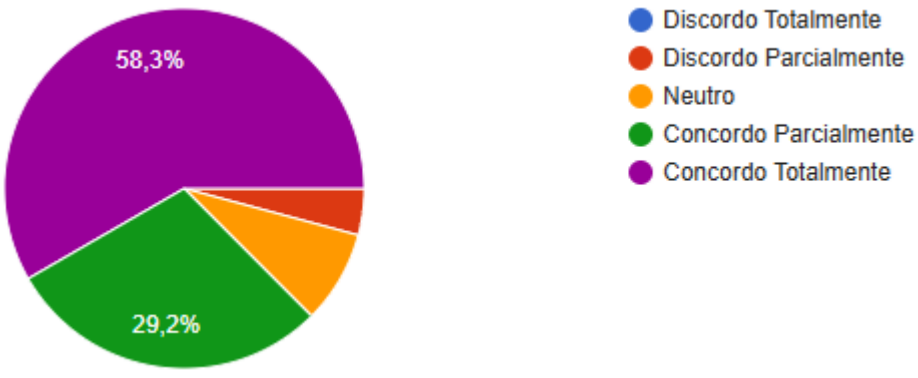
Tabela 34. Item 12: A Univasf oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	1	4,2%
Neutro	2	8,3%
Concordo parcialmente	7	29,2%
Concordo totalmente	14	58,3%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados apontados na figura 65 revelam uma percepção positiva da mídia em relação à clareza e à facilidade de acesso aos canais institucionais da Univasf pela sociedade. A maior parte dos participantes da pesquisa (58,3%) está totalmente de acordo com a afirmação, enquanto 29,2% expressam um acordo parcial, totalizando 87,5% de aprovação. Somente 12,5% não têm uma opinião claramente positiva (incluindo neutros ou desacordos parciais).

Figura 65: Canais claros e acessíveis para a sociedade (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A média significativa de 4,41, assim como a moda e a mediana que se igualam a 5, reforça essa perspectiva majoritariamente positiva. Isso aponta que os profissionais da imprensa têm conseguido obter informações institucionais sem dificuldades. Esta visão pode ser entendida como um sinal de que os canais da Univasf estão em sintonia com as demandas da imprensa como um público externo, promovendo a transparência e o vínculo institucional.

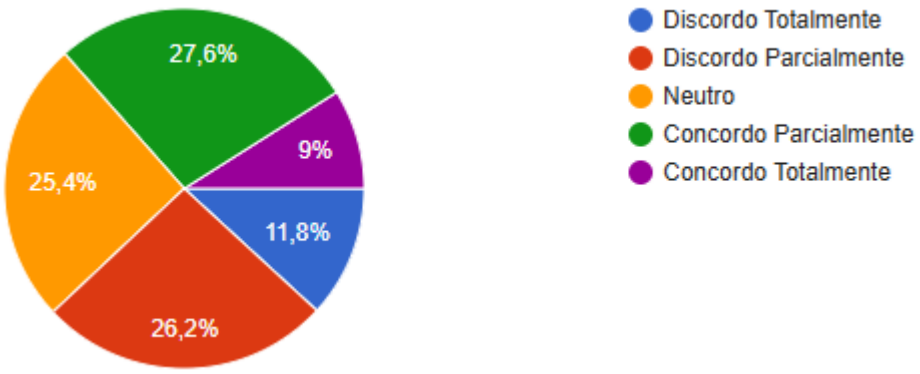
Tabela 35. Item 22: A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	33	11,8%
Discordo parcialmente	73	26,2%
Neutro	71	25,4%
Concordo parcialmente	77	27,6%
Concordo totalmente	25	9,0%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A distribuição das respostas para a afirmação “A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos” mostra uma divisão com uma leve inclinação para opiniões neutras ou de desacordo como aponta a figura 66. Ao somar as respostas "Discordo totalmente" e "Discordo parcialmente", têm-se 38% do total, enquanto 36,6% demonstram algum tipo de concordância. Além disso, 25,4% dos participantes permaneceram neutros.

Figura 66: Existência de canais abertos de escuta e diálogo



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 2,95 situa a avaliação próxima ao centro da escala, o que sugere uma visão moderada ou indecisa sobre a real existência de canais de escuta e diálogo oferecidos pela Univasf. A moda igual a 4 (Concordo parcialmente) indica que a resposta mais comum ainda é positiva, embora de maneira sutil. A mediana 3 reforça a noção de que as opiniões estão dispersas entre a neutralidade.

Os achados revelam que existe a impressão de que a Univasf tem iniciativas voltadas à escuta e ao diálogo, porém ainda não são consideradas amplamente eficientes pelo público interno. A alta porcentagem de respostas neutras e contrárias sugere que as iniciativas para promover a participação dos cidadãos e a escuta ativa podem não ser conhecidas ou suficientemente claras, acessíveis ou eficazes para a grande maioria dos servidores e discentes.

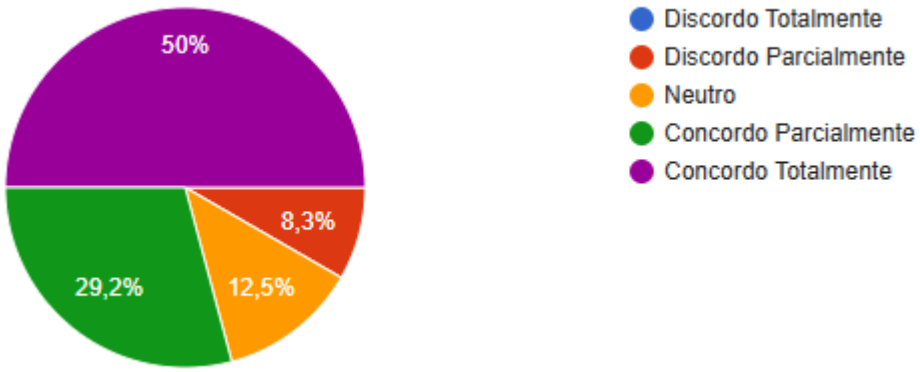
Tabela 36. Item 13: A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	2	8,3%
Neutro	3	12,5%
Concordo parcialmente	7	29,%
Concordo totalmente	12	50,0%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação da imprensa sobre a afirmativa do item 13 do questionário é predominantemente positiva. De acordo com o que se observa na figura 67, metade dos respondentes (50%) concorda totalmente com a afirmação, e 29,2% concordam parcialmente, somando 79,2% de concordância.

Figura 67: Existência de canais abertos de escuta e diálogo (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 4,20 indica uma forte tendência de avaliação favorável quanto aos canais de escuta institucional. A moda igual a 5 mostra que a resposta mais frequente foi “concordo totalmente”, enquanto a mediana de 4,5 reforça esta percepção positiva.

Assim, para o público da imprensa, a Univasf é vista como uma instituição que mantém canais acessíveis de escuta e diálogo, favorecendo a participação cidadã. Essa percepção positiva pode indicar que os profissionais se sentem ouvidos pela universidade, o que é um indicativo relevante de uma consolidação positiva da relação com a mídia.

Tabela 37. Item 23: A Universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo). (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	31	11,1%
Discordo parcialmente	32	11,5%
Neutro	103	36,9%
Concordo parcialmente	63	22,6%
Concordo totalmente	50	17,9%
Total:	**279**	**100%**

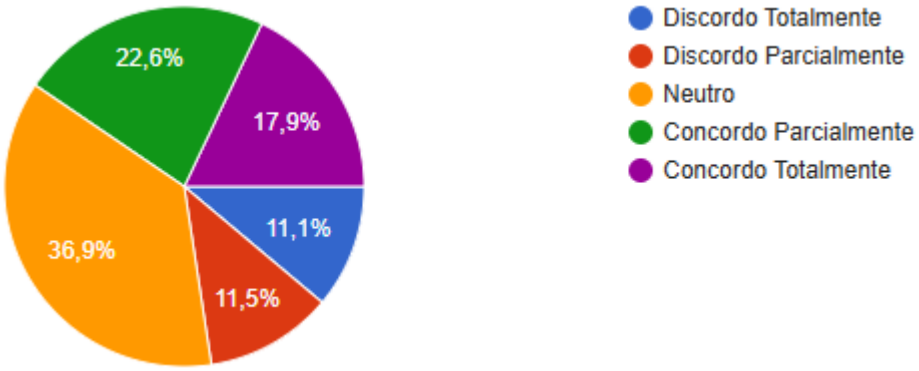
Fonte: Dados da Pesquisa

Este item apresentou a maior frequência de respostas neutras entre todos os itens da pesquisa, com 36,9% dos respondentes indicando "Neutro". Esse resultado sugere desconhecimento ou falta de experiência direta com a atuação da ouvidoria da Univasf por parte de grande parte do público interno.

A média geral foi de 3,24, o que indica uma tendência leve à concordância, embora esteja muito próxima da neutralidade. A mediana igual a 3 confirma essa posição intermediária na distribuição das respostas. Já a moda também igual a 3 reforça que a resposta mais comum foi, de fato, "Neutro".

A alta taxa de neutralidade sobre esse tema revela uma falta de clareza e conhecimento sobre a função da ouvidoria na universidade. Embora haja indícios positivos, com cerca de 40% de concordância parcial ou total (22,6% + 17,9%), como mostra a figura 68, a escassez de conhecimento sobre o funcionamento da ouvidoria pode estar prejudicando a percepção de sua importância e acessibilidade.

Figura 68: Visibilidade da ouvidoria institucional



Fonte: Dados da Pesquisa

Esses dados sugerem uma oportunidade estratégica: reforçar a divulgação da ouvidoria institucional, educar os públicos internos sobre sua função e demonstrar como ela pode atuar como um canal legítimo para escuta, mediação e encaminhamento de solicitações. Ampliar esse entendimento poderá ajudar a fomentar a participação ativa dos membros e a confiança nas vias formais de comunicação e escuta institucional.

Para Biagini (2016), nas universidades públicas, as ouvidorias exercem um papel de ponte entre a instituição, a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. São reconhecidas como um canal de diálogo entre a gestão e os diversos públicos internos, contribuindo para

esclarecer dúvidas, promover a transparência, ampliar a participação nos processos decisórios e apontar direções para identificar e implementar soluções para os desafios enfrentados pela universidade

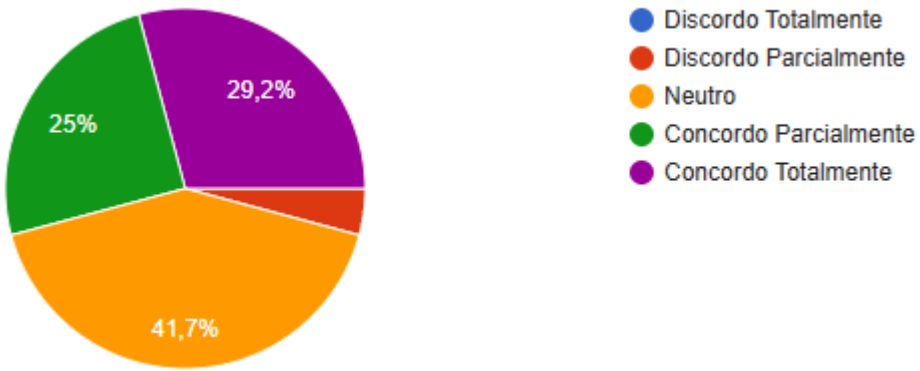
Tabela 38. Item 14: A Universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo). (Imprensa)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	1	4,2%
Neutro	10	41,7%
Concordo parcialmente	6	25,0%
Concordo totalmente	7	29,2%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Este item revela que 41,7% dos respondentes da imprensa escolheram a opção "Neutro" (Figura 69), o que representa a maior proporção dessa resposta específica entre os itens aplicados a esse público. Assim como ocorreu com o público interno, esse dado sugere que a ouvidoria da Univasf tem baixa visibilidade ou atuação perceptível junto à imprensa.

Figura 69: Visibilidade da ouvidoria institucional (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 3,80 ainda representa uma percepção positiva, mas é a primeira vez que a nota atribuída pela imprensa fica abaixo de 4,0 na pesquisa, marcando um ponto de atenção. A

mediana foi 4, indicando tendência à concordância, mas a moda igual a 3 (neutro) reforça a predominância de incerteza ou desconhecimento.

Embora mais de 54% dos jornalistas tenham afirmado concordar parcial ou totalmente com a afirmação, a quantidade significativa de respostas neutras e a média inferior em relação a outros aspectos indicam que a ouvidoria da Univasf não está suficientemente visível para a mídia.

Esse achado destaca a importância de aprimorar a comunicação institucional direcionada aos públicos externos, principalmente no que diz respeito à atuação e à acessibilidade da ouvidoria. É fundamental planejar iniciativas de divulgação e esclarecimento sobre a função desse canal na mediação de solicitações e sugestões da sociedade, bem como dos profissionais de comunicação, promovendo uma maior transparência, confiança e ligação institucional.

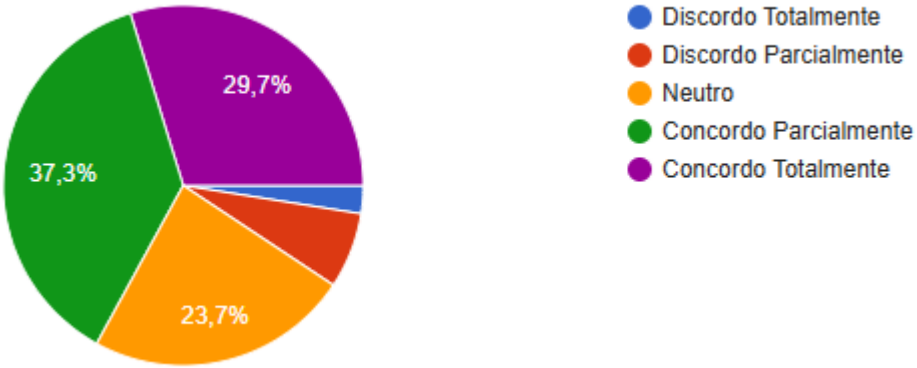
Tabela 39. Item 24: O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	7	2,5%
Discordo parcialmente	19	6,8%
Neutro	66	23,7%
Concordo parcialmente	104	37,3%
Concordo totalmente	83	29,7%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O item "O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível" teve uma média de 3,84, com moda = 4 e mediana = 4, o que revela uma visão principalmente positiva dos respondentes. Conforme ilustra a figura 70, 67,1% deles concordam total ou parcialmente com essa declaração. Apenas 9,3% expressam algum nível de discordância. A opção neutra representa ainda 23,7%, indicando que uma parcela significativa do público não está certa ou não possui experiência direta com o SIC.

Figura 70: Acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)



Fonte: Dados da Pesquisa

Essa visão favorável se opõe a outros aspectos da pesquisa que apresentaram grau maior de discordância e demonstra que a maioria do público interno reconhece a acessibilidade do SIC, embora exista a oportunidade de aprimorar a visibilidade e compreensão de seu funcionamento, especialmente entre aqueles que se manifestaram de maneira neutra.

Adicionalmente, a análise segmentada mostra uma visão distinta entre os diferentes públicos internos: os técnicos administrativos (TAEs) tiveram a maior média (4,13), indicando um forte nível de concordância, possivelmente devido ao maior envolvimento desse grupo com os processos administrativos e com o próprio SIC. Os docentes atingiram uma média próxima à geral, com 3,81, o que também sugere uma avaliação favorável. Os estudantes, por outro lado, registraram a menor média (3,68) entre os três grupos, o que pode indicar um acesso mais limitado ao SIC ou experiência negativa com o setor.

Tabela 40. Item 15: O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível. (Imprensa)

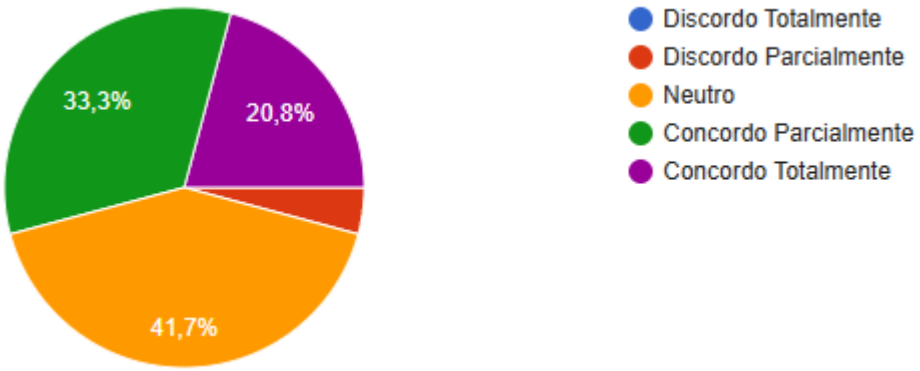
	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	1	4,2%
Neutro	10	41,7%
Concordo parcialmente	8	33,3%
Concordo totalmente	5	20,8%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Com média de 3,7, moda igual a 3 (neutro) e mediana 4, este é o único item da pesquisa em que o público da imprensa apresentou uma média inferior à do público interno (3,84). A distribuição das respostas revela que 41,7% dos respondentes se posicionaram de forma neutra em relação à acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade, o que pode indicar desconhecimento ou pouco uso do serviço por parte dos profissionais da imprensa.

Ainda assim, a maioria (54,1%) concorda, total ou parcialmente, que o SIC é acessível, demonstrando uma percepção majoritariamente favorável, ainda que menos enfática quando comparada aos demais itens avaliados por esse público.

Figura 71: Acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados indicam a necessidade de ampliar a visibilidade do SIC junto à imprensa e ao público externo, por meio de ações que reafirmem seu papel como canal de acesso à informação pública, considerando a falta de clareza sobre sua atuação identificada na análise da seção "Acesso à Informação" do portal da Univasf, apresentada anteriormente.

Tabela 41. Item 25: Os canais de comunicação utilizados pela Universidade aproximam a instituição da sociedade e promovem o reconhecimento de seu papel social. (Público Interno)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	22	7,9%
Discordo parcialmente	57	20,4%
Neutro	55	19,7%
Concordo parcialmente	104	37,3%
Concordo totalmente	41	14,7%

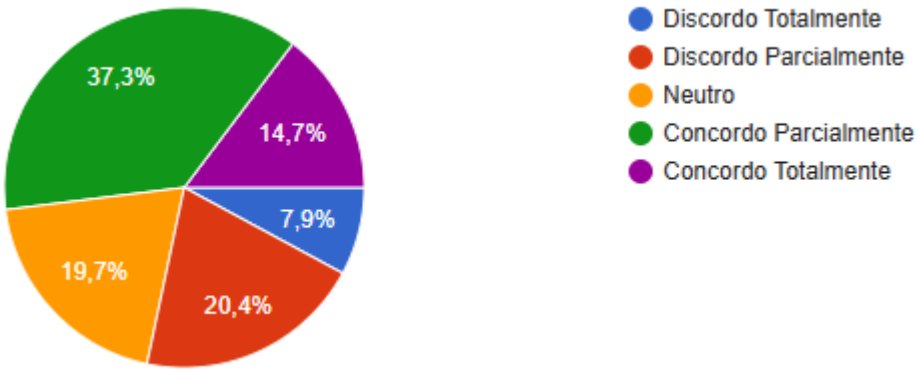
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os achados do item 25 do público interno mostram que uma parte significativa dos respondentes reconhece que os meios de comunicação da Univasf ajudam a estreitar laços com a comunidade e a reforçar sua função social. De acordo com a figura 72, a maior parte dos participantes da pesquisa se expressou de maneira favorável: 37,3% demonstraram concordância parcial e 14,7% total, totalizando 52%.

Em contrapartida, 28,3% manifestaram algum grau de discordância (7,9% totalmente e 20,4% parcialmente), enquanto 19,7% se mantiveram em uma posição neutra, indicando incerteza ou falta de conhecimento sobre o impacto social dessas ferramentas.

Figura 72: Comunicação com a sociedade e função social



Fonte: Dados da Pesquisa

A média de 3,30, juntamente com a mediana e a moda iguais a 4, denota uma visão levemente positiva, embora ainda não chegue a ser uma aprovação contundente. Esses resultados indicam que, apesar de os canais estarem ajudando na visibilidade da instituição, há oportunidade para melhorar as abordagens de comunicação com a sociedade, tornando essas iniciativas mais evidentes.

De acordo com Holanda (2019), buscar novas formas de interação e escuta com os públicos já alcançados e com aqueles em potencial possibilita uma nova maneira de promover a participação cidadã na Universidade. Isso se reflete tanto no acesso ao conhecimento quanto na colaboração com políticas institucionais e no engajamento em suas atividades, além de evidenciar a relevância dos trabalhos realizados pela instituição.

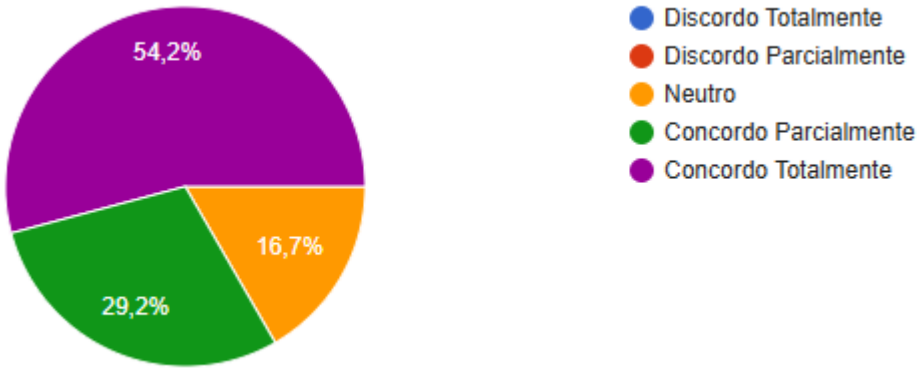
Tabela 42. Item 16: Os canais de comunicação utilizados pela Universidade aproximam a instituição da sociedade e promovem o reconhecimento de seu papel social. (Imprensa)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	-	-
Neutro	4	16,7%
Concordo parcialmente	7	29,2%
Concordo totalmente	13	54,2%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados mostram uma visão positiva da mídia sobre a atuação dos canais de comunicação da Univasf na aproximação com a comunidade e na valorização de seu papel social. Como revela a figura 73, mais de metade (54,2%) dos participantes do estudo estão totalmente de acordo com a afirmação, enquanto 29,2% expressam concordância parcial, totalizando 83,4% de avaliações com tendência positiva.

Figura 73: Comunicação com a sociedade e função social (Imprensa)



Fonte: Dados da Pesquisa

A falta de respostas que indiquem discordância e a presença de apenas 16,7% de respostas neutras reforçam essa perspectiva favorável. A média de 4,37, com moda e mediana em 5, confirma a avaliação extremamente positiva, sendo uma das mais altas entre os itens direcionados a esse grupo.

Esses resultados indicam que, na opinião dos profissionais da imprensa, a Univasf tem se comunicado de maneira eficiente com a sociedade por meio de seus canais institucionais, o que ajuda diretamente a fortalecer o reconhecimento do seu papel social.

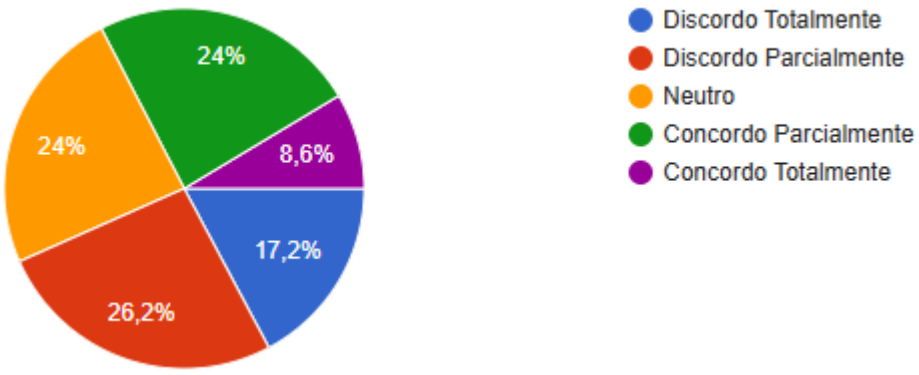
Tabela 43. Item 26: Os canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade. (Público Interno)

	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	48	17,2%
Discordo parcialmente	73	26,2%
Neutro	67	24,0%
Concordo parcialmente	67	24,0%
Concordo totalmente	24	8,6%
Total:	**279**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados indicam que há uma visão negativa entre os colaboradores internos sobre a clareza da Univasf em relação à comunicação dos gastos financeiros empregados nas atividades da Universidade através das plataformas digitais. Acima de 43% dos entrevistados demonstraram algum nível de desacordo (completo ou parcial), enquanto apenas 32,6% mostraram algum grau de concordância (total ou parcial), conforme a figura 74.

Figura 74: Transparência sobre os recursos financeiros



Fonte: Dados da pesquisa

Adicionalmente, 24% dos respondentes mantiveram uma posição neutra, o que pode sugerir incertezas, falta de conhecimento ou uma percepção de insuficiência nas informações apresentadas. A média geral de 2,80, acompanhada pela moda 2 e mediana 3, destaca uma avaliação majoritariamente negativa ou neutra. Esses resultados apontam para a necessidade de a universidade melhorar a maneira como transmite informações sobre seus gastos financeiros nas plataformas digitais, tornando-as mais acessíveis, nítidas e compreensíveis para a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral. Essa questão está diretamente ligada ao conceito de transparência pública.

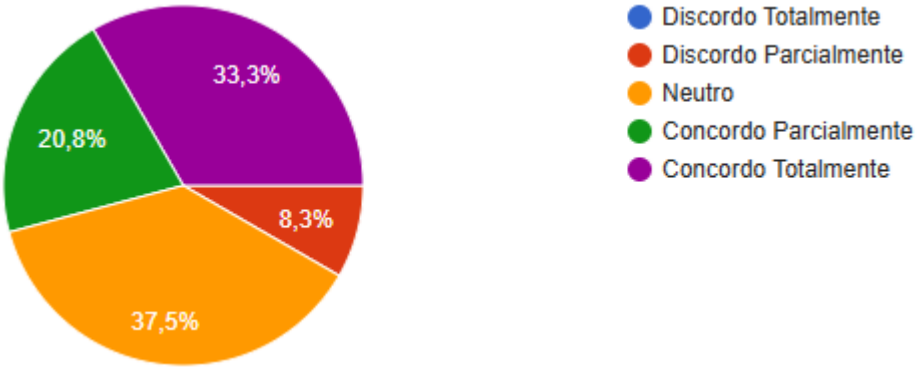
Tabela 44. Item 17: Os canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade. (Imprensa)

	Frequência	**Percentual**
Discordo totalmente	-	-
Discordo parcialmente	2	8,3%
Neutro	9	37,5%
Concordo parcialmente	5	20,8%
Concordo totalmente	8	33,3%
Total:	**24**	**100%**

Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico da figura 75 mostra que, entre os respondentes da imprensa, nota-se uma avaliação em geral positiva sobre a afirmação de que canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade. Mais da metade (54,2%) dos participantes indicaram que concordam (total ou parcialmente), enquanto apenas 8,3% demonstraram desacordo.

Figura 75: Transparência sobre os recursos financeiros (Imprensa)



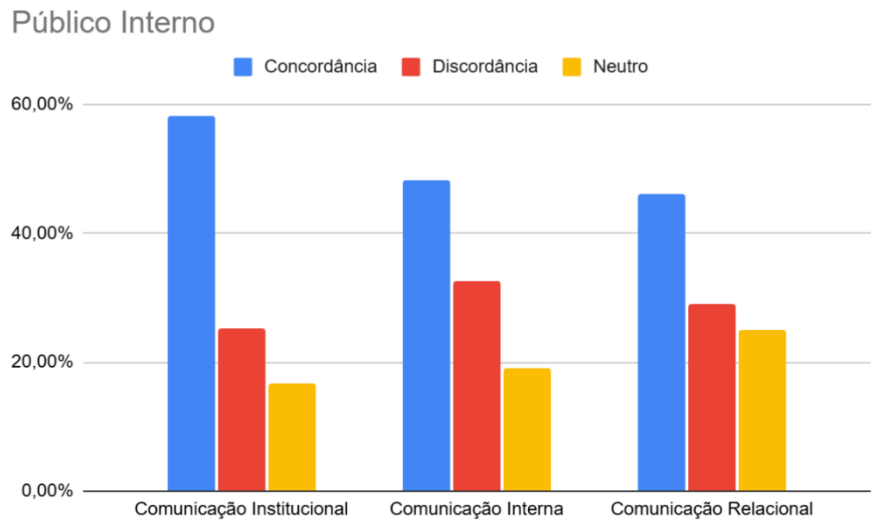
Fonte: Dados da Pesquisa

Entretanto, é importante observar o elevado percentual de respostas neutras (37,5%), o que pode sugerir que parte desse grupo não se sente adequadamente informada ou conectada a esse tipo de conteúdo, ou ainda que existe uma deficiência na maneira como as informações são comunicadas.

A média de 3,80 é considerada alta, mas a moda 3 (neutro) e a mediana 4 revelam uma distribuição mais equilibrada das opiniões, com uma ligeira inclinação para a concordância. Esse resultado é especialmente importante, pois envolve um público estratégico para a imagem da instituição. A universidade pode desenvolver estratégias mais focadas na imprensa em relação à clareza orçamentária e à comunicação sobre a utilização dos recursos.

Ao comparar as três dimensões avaliadas pelo público interno, observa-se que a Comunicação Institucional obteve o maior nível de concordância entre os respondentes, o que pode indicar um reconhecimento mais consolidado das ações voltadas à imagem e visibilidade da universidade, como observa-se na figura 76. Em contrapartida, a Comunicação Interna apresentou o maior índice de discordância, evidenciando fragilidades na circulação de informações e no diálogo com os públicos internos. Já a Comunicação Relacional destacou-se pelo elevado número de respostas neutras, o que pode refletir desconhecimento sobre os canais disponíveis para escuta ativa e interação com a sociedade, ou mesmo uma percepção ambígua quanto à efetividade dessa dimensão comunicacional. Esses resultados sugerem a necessidade de investimentos diferenciados em cada uma das dimensões, com atenção especial ao fortalecimento da comunicação voltada para o público interno e ao aprimoramento das estratégias de relacionamento institucional.

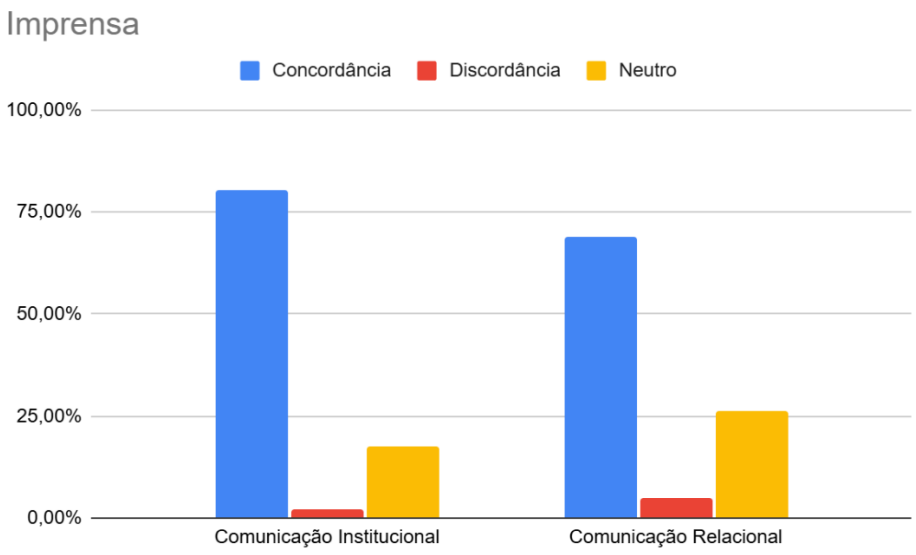
Figura 76: Comparação entre as três dimensões da comunicação integrada (Público Interno)



Fonte: Dados da Pesquisa

No que se refere à percepção da imprensa, a dimensão da Comunicação Institucional foi a que obteve o maior nível de concordância, indicando um reconhecimento mais positivo das ações voltadas à divulgação da imagem e das atividades da universidade. Em contrapartida, a Comunicação Relacional apresentou índices mais elevados de discordância e de respostas neutras. Esse cenário pode indicar uma percepção menos clara ou menos favorável quanto à efetividade dos canais e estratégias utilizados para promover o diálogo e a interação da universidade com a sociedade. A predominância de neutralidade também pode refletir desconhecimento sobre as iniciativas voltadas à escuta social, sugerindo a necessidade de ampliar a visibilidade e o alcance dessas ações junto à imprensa e aos demais públicos externos.

Figura 77: Comparação entre as dimensões da comunicação integrada (Imprensa)



De modo geral, a avaliação dos questionários apontou questões que precisam ser observadas na comunicação organizacional da Univasf, principalmente em relação à eficácia da comunicação interna, à transparência da instituição e ao relacionamento com os diferentes públicos. Foi percebido que existem visões variadas entre os grupos analisados, como técnicos administrativos, professores, estudantes e imprensa, o que demonstra a necessidade de estratégias de comunicação que sejam distintas e integradas.

É relevante destacar que muitos dos resultados obtidos na fase quantitativa corroboram as conclusões da análise documental e da observação participante. A convergência entre os diferentes métodos de pesquisa reforça a consistência dos dados e contribui para a identificação das potencialidades e fragilidades na gestão da comunicação da Universidade, além de fornecer subsídios importantes para a proposição de recomendações voltadas à melhoria da comunicação organizacional da Univasf.

4.2.3 Potencialidades e Fragilidades da atuação comunicacional da Univasf

As potencialidades e fragilidades identificadas na análise situacional, com base nas três dimensões da comunicação organizacional integrada propostas por Holanda e Brandão (2019), são apresentadas nesta subseção em formato de quadro, visando uma melhor organização e visualização das informações.

Quadro 6 - Análise Situacional da Comunicação Institucional

ELEMENTO ANALISADO	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Jornalismo Científico	Produção de matérias jornalísticas e postagens nas redes sociais; Programa "Ciência no Semiárido" da TV Caatinga; Avaliação majoritariamente positiva da imprensa e da comunidade acadêmica sobre	Ausência de política estruturada; Falta de busca ativa das pesquisas realizadas na Univasf; Percepções neutras e de discordância, principalmente por parte do público interno, a respeito de ações específicas para divulgar conteúdo científico.

	inciativas de divulgação científica.	
Assessoria de Imprensa	Envio de releases; agendamento de entrevistas; relacionamento com veículos locais e nacionais; Replicação de pautas enviadas para imprensa; Avaliação majoritariamente positiva da imprensa sobre o relacionamento da Univasf com os veículos de comunicação.	Maioria das entrevistas são demandadas pela imprensa; Avaliação com tendência a neutralidade de parte dos profissionais da imprensa.
Imagem Corporativa	Definição de visão e valores; Marca registrada no INPI; Reconhecimento formal do risco reputacional na Política de Gestão de Riscos. Campanhas nas redes sociais	Assessor de Comunicação não integra, na prática, o comitê de governança de riscos, embora previsto na Política de Gestão de Risco; Falta de plano de comunicação estruturado entre comunicação e missão/visão.
Propaganda Institucional	Divulgação das ações e projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação nas mídias digitais e no portal institucional. Avaliação majoritariamente positiva tanto da mídia quanto do público interno sobre as ações de divulgação das	Redução de recursos humanos para divulgação das ações da universidade. Falta de articulação estratégica com a gestão;

	atividades ensino, pesquisa e extensão.	
Relações Públicas	Mediação com os públicos interno e externo; Produtos segmentados por público.	Sobrecarga da profissional de RP; Parte do público interno não percebe que os canais de comunicação propiciam a aproximação com os diversos públicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 7: Análise Situacional da Comunicação Interna

ELEMENTO ANALISADO	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Gestão da Comunicação Interna	Há setores que desempenham funções que atendem à comunicação interna; Eventos e capacitações para os servidores.	Descentralização por falta da coordenação de um setor exclusivo.
Comunicação Administrativa	Ferramentas digitais reúnem documentos essenciais para a gestão administrativa; Sistemas Online para auxiliar as atividades administrativas; Avaliação positiva dos TAEs em relação aos canais e processos administrativos relacionados à comunicação interna. Utilização de plataformas digitais pelos setores.	Difusão de informações em vários Sistemas; Avaliação neutra e de discordância em relação a acessibilidade dos documentos e regulamentações institucionais. Percepção negativa, por parte de docentes e discentes, em relação aos processos, canais e fluxos da comunicação administrativa.

Comunicação Acadêmica	Boa presença digital setorial; Ações da Ascom e TV Caatinga; Boa avaliação da atuação dos usuários frequentes do Instagram.	Falta de atualização regular de alguns canais digitais.
Comunicação Interpessoal	Ferramentas que possibilitam a interação entre setores e servidores; Utilização do Whatsapp Eventos de confraternização promovidos pela Progepe.	Falta de regulamentação do uso de listas de distribuição do e-mail institucional.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 8: Análise Situacional da Comunicação Relacional

ELEMENTO ANALISADO	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Marketing do Setor Público	Ações de Comunicação e Ferramentas digitais para favorecer o diálogo com a sociedade; Avaliação majoritariamente positiva da imprensa em relação a aproximação da Univasf com a sociedade.	Comunicação unilateral; Parte do público interno demonstra discordância quanto à relação da Universidade com a sociedade.
Acesso	Portal que articula informações de diversos setores; Setor de SIC;	Falta de orientações claras sobre uso do SIC; A imprensa demonstra falta de clareza e conhecimento sobre o funcionamento do SIC.

	Expressiva avaliação positiva do público interno sobre a atuação do SIC.	
Transparência	Seção "Acesso à Informação no portal" reúne dados sobre a Univasf, servidores e orçamento.	Links inativos ou desatualizados; Não cumprimento de diretrizes de acesso à informação definidas pela CGU; Público interno e imprensa apresentam grau de avaliação negativa sobre a disponibilização das informações referentes às despesas orçamentárias da Universidade.
Interação	Mantém diversos canais de comunicação como redes sociais, site, Whatsapp e e-mail.	Não há canais de interação ativa; Boa parte do público interno não percebe clareza sobre os canais disponíveis.
Ouvidoria	Ícone de acesso rápido disponível no portal; Integração com sistema FalaBr	Meta de divulgação dos serviços da Ouvidoria e do SIC não foi cumprida; Público interno e imprensa demonstram elevado grau de desconhecimento sobre as ações da ouvidoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.2.4 Recomendações para a Comunicação Organizacional da Univasf

O modelo adotado nesta pesquisa possibilitou a análise situacional da comunicação organizacional da Univasf com base nas três dimensões da comunicação integrada propostas por Holanda e Brandão (2019). O resultado do estudo permitiu não apenas identificar aspectos a serem aprimorados nas áreas institucional, interna e relacional, como também propor iniciativas que visem à construção de uma maior articulação entre elas. As sugestões apresentadas têm como objetivo estimular a discussão sobre a comunicação entre servidores e gestores da universidade.

As propostas partem da instituição de uma Política de Comunicação da Univasf, medida fundamental para consolidar a comunicação como função estratégica e assegurar coerência, continuidade e legitimidade às ações da Universidade.

Quadro 9: Recomendações para uma Comunicação Organizacional Integrada na Univasf.

Recomendações para uma Comunicação Organizacional Integrada na Univasf
1. Instituição da Política de Comunicação da Univasf (Eixo Transversal)
Objetivo: formalizar princípios, diretrizes, objetivos e responsabilidades da comunicação, alinhando as dimensões institucional, interna e relacional.
Ações: • Elaborar e aprovar, no Conselho Universitário, uma Política de Comunicação Institucional baseada nos princípios da comunicação pública, transparência ativa, acesso à informação, inclusão e participação cidadã. • Articular a política com o novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI e a Política de Gestão de Riscos, promovendo coerência institucional. Prever na política mecanismos para: - Valorização da divulgação científica; - Comunicação dialógica com a comunidade acadêmica; - Fortalecimento da imagem institucional junto à sociedade.
2. Alinhamento Estratégico Comunicacional e Governança
Objetivo: garantir que a comunicação seja considerada função estratégica de governança.
Ações:

- Inserir o gestor da Ascom como membro do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGRC), conforme previsto na norma.
- Prever a função da comunicação no novo PDI como eixo transversal ao ensino, pesquisa, extensão, gestão e responsabilidade social.
- Vincular a Política de Comunicação às metas institucionais e indicadores de avaliação interna.

3. Organização de Fluxos e Canais Oficiais

Objetivo: garantir padronização, eficiência e clareza na comunicação institucional e interna.

Ações:

- Elaborar um Manual de Comunicação Institucional, derivado da Política de Comunicação, para normatizar o uso dos canais oficiais (e-mail, redes sociais e site).
- Regulamentar o uso das listas de e-mails institucionais e criar fóruns online para comunicação interna e integração entre servidores.
- Criar um portal unificado com documentos oficiais, editais, regulamentos, conteúdos da ouvidoria e informações públicas, reforçando a transparência ativa.

4. Participação, Escuta e Transparência

Objetivo: consolidar uma comunicação dialógica com a comunidade acadêmica e a sociedade.

Ações:

- Instituir mecanismos permanentes de escuta ativa: consultas públicas, rodas de conversa e fóruns temáticos online.
- Realizar campanhas educativas para divulgar a atuação da ouvidoria e incentivar o uso do canal.
- Atualizar regularmente as páginas de acesso à informação no portal institucional, com dados de interesse público, seguindo as diretrizes da CGU.

5. Comunicação Científica como Política Institucional

Objetivo: integrar a comunicação científica à política de comunicação como missão social da universidade.

Ações: • Definir, na Política de Comunicação, a divulgação científica como diretriz institucional, com metas específicas. • Utilizar as redes sociais como canais para a disseminação da produção científica, com linguagem acessível. • Incentivar a criação de projetos integrados entre Ascom, PRPPGI e TV Caatinga, com apoio técnico e bolsas para estudantes.
6. Cultura Colaborativa e Capacitação
Objetivo: promover capacitação comunicacional setorial e articulação institucional.
Ações: • Criar uma rede de comunicação setorial com representantes dos campi, colegiados dos cursos, pró-reitorias e setores administrativos. • Oferecer capacitação contínua em comunicação institucional e uso das redes sociais. • Estimular a participação da comunidade acadêmica na implementação da política de comunicação, com revisões periódicas e espaços de avaliação participativa.

Fonte: Elaborado pela autora

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Nesta seção, descreve-se o Produto Técnico/Tecnológico desenvolvido, definido pela Capes (2019) como um objeto tangível caracterizado por um alto nível de inovação, resultante da aplicação de conhecimentos científicos, metodologias e habilidades desenvolvidas no contexto da pesquisa em nível de Pós-Graduação. Carneiro (2022) aponta que os programas profissionais de pós-graduação têm como finalidade interpretar os contextos para identificar as demandas oriundas das práticas profissionais, desenvolver a capacidade de compreender as necessidades do ambiente de trabalho, articular o conhecimento científico com o saber prático, gerar conhecimento voltado à resolução de problemas e aproximar a produção acadêmica das realidades do mundo profissional.

Para que esses objetivos sejam alcançados, é essencial que as pesquisas desenvolvidas no âmbito do mestrado profissional resultem na elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT). Sob essa perspectiva, esta pesquisa apresenta, como PTT, um relatório técnico, descrito e definido pela Capes (2019) entre os principais tipos de produtos técnico-tecnológicos, que se caracteriza como um texto sintético, contendo informações sobre o desenvolvimento do projeto ou atividade, desde a etapa de planejamento até os resultados finais. O relatório ressalta a relevância dos achados, evidenciando seu impacto social e/ou econômico, bem como a aplicabilidade do conhecimento produzido.

O relatório resultante desta pesquisa foi elaborado com base na análise da comunicação organizacional da Univasf sob a perspectiva da comunicação integrada, utilizando-se de documentos institucionais, observação participante e questionários. A partir desses resultados, foram feitas recomendações visando à melhoria dos processos comunicacionais da universidade, com foco na promoção de uma comunicação integrada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar como a comunicação organizacional é estruturada e conduzida na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual de comunicação integrada. A pesquisa também buscou realizar a análise situacional da comunicação organizacional na Univasf; identificar potencialidades e fragilidades da atuação comunicacional da instituição, considerando as diferentes dimensões da comunicação integrada; e propor recomendações para a implementação de uma comunicação mais articulada, coerente e estratégica, a partir da instituição de uma política de comunicação. Dessa forma, pode-se afirmar que o propósito deste estudo foi alcançado, com base nos elementos teóricos e práticos explorados ao longo da pesquisa.

Ao longo do trabalho, constatou-se que, embora existam diversas práticas comunicacionais no âmbito da comunicação institucional, nas áreas de jornalismo, relações públicas, imagem e propaganda, há uma ausência de dispositivos legais e formais, como uma política ou um plano de comunicação próprios. Essa lacuna dificulta o estabelecimento de diretrizes claras e objetivas que orientem a atuação comunicacional. A criação dessas diretrizes pode contribuir para a maior efetividade das ações e para a coerência das mensagens, promovendo seu alinhamento com os objetivos institucionais e com a avaliação dos instrumentos utilizados.

Já a comunicação interna da Univasf, é realizada por meio de diferentes setores, canais e práticas, que atendem a demandas nos âmbitos administrativo, acadêmico e interpessoal. No entanto, a inexistência de fluxos bem definidos entre os campi prejudica a integração e a consistência das informações. Nesse sentido, o fortalecimento da comunicação interna depende da valorização e reestruturação dos canais já existentes, bem como da criação de novas estratégias que promovam a circulação de informações de forma mais horizontal e participativa.

Quanto à comunicação relacional, foram identificadas ações relevantes, como aquelas desenvolvidas pela Ascom e pela TV Caatinga, voltadas à promoção das iniciativas da instituição, à disponibilização de informações em sítios digitais e à atuação do Serviço de Informação ao Cidadão. No entanto, ainda se fazem necessárias melhorias significativas em aspectos como a escuta institucional e a ampliação da transparência ativa, conforme as diretrizes da CGU.

A pesquisa empírica, por meio da aplicação de questionários, evidenciou que a comunicação institucional é a dimensão com percepção mais positiva entre os respondentes. Em contrapartida, a comunicação interna e a comunicação relacional apresentaram índices

menos satisfatórios, sobretudo no que diz respeito à acessibilidade das informações orçamentárias e documentos institucionais. Técnicos administrativos demonstraram maior familiaridade e satisfação com os canais institucionais, ao passo que docentes e estudantes evidenciaram lacunas na comunicação acadêmica, apontando para a necessidade de ações mais direcionadas a esses públicos. Além disso, a frequência de acesso a canais como o Instagram e o site institucional mostrou-se correlacionada à percepção positiva sobre o recebimento de informações, o que reforça a importância da gestão eficiente dos canais digitais.

Como contribuições da pesquisa, destacam-se: o diagnóstico atualizado da comunicação organizacional da Univasf; a identificação de pontos fortes e fragilidades que influenciam a efetividade da comunicação; e a proposição de caminhos para a construção de uma política de comunicação institucional, fundamentada nos princípios da comunicação integrada. A sistematização dessas informações poderá subsidiar decisões estratégicas e fortalecer o papel da comunicação como eixo estruturante da gestão universitária. Além disso, o estudo contribui para aprofundar a compreensão do fenômeno comunicacional em contextos universitários similares.

A adoção do método quantitativo para a coleta dos dados empíricos proporcionou uma visão abrangente da percepção dos públicos sobre a comunicação organizacional da Univasf. No entanto, ao longo do estudo, evidenciou-se a necessidade de um aprofundamento por meio de entrevistas qualitativas, que poderiam oferecer uma compreensão mais detalhada e contextualizada das percepções identificadas, o que pode ser feito em estudos posteriores. Além disso, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo para outros segmentos do público externo, como potenciais estudantes e representantes de associações da sociedade civil.

Por fim, seria relevante aprofundar a investigação sobre questões relacionadas à comunicação institucional e a promoção da missão social das universidades, especificamente em contextos de instituições multicampi, que atuam em territórios geograficamente dispersos e atendem a públicos com características distintas.

A comunicação organizacional, quando abordada de forma estratégica e integrada, tem o potencial de fortalecer vínculos e ampliar o impacto social das universidades públicas, evidenciando o papel dessas instituições e sua importância para o desenvolvimento da sociedade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Alberto; MAGALHÃES, António. O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. **Revista portuguesa de educação**, v. 13, n. 2, p. 7-28, 2000**.** Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202. Acesso em: 05 jun 2024.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Líber Livro Editora, Série Pesquisa em Educação, vol.13, 2005.

ANTUNES, Maciel Carlos. A Efetividade Informacional Dos Portais De Transparência Governamentais Na Perspectiva Do Cidadão. In: **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 8(2), 162–178, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2. Acesso em 02 maio 2025.

ARAÚJO, Patrick Campos; CUSATI, Icarema Campos. A Universidade Federal do Vale do São Francisco: um paradigma da expansão? **Revista Revasf**, v. 9, n. 20, 2019. Disponível em: https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/revasf/article/view/919. Acesso em: 14 mar. 2025

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**. In: Comunicação organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000, pp. 13-39.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115–120, dez. 2009. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013. Acesso em: 20 fev. 2025.

BALDISSERA, Rudimar. Instituições de Ensino Superior como organizações: um olhar a partir da comunicação organizacional. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. **Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior**. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 91-106.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, E. P. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=29569. Acesso em: 3 jan. 2024.

BRANDÃO, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, 18(33), 91-102. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6. Acesso em 02 abr 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 148, n. 222, p. 1, 18 nov. 2011.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 14 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 141, n. 72, p. 1-2, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 17 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Produção Técnica-Grupo de Trabalho**: relatório. Brasília: MEC, 2019. Disponível em: https:/www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10062019-producao-tecnica-pdf Acesso em: 15 jun. 2025.

BONFIM, Marcus Vinicius de Jesus. Lei de Acesso à Informação: elementos para uma discussão sobre discurso, poder, acesso e comunicação organizacional em órgãos públicos. In: HASWANI, Mariângela Furlan (Org.). **Comunicação governamental: o local como foco de análise**. São Paulo: ECA/USP, 2014, p. 65-85.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2012, p. 1-33.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista Adm. Pública** – Rio de Janeiro 42(2):391-410, Mar./abr. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009. Acesso em 10 abr 2025.

BRITO, Talamira Taita Rodrigues; CUNHA, Ana Maria de Oliveira. Revisitando a História da Universidade no Brasil: política de criação, autonomia e docência. **APRENDER - Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação**. Vitória da Conquista, Ano VII n. 12 p. 43-63, 2009. Disponível em: https://periodicos2.uesb.br/index.php/aprender/article/view/3105. Acesso em: 8 abr. 2024.

BRITO, Ana Cristina Teixeira de. **Comunicação estratégica**: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará. 2022. 22 f. TCC (Especialização em Gestão Universitária) - Curso de Especialização em Gestão Universitária, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul: UCS, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137. Acesso em: 13 fev. 2025.

BUENO, Wilson da Costa**.** A construção de uma política de comunicação como processo de legitimação da comunicação pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática** (online), Bauru, SP, v. 9, n. 3, p. 11-24, set./dez. 2015.

BUENO, Wilson da Costa. Cultura organizacional e comunicação como antídotos para crises institucionais. **Organicom**, Ano 20, N. 43, Setembro/Dezembro 2023, p. 129-134.

CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. **Comunicação institucional na perspectiva do desenvolvimento territorial**: o caso Univasf, 2024. Tese (Doutorado em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial) – Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro, 2024.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade operacional**. Folha de S.Paulo, São Paulo, 5 maio 1999. Caderno Mais!, p. 5. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs05059907.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n.24, p.5-15, 2003.

CARNEIRO, T. C. J, Produtos Técnicos e Tecnológicos. Profiap. 2022. Disponível em: https://profiap.org.br/wp-content/uploads/2022/04/apresentacao-live12-04-2022.pdf. Acesso em 10 jun. 2025.

CARVALHO, Jáder Barrozo de; PAES, Wanderson da Silva; SILVA, Bruno Cezar. E-mail institucional e regulamentação: o papel do direito administrativo disciplinar na busca pela eficiência do serviço público. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [S.l.], v. 3, n. 2, 2024. Disponível em: https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/6067/4150. Acesso em: 7 maio. 2025

CASQUEIRO, Mayara Lima; IRFFI, Guilherme; SILVA, Cristiano da Costa da. A expansão das Universidades Federais e os seus efeitos de curto prazo sobre os indicadores municipais. Avaliação: **Avaliação (Campinas)**, Campinas, v. 25, n. 1, p. 155–177, jan./abr. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/MpxxT5FmyDYkDkWtJZkpygB/. Acesso em: 15 mar. 2025.

CASTRO, Maria Céres Pimenta Spínola. **Os desafios da comunicação pública na Universidade pública**. São Carlos, SP: UFSCar, 2 dez. 2013. Disponível em: <http://www.ccs.ufscar.br/relatorios/os-desafios-da-comunicacao-publica-na-Universidadepublica/view>. Acesso em 15 mar 2025.

CHIARELLO, Ilze Salete. A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: contribuições do proesde. **Revista Extensão em Foco** | v.3 | n.1 | p. 240-257 | 2015

CHIAVENATO, Idalberto. (2006). **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Dados das avaliações de transparência ativa com recorte do último mês** [planilha]. Brasília: CGU, 2025. Disponível em: https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/sistema-de-transparencia-ativa---sta. Acesso em: 14 maio 2025.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da; CABRAL, Eric Lucas dos Santos; SOUZA, Rosana Curvelo de; BEZERRA, Diogo de Menezes Cortês; SILVA, Polyana Tenório de Freitas e. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v.17,

n.1, p. 360-376, 2024. Disponível em: https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009. Acesso em 24 abr 2025

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2007.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, jan./jun. 2007. Disponível em: https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/199/190. Acesso em 9 mar 2025.

CUNHA, L. A. C. R. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FILHO, L. M. F.; VEIGA, C. G. (Org.). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 151-204.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade crítica: o ensino superior na República Populista**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã: o ensino superior da Colônia à Era de Vargas**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1985.

DAL MORO, Guilherme Andre; GISI, Maria Lourdes. FIES, PROUNI e REUNI: caminhos inacabados para a democratização do acesso à educação superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Campinas, v. 28. 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/aval/a/qPRr3gkySFd4LbYb4QNgSNs/. Acesso em: 15 mar. 2025.

DENZIN, Norman K. **The logic of naturalistic Inquiry**. In: DENZIN, Norman K. (ed.). Sociological Methods: A sourcebook. New York: McGraw-Hill, 1978.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. Rio de Janeiro: Saraiva UNI, 2009. 333-359 p. Disponível em: https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Potencializando-a-Comunicac%C3%A3o-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf Acesso em 24 mar. 2025

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade do Brasil**: das Origens à Construção. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.

FERNANDES, William Leal Colaço. **Comunicação organizacional e gestão universitária**: análises e propostas para a UFPR Litoral. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

FERREIRA, M. J. F. A gestão do email no contexto organizacional:estudo das práticas de uma unidade de I&D. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (Portugal), 2020. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17762/1/Mariana_Ferreira_MIE_2020.pdf. Acesso em: 1 jun 2025

FERREIRA, Vânia Carina Carrusca. **Comunicação estratégica organizacional e liderança de pensamento**: a relação com os colaboradores terceirizados. Dissertação (Mestre em Comunicação Social) - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. p. 136. 2019. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/18941/1/2019-TRABALHO%20FINAL%20Vania%20Guerreiro%20Nascimento%20Ferreira.pdf. Acesso: em 1 abr. 2024

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, Amarolinda Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105.112, julho/setembro 2000. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/16542/o-metodo-de-pesquisa-survey/i/pt-br. Acesso em: 15 abr. 2024

GATTI, Bernadete A. Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo. **Cad. Pesquisa**. [online]. 2001, nº 113, pp. 65 - 81. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/VVXgbRbzwwsLTZvmYSL6M9b/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 8 abr. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos; REIS NETO, Aline Crespo. Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 22, n. 56, p. 125-137, Abril. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995

GRACIOSO, Francisco. **A excelência em marketing nos anos noventa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GUERREIRO, Reinaldo. **Princípios Básicos da Administração Pública**: poderes, deveres, direitos e responsabilidades do servidor. São Paulo: FEAUSP, 2013. Disponível em: https://www.fea.usp.br/media/fck/Manual_direito_Administrativo_FEA.pdf. Acesso em: 12 abr 2025.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação pública 360 graus e a garantia de direitos**. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). Comunicação pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011, p. 81-97

HOLANDA, Ana Emília Galvão e Silva. **Gestão integrada da comunicação na Escola de Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2019. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

HOLANDA, Ana Emília Galvão e Silva; BRANDÃO, Pâmela de Medeiros. **Comunicação Integrada Em Uma Universidade Pública**: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais. **Revista Observatório**, Palmas, v. 5, n. 4, p. 502-524, jul.-set. 2019.

JUSTINO, Stephanie Silva. **A Aplicação dos Princípios da Comunicação Pública e Sua Relação com a Cidadania nas Instituições Públicas de Ensino Superior de Goiás.** Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Informação e Comunicação, Universidade Federal de Goiás (UFG). p. 292. 2019. Disponível em: https://repositorio.bc.ufg.br/tede/items/aa71a23e-103d-4a7d-9bc6-6c71a225ddda. Acesso em: 31 mar. 2024

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo, Brasil: Edições Loyola. 1992

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Organicom**, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 30–61, 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139990. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139990. Acesso em: 10 fev. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, vol. 8, núm. 2, enero-junio, 2014, pp. 35-61. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf. Acesso em: 9 abr. 2025

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media e Jornalismo**, 18 (33), 13-24, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 29 dez. 2023.

LIMA, Fábia; SALGADO, Ivanei; SOUZA, Maurini de. Desafios Globais do Ensino Superior e a Importância das Estruturas de Comunicação das IFES Brasileiras. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. **Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior**. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 143-154.

LIMA JÚNIOR, Walter Teixeira; LOURENÇO, Ramon Fernandes. **Comunicação Pública e Estratégica**: a importância das políticas de comunicação e do alinhamento estratégico da comunicação nas universidades. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 155-166.

LUPETTI, G. **Marketing**: a nova visão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAINARDES, Emerson Wagner, ALVES, Helena, RAPOSO, Mário; DOMINGUES, Maria José. Categorização por Importância dos Stakeholders das Universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** (RIAE), São Paulo, v. 9, n. 3, p. 04-43, set./dez. 2010

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed., 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2003.

MARMAZCUK, Adriano Patrik; BEIGE, Luana Gabriela Pereira. Transformação da comunicação institucional da PMPR: redes sociais e novas tendências digitais. **RECIMA21** – Revista Científica Multidisciplinar, v. 5, n. 10, 2024. Disponível em: https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5735/3934. Acesso em: 16 jun. 2025.

MARI, Cezar Luiz de. **"Sociedade do Conhecimento" e Educação Superior na década de 1990**: O Banco Mundial e a produção do desejo irrealizável de Midas. Orientadora: Profª. Drª. Olinda Evangelista. 2006. 265 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/88827/225653.pdf? Acesso em 10 mar 2025.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e Organizações: Reflexões, Processos e Práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARIOT, Cibele; GRUBER, Vilson; MARCELINO, Roderval. A comunicação organizacional interna durante o distanciamento social: novas tecnologias = novas possibilidades. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 8, n. 49, p. 77-89, 2021. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5123. Acesso em: 14 maio. 2025.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MELO, S.; RUÃO, T. & GONÇALVES, G. (2016). O Desafio da Comunicação Estratégica nas Instituições de Ensino Superior: Estudo do papel da Comunicação na promoção da sua missão social. **Revista Comunicando**, v. 5 (1), 218-242. Disponível em: https://revistas.sopcom.pt/index.php/comunicando/article/view/209/144. Acesso em 10 abr 2025.

MENDONÇA, Ricardo Fabrino. **Democracia, Comunicação Pública e Instituições**. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 65-74.

MESQUITA, Wákila. Comunicação Pública e Lei de Acesso à Informação. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 39, 2016, São Paulo. Anais eletrônicos do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. São Paulo-SP, 2016. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-1435-1.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Paulo Tromboni. Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. In: **Cadernos Ebape**. BR, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 1-17, 2009.

NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Org.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: Unesco, 2002. p. 43-106.

OLIVEIRA, M. J. C. **Comunicação pública**. Campinas: Alínea, 2004.

OLIVEIRA, Thaiane; BARGAS, Janine. **A Importância da Comunicação para a Democracia**: desinformação científica e ataques às instituições democráticas em tempos de crise epistêmica. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 143-154.

OLIVEIRA, Ricardo Borges. **Comunicação organizacional integrada na Universidade de Brasília**: um estudo de caso. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/19418. Acesso em: 14 fev. 2025.

OLIVEIRA, Camila Fialho; LIMA, José Rodolfo Tenório. A divulgação Científica nas Políticas de Comunicação das Universidades Federais do Nordeste. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação (ECCOM)**, V.14, nº27; 2023.

OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz Fernandes; AMARAL, Nelson Cardoso. **Desafios e perspectivas de uma política para as Instituições Federais de Ensino Superior** (Ifes). In: INEP. Políticas de acesso e expansão da educação superior: concepções e desafios. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

PEZZO, Mariana Rodrigues; FRANCISCO, Rodrigo Eduardo. **Universidades e Comunicação Pública da Ciência**. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 179-190.

PREDIGER, Solange. **A implementação de uma política de comunicação organizacional integrada, estratégica e pública em uma instituição federal de ensino superior:** um modelo a partir da experiência da UFSM. Tese (Doutorado em Comunicação). Santa Maria (RS): Universidade Federal de Santa Maria, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/29542. Acesso em: 15 dez. 2023

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: FREEVALE, 2013.

RIBEIRO, R. C; MAGALHÃES, A. M. Política de responsabilidade social na universidade: conceitos e desafios. **Educação, Sociedade & Culturas**, nº 42, 2014, 133-156. Disponível em: https://ojs.up.pt/index.php/esc-ciie/article/view/285. Acesso em: 9 abr. 2024

RISTOFF, Dilvo; SEVEGNANI, Palmira. **Democratização do Campus**. Brasília: Inep, 2006. (Coleção Educação Superior em Debate, v.6)

ROMAN, A. R. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157

ROSSO, Gisele; SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. **Organicom**, São Paulo, n. 15, p. 145-157, 1. sem. 2013. Disponível em: https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139181. Acesso em: 18 abr. 2025.

SALLES, Roberto de Souza; FAERSTEIN, Eduardo; DAL POZ, Mario Roberto; SANTOS, Pablo Silva Machado Bispo dos. **Reuni e seus impactos nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES)**: uma análise da admissão de docentes de 2007 a 2017. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 36, n. 1, p. 310–335, jan./abr. 2020. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/pdf/rbpae/v36n1/1678-166X-rbpae-36-1-0310.pdf. Acesso em: 14 jun. 2025.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo : Cortez Editora, 2004.

SANTOS, Karine da Silva; RIBEIRO, Maria Cristina; QUEIROGA, Danlyne; SILVA, Ivisson Alexandre; FERREIRA, Sonia Maria Soares . O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 7, p. 2751-2760, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/kvr3D7Q3vsYjrFGLNprpttS/. Acesso em: 25 abr. 2025.

SANTOS, Fabíola Moura Reis. **Conhecer, Comunicar, Transformar**: a reconfiguração do olhar e da narrativa jornalística na televisão a partir da inserção de conteúdos contextualizados com o Semiárido. 2023. Tese (Doutorado em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental) – Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais, Campus III, Juazeiro, BA, 2023. 146p.

SAVIANI, Dermeval. A questão da reforma universitária. **Educação & Linguagem**, ano 7, nº 10, p. 42-67, 2004.

SERVA, Fernanda Mesquita. DIAS, Jefferson Aparecido. A Crise do Estado Social e a Necessidade de se Repensar a Universidade. **Direito e Desenvolvimento**, 10(2), p. 256–269, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.26843/direitoedesenvolvimento.v10i2.1136. Acesso em 5 Jun 2024.

SILVA, F.M. da; MELO, P.A. de. Universidade e compromisso social: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur**,10, Mar del Plata, 8-10 de diciembre de 2010. 16p Disponível em: https://core.ac.uk/reader/30378090 Acesso em: 15 mar. 2024

SILVA, Eraldo Carneiro da. Comunicação organizacional – de integrada a integradora: evolução e perspectivas futuras do modelo Kunsch. In: **Congresso Brasileiro Científico De**

Comunicação Organizacional E De Relações Públicas, 18., 2024, Curitiba: Abrapcorp, 2024. Disponível em: https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2024/article/view/7700/6805. Acesso em 15 abr 2025

SILVA, Cássia Carolina Borges da; CALIC, Carlos. A Compreensão do marketing no serviço público: um estudo de caso no INSS. **Tourism and Management Studies International Conference Algarve**, v. 1, 2012. Disponível em: https://www.redalyc.org/html/3887/388743874021/. Acesso em: 10 maio 2025.

SINGH, Y. K. **Fundamental of Research Methodology and Statistics**. New Delhi: Newage International Ltd, 2006.

SOTELLO, Fernanda; HACK NETO, Eduardo; DAMKE, Elói Junior. Imagem institucional: avaliação da Universidade Federal da Integração Latinoamericana (Unila) segundo o público interno e externo. **Revista Gestão Universitária da América Latina** (GUAL). Florianópolis, v. 11, n. 3, p. 281-304, setembro 2018. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n3p281. Acesso em: 3 jun 2024.

SOUZA, Dominique Guimarães; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve Histórico acerca da Criação das Universidades no Brasil. **Revista Educação Pública**. 2019

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

TREVISOL, Nicole Pasini. **Mapa do conhecimento para assessoria de comunicação social e creditação da marca**: um estudo sobre as universidades públicas federais sul-brasileiras. 2023. 301 f. Tese (Doutorado em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/252949. Acesso em: 26 abr. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais** - A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo, Atlas: 1987.

UNIVASF. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina, 2012. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/estatuto-univasf.pdf. Acesso em: 8 jun. 2024.

UNIVASF. **História**. Univasf Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2016. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/apresentacao-univasf/historia. Acesso em: 05 maio 2023.

UNIVASF. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2016 – 2025)**. Univasf Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2016. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/pdi-univasf-2016-2025.pdf. Acesso em: 05 abr. 2024.

UNIVASF. **Política de Gestão de Riscos**. Univasf Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2021.

UNIVASF. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação –CGTI. **Ato normativo Nº 02**, de 21 de maio de 2018. Dispõe sobre a Política de Uso do Correio Eletrônico Institucional e normatiza as regras para criação e exclusão de caixas postais, no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2018.

UNIVASF. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação –CGTI. **Ato normativo Nº 01**, de 22 de dezembro de 2022. Dispõe sobre a Política Gestão dos Recursos do Correio Eletrônico e aplicações vinculadas a esta Plataforma Institucional, no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2022.

UNIVASF. **Manual de identidade visual da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. 2ª versão, 2019. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/comunicacao/ManualdeIdentidadeVisualUniversidadeFederaldoValedoSoFranciscoUnivasf.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

UNIVASF. **Carta de Serviços da Ascom**. Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2016 Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_ascom.pdf. Acesso em: 28 abr. 2025.

VAN RULER, B. Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. **International Journal of Strategic Communication**, 12(4), 367–381. 2028

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZÉMOR, Pierre. Como anda a comunicação pública? **Revista do Serviço Público** Brasília 60 (2): 189-195 Abr/Jun 2009. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/21/18 Acesso em: 28 dez. 2023.

APÊNDICE A – Questionário aplicado ao público interno

Questionário de Avaliação da Comunicação Organizacional da Univasf (público interno)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem como objetivo analisar como a comunicação organizacional é estruturada e conduzida na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual da comunicação integrada.
O estudo está sendo desenvolvida pela mestranda em Administração Pública pelo Profiap/Univasf, Juciane de Jesus Aleixo, sob a orientação do professor Platini Gomes Fonseca.
As informações fornecidas serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Não será coletado nenhum dado pessoal que possa identificá-lo, garantindo o anonimato dos participantes.
É possível desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Ao continuar e responder ao questionário, você está concordando em participar deste estudo, ciente dos seus direitos.
O questionário é composto por perguntas fechadas, com possibilidade de seleção de apenas uma alternativa por item. O formulário está dividido em quatro blocos, contemplando dados demográficos e as três dimensões do Composto da Comunicação Organizacional Integrada em uma universidade pública, conforme proposta de Holanda e Brandão (2019), baseada na adaptação do modelo de Kunsch (2003).
Dúvidas: juciane.aleixo@univasf.edu.br

Bloco 1 - Dados Demográficos

Qual é a sua categoria funcional na Univasf?
( ) Técnico-Administrativo em Educação (TAE)
( ) Docente
( ) Estudante

Qual é o seu Campus?
( ) Ciências Agrárias
( ) Juazeiro
( ) Paulo Afonso
( ) Salgueiro
( ) Sede
( ) Senhor do Bonfim
( ) Serra da Capivara

Qual é a sua escolaridade? (O nível de escolaridade em andamento pode ser assinalado)
( ) Graduação ( ) Especialização ( )Mestrado ( ) Doutorado ( )Pós-Doutorado

Há Quanto tempo está na Univasf?

( ) até 5 anos ( ) entre 5 e 10 anos ( ) entre 10 e 15 anos ( ) mais de 15 anos

Indique o canal de comunicação oficial da Univasf que mais utiliza para se informar sobre as ações desenvolvidas pela Universidade.

( ) Instagram ( ) Facebook ( ) Portal Institucional ( ) E-mail Institucional ( ) TV Caatinga

Os itens dos blocos seguintes seguem uma Escala Likert de 1 a 5. Leia atentamente cada afirmação e assinale a alternativa que melhor represente seu grau de concordância ou discordância.

Bloco 2 – Comunicação Institucional (No âmbito do composto de comunicação integrada, a Comunicação Institucional é responsável por desenvolver e consolidar uma imagem e identidade organizacionais sólidas e favoráveis)

1. A comunicação institucional evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Univasf.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

2. A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

3. O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

4. As redes sociais utilizam uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

5. As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

6. A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico produzido na Universidade por meio de seus canais de comunicação.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

7. A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

8. A comunicação da Univasf contribui para a divulgação das ações de ensino (Ex: processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, além de programas como Programa de Educação Territorial (PET) e Mobilidade Acadêmica).
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

9. Os canais de comunicação da Univasf (site e redes sociais) favorecem uma aproximação entre os diferentes públicos da universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

10. A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

Bloco 3 – Comunicação Interna (Tem como função viabilizar a interação entre a organização e seu público interno, o que demanda o uso de meios e ferramentas comunicacionais apropriados para um relacionamento eficaz)

1. A comunicação entre servidores (docentes e técnicos) e entre os setores da Univasf é eficiente para o bom andamento das atividades administrativas.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

2. Os canais de comunicação interna da Univasf favorecem a circulação de informações entre os diferentes campi da Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

3. As informações divulgadas pelos canais de comunicação da Universidade atendem às minhas necessidades e interesses enquanto servidor ou estudante.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

4. Os canais utilizados para a comunicação interna na Univasf são adequados às necessidades da instituição.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

5. O WhatsApp tem se mostrado uma ferramenta essencial para o recebimento de informações sobre a Univasf
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

6. A Univasf gerencia bem seus canais de comunicação, garantindo que as informações circulem de forma eficiente entre os servidores e estudantes.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

7. As normas, regimentos internos e documentos oficiais são facilmente acessíveis e compreensíveis a todos os públicos.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

8. Existe um fluxo de informação interna adequado para auxiliar na tomada de decisões no desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

9. O e-mail institucional fortalece as interações interpessoais e contribui ao permitir trocas que vão além das questões estritamente profissionais, como manifestações de pesar, felicitações ou até discussões sobre temas políticos.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

Bloco 4 – Comunicação Relacional (A Comunicação Relacional refere-se à importância do diálogo entre a organização e a sociedade, com o propósito de fortalecer o controle social e a cidadania por meio do acesso transparente às informações, além de promover a abertura à interação, à escuta ativa e ao atendimento dos diferentes públicos)

1. A Univasf permite através dos seus canais institucionais (redes sociais, e-mail, site e whatsapp) a manifestação de sugestões e reclamações.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

2. A Univasf oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

3. A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

4. A Universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo).
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

5. O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

6. Os canais de comunicação utilizados pela Universidade aproximam a instituição da sociedade e promovem o reconhecimento de seu papel social.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

7. Os canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

APÊNDICE B – Questionário aplicado à imprensa

Questionário de Avaliação da Comunicação Organizacional da Univasf (imprensa)
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem como objetivo analisar como a comunicação organizacional é estruturada e conduzida na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), à luz do modelo conceitual da comunicação integrada.
O estudo está sendo desenvolvida pela mestranda em Administração Pública pelo Profiap/Univasf, Juciane de Jesus Aleixo, sob a orientação do professor Platini Gomes Fonseca.
As informações fornecidas serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Não será coletado nenhum dado pessoal que possa identificá-lo, garantindo o anonimato dos participantes.
É possível desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Ao continuar e responder ao questionário, você está concordando em participar deste estudo, ciente dos seus direitos.
O questionário é composto por perguntas fechadas, com possibilidade de seleção de apenas uma alternativa por item. O formulário está dividido em três blocos, contemplando dados demográficos e as dimensões da comunicação institucional e relacional do Composto da Comunicação Organizacional Integrada em uma universidade pública, conforme proposta de Holanda e Brandão (2019), baseada na adaptação do modelo de Kunsch (2003).
Dúvidas: juciane.aleixo@univasf.edu.br

Bloco 1 - Dados Demográficos
Em qual veículo de comunicação o(a) senhor(a) atua?
( )Rádio ( ) Televisão ( )Blogs ou Sites de Notícias ( ) Outro

Qual cidade o(a) senhor(a) atua?
( ) Juazeiro (BA) ( ) Petrolina (PE) ( ) Paulo Afonso (BA) ( ) Salgueiro (PE) ( )São Raimundo Nonato (PI) ( ) Senhor do Bonfim (BA) ( ) Outra

Os itens dos blocos seguintes seguem uma Escala Likert de 1 a 5. Leia atentamente cada afirmação e assinale a alternativa que melhor represente seu grau de concordância ou discordância.

Bloco 2 – Comunicação Institucional (No âmbito do composto de comunicação integrada, a Comunicação Institucional é responsável por desenvolver e consolidar uma imagem e identidade organizacionais sólidas e favoráveis)

1. A comunicação institucional evidencia de forma clara a missão, a visão e os valores da Univasf.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

2. A comunicação institucional da Univasf permite que a comunidade acadêmica e a sociedade conheçam as ações de ensino, pesquisa e extensão que estão sendo desenvolvidas pela Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

3. O site da Univasf utiliza uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

4. As redes sociais utilizam uma linguagem acessível para divulgar à sociedade as ações de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

5. As informações divulgadas pelos canais de comunicação institucional da Univasf contribuem para fortalecer a imagem da Universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

6. A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico produzido na Universidade por meio de seus canais de comunicação.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

7. A comunicação da Univasf contribui para a participação da comunidade universitária e da sociedade nas ações de extensão.
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

8. A comunicação da Univasf contribui para a divulgação das ações de ensino (Ex: processos seletivos para ingresso nos cursos de graduação, além de programas como Programa de Educação Territorial (PET) e Mobilidade Acadêmica).
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

9. Os canais de comunicação da Univasf (site e redes sociais) favorecem uma aproximação entre os diferentes públicos da universidade
   ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

10. A Comunicação da Univasf tem estabelecido um relacionamento com a imprensa para a divulgação de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

Bloco 3 – Comunicação Relacional (A Comunicação Relacional refere-se à importância do diálogo entre a organização e a sociedade, com o propósito de fortalecer o controle social e a cidadania por meio do acesso transparente às informações, além de promover a abertura à interação, à escuta ativa e ao atendimento dos diferentes públicos)

11. A Univasf permite através dos seus canais institucionais (redes sociais, e-mail, site e whatsapp) a manifestação de sugestões e reclamações.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

12. A Univasf oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

13. A Univasf mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos, favorecendo a participação ativa dos cidadãos.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

14. A Universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível para os diferentes públicos (interno e externo).
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

15. O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) da Universidade é acessível.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

16. Os canais de comunicação utilizados pela Universidade aproximam a instituição da sociedade e promovem o reconhecimento de seu papel social.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente

17. Os canais digitais da Univasf facilitam o acesso da comunidade universitária e da sociedade às informações sobre os recursos financeiros utilizados nas atividades da Universidade.
    ( ) discordo totalmente ( ) discordo parcialmente ( ) neutro ( ) concordo parcialmente ( ) concordo totalmente