



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

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

Relatório técnico apresentado pela mestrande Juciane de Jesus Aleixo ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



FICHA CATALOGRÁFICA

A366c Aleixo, Juciane de Jesus
Comunicação organizacional na Univasp: diagnóstico e perspectivas para uma gestão integrada [Recurso eletrônico] / Juciane de Jesus Aleixo. - Petrolina-PE, 2025.
29 f.: il. 29 cm.

Livro digital (PDF)

ISBN: 978-85-5322-329-9

1. Comunicação Pública. 2. Comunicação Integrada. 3. Universidade Pública. I. Título. II. Fonseca, Platini Gomes. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 658.45

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro. CRB - 5 / 1369.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

06

Objetivos da proposta de intervenção

07

Diagnóstico e análise

08

Proposta de intervenção

22

Responsáveis pela proposta de intervenção e data

26

Referências

27

RESUMO

Este relatório técnico conclusivo apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida no campo da comunicação organizacional da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). O estudo foi realizado em um contexto de crise de legitimidade e restrições orçamentárias que afetam as universidades públicas brasileiras, comprometendo o fortalecimento de suas funções sociais, acadêmicas e culturais.

Esse cenário impacta diretamente a capacidade das instituições de manter uma comunicação eficaz e estratégica com seus diversos públicos, dificultando a divulgação do conhecimento produzido e o reconhecimento social de seu papel.

Um dos aspectos dessa problemática na Univasf é a redução significativa do quadro de pessoal da Assessoria de Comunicação, que atualmente opera com uma equipe reduzida, insuficiente para atender às demandas institucionais de forma planejada e articulada para atender um público diverso.

Diante desse desafio, a pesquisa teve como objetivo analisar o processo de comunicação organizacional da Univasf sob a perspectiva da comunicação integrada, com foco na identificação de fragilidades e potencialidades.

O relatório apresenta os principais resultados e discussões da pesquisa, bem como propõe diretrizes para a adoção de uma política de comunicação integrada. As propostas visam fortalecer a gestão estratégica da comunicação da universidade, promover um diálogo mais eficaz com servidores, estudantes, gestores e comunidade externa, e contribuir para a valorização e legitimação da Univasf junto à sociedade.



Para que a Universidade desenvolva uma comunicação acessível e transparente, capaz de dialogar com a comunidade acadêmica e com a sociedade sobre o conhecimento que produz, é fundamental adotar estratégias eficazes e gerenciar adequadamente os canais de interação com seus diversos públicos. Além disso, o aprimoramento dos processos comunicacionais é essencial para garantir a fluidez das atividades administrativas (Holanda e Brandão, 2019)

CONTEXTO

As universidades públicas têm papel social essencial no desenvolvimento econômico, cultural e científico, o que exige uma comunicação eficaz com a sociedade.

A Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação, criada em 2002 com autonomia administrativa, financeira e acadêmica. Sua missão é oferecer ensino, pesquisa, extensão e inovação, com foco na região do Semiárido, onde é pioneira como universidade federal instalada em três Estados do Nordeste.: Bahia, Pernambuco e Piauí.

A Univasf possui sete campi distribuídos em seis cidades e atua em diversas áreas do conhecimento, oferecendo 40 cursos de graduação (33 presenciais e 7 a distância), 21 mestrados, 5 doutorados e 14 especializações (13 na modalidade a distância), além de programas de residências multiprofissionais e médicas. Atualmente, conta com cerca de 8.329 estudantes matriculados e mais de 1.000 servidores, entre docentes e técnicos-administrativos.

Dois setores atuam na área de comunicação institucional: a Assessoria de Comunicação (Ascom) e a TV Caatinga, ambos vinculados à Reitoria, mas com funcionamento independente.

A Ascom é responsável pelas ações de comunicação institucional da universidade, respondendo pela produção e disseminação de conteúdos oficiais, atendimento à imprensa, gerenciamento do site institucional e das redes sociais, entre outras atividades estratégicas de relacionamento com os públicos internos e externos.

A TV Caatinga é uma WebTV com produções jornalísticas e programas direcionados à educação, cultura, ciência e entretenimento, com foco na realidade do Semiárido brasileiro.

A Univasf desenvolve práticas voltadas ao fortalecimento de sua comunicação organizacional; no entanto, ainda não há um alinhamento estruturado entre as ações comunicacionais e os objetivos estratégicos da instituição. Ademais, muitas das metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com vigência até 2025, não foram efetivadas, o que dificulta a consolidação de uma abordagem integrada da comunicação.

Diante disso, surgiu a iniciativa de realizar uma pesquisa tendo em vista a análise situacional da comunicação organizacional da Univasf, identificação de suas potencialidades e fragilidades e a proposição de melhorias para implantação de uma comunicação integrada na Universidade.

PÚBLICO-ALVO

Servidores (Docentes e Técnicos-Administrativos)

- Acesso mais claro e rápido às informações institucionais
- Melhoria nos fluxos de comunicação interna
- Maior participação nos processos comunicacionais
- Redução de ruídos

Estudantes

- Facilidade de acesso a informações acadêmicas e administrativas
- Incentivo ao engajamento em projetos e eventos
- Fortalecimento da identidade universitária
- Maior aproximação com a produção científica e cultural

Gestores da Univasf

- Comunicação alinhada à gestão estratégica e à tomada de decisões
- Reforço da imagem institucional perante os públicos interno e externo
- Articulação mais eficiente entre setores
- Apoio à transparência e à governança universitária

Comunidade externa

- Visibilidade ampliada das ações e projetos da Univasf
- Acesso facilitado a informações sobre ingresso e serviços
- Reforço da credibilidade da universidade pública
- Estímulo à interação e ao reconhecimento do papel social da instituição



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As universidades públicas enfrentam uma crise de legitimidade, em parte devido à fraca articulação entre produção acadêmica e comunidade externa (Baldissera, 2024).

Nesse contexto, a comunicação organizacional estratégica é essencial para promover um diálogo efetivo com a sociedade. No entanto, ainda é frequentemente subvalorizada como função estratégica nas instituições de ensino superior, que enfrentam, entre outros desafios, a escassez de profissionais qualificados na área. O Decreto nº 10.185/2019 agravou esse cenário ao extinguir cargos na área de comunicação.

Essa realidade é observada na Assessoria de Comunicação da UnivASF, que atualmente conta com apenas três servidoras e uma estagiária de jornalismo. Esse cenário contrasta com o de nove anos atrás, quando a pesquisadora ingressou na Ascom, período em que a equipe era composta por quatro servidores, três estagiários e uma profissional terceirizada. A redução no quadro de pessoal compromete o planejamento de ações em nível estratégico, limitando as atividades aos níveis tático e operacional. Essa limitação compromete a capacidade da comunicação de atuar de forma articulada, especialmente diante da complexidade do público da UnivASF, que é diverso, distribuídos entre sete campi com contexto sociais distintos.

Diante desse contexto, surge a questão norteadora: como ocorre o processo da comunicação organizacional da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UnivASF), à luz do modelo conceitual da comunicação integrada?

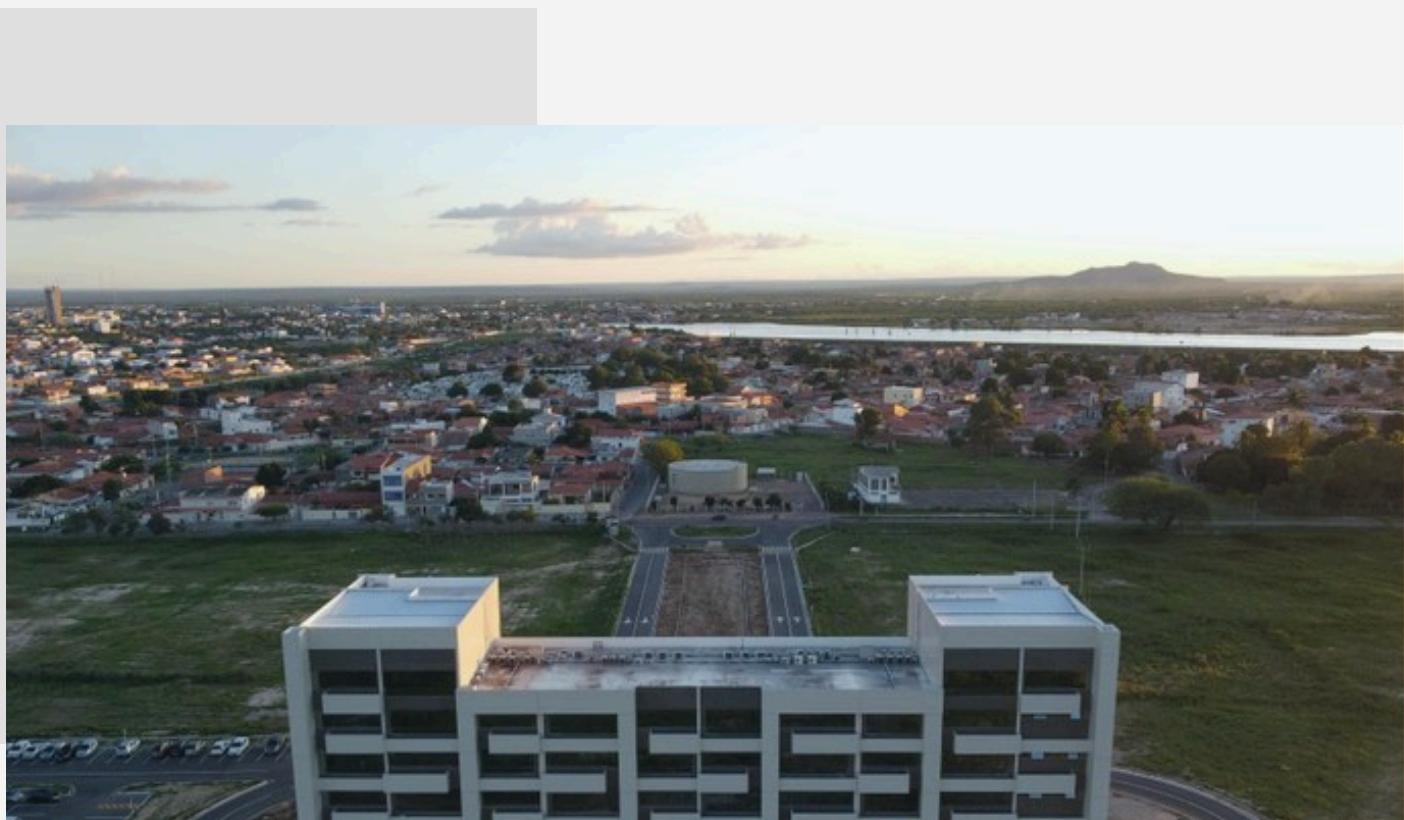
OBJETIVOS DA PROPOSTA

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.

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.



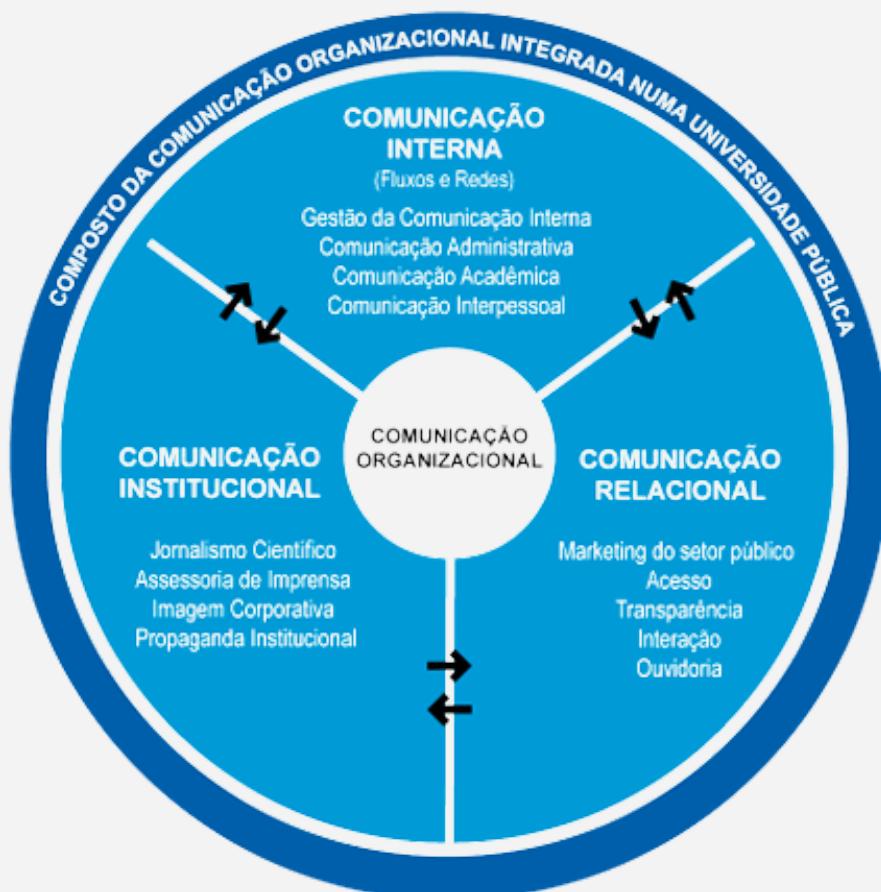
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Na etapa de análise, os dados foram interpretados com base nos princípios e nas dimensões do modelo de análise situacional da comunicação integrada em universidades públicas, proposto por Holanda e Brandão (2019), adaptado de Kunsch (2003). Foram contemplados, nesse processo, elementos relacionados às dimensões da comunicação institucional, interna e relacional do composto proposto pelas autoras.

A aplicação do modelo exigiu a formulação de perguntas operacionais para aferir o grau de execução dos procedimentos comunicacionais na instituição analisada. A abordagem permitiu identificar tanto os fatores que dificultam quanto aqueles que favorecem a consolidação de uma comunicação integrada na Univasp.

A análise situacional foi conduzida por meio de pesquisa documental, observação participante e aplicação de questionários junto ao público interno e à imprensa.

As perguntas operacionais nortearam os procedimentos adotados.



PERGUNTAS OPERACIONAIS**Comunicação Institucional**

1. A Univasf realiza ações específicas para disseminar o conhecimento científico, através de seus canais de comunicação?
2. O setor de comunicação realiza ações sistemáticas para sugerir pautas de C&T e outras ações a veículos de comunicação?
3. A comunicação organizacional evidencia a missão, visão e valores da Univasf?
4. Existem ações para o gerenciamento de imagem e reputação institucional?
5. A comunicação da Univasf trabalha para promover a visibilidade das ações de ensino, pesquisa e extensão?
6. Existem metas para estabelecer e fortalecer vínculos com os diferentes públicos?

Comunicação Interna

1. Há um setor específico para gerir a comunicação interna?
2. As normas, regimentos e documentos oficiais são facilmente acessíveis e compreensíveis pelos servidores?
3. Existe previsão de ações de comunicação interna voltadas à articulação entre os diferentes campi?
4. Há canais para troca de informações sobre atividades de ensino, pesquisa e extensão?
5. A Univasf dispõe de canais de comunicação que garantem o fluxo eficiente de informações entre todos os servidores?
6. São previstos fluxos de informação interna para auxiliar a tomada de decisões?

Comunicação Relacional

1. Quais canais são empregados para aproximar a universidade da sociedade e promover o reconhecimento de seu papel social?
2. A universidade oferece canais claros e acessíveis para a busca de informações institucionais por parte da sociedade?
3. Existe uma área dedicada à transparência ativa no site institucional?
4. A universidade mantém canais abertos de escuta e diálogo com seus diversos públicos (ex.: redes sociais, fóruns, reuniões abertas)?
5. A universidade possui uma ouvidoria atuante e acessível?

Comunicação Institucional

A Assessoria de Comunicação (Ascom) é responsável pelas ações comunicacionais da instituição, incluindo a divulgação científica, a imagem institucional e o relacionamento com a imprensa.

Embora existam práticas consolidadas, como produção de notícias, campanhas em redes sociais e articulação com a imprensa, a comunicação ainda é predominantemente tática e não está plenamente alinhada aos objetivos estratégicos da universidade. Além disso, metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como a ampliação da equipe e a criação de núcleos de comunicação, não foram cumpridas.

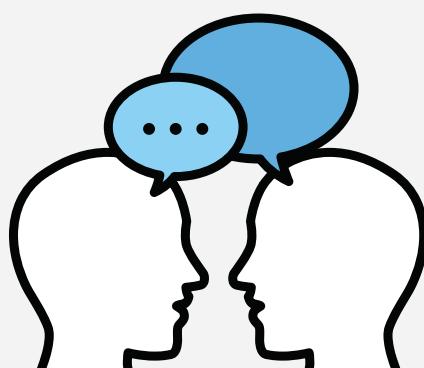
A divulgação científica ocorre de forma pontual, sem uma política estruturada, e enfrenta limitações devido à escassez de pessoal. Apesar disso, alcança bons resultados com promoção da sua produção científica junto à imprensa.

A Univaf tem práticas que buscam reforçar sua imagem por meio de campanhas institucionais promovidas pela Ascom e da atuação da TV Caatinga. No entanto, a inexistência de uma política de comunicação e de um plano estratégico limita a efetividade dessas ações.

A Univaf reconhece, em sua Política de Gestão de Riscos, o risco reputacional como fator crítico e prevê a inclusão do Assessor de Comunicação no Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGRC). No entanto, essa participação não se concretiza na prática, conforme a Portaria nº 90/2024. Segundo Kunsch (2003), o profissional de comunicação tem papel estratégico na prevenção e gestão de riscos, o que reforça a importância da presença efetiva da Assessoria de Comunicação no comitê, evitando sua atuação apenas reativa em momentos de crise.

A atuação das Relações Públicas nas redes sociais da Univaf contribui para aproximar a instituição de seus públicos, especialmente estudantes e comunidade externa, por meio do atendimento de demandas e da mediação com outros setores. A Ascom também produz conteúdos segmentados, como o Univaf Notícias para servidores e materiais voltados a futuros ingressantes, especialmente durante o Sisu.

Conclui-se que, apesar dos avanços, a comunicação institucional da Univaf carece de planejamento integrado, fortalecimento da equipe e formalização de políticas específicas para consolidar sua missão e imagem junto aos públicos estratégicos.



Comunicação Interna

A comunicação interna da UnivASF é descentralizada, o que compromete a adoção de práticas estratégicas e integradas. Diversos setores, como Progepe, Siass, SRCA, STI, TV Caatinga e Ascom, atuam de forma isolada na comunicação com o público interno.

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm papel central, especialmente por conta da estrutura multicampi da instituição, sendo utilizadas para integração, transparéncia e agilidade.

Sistemas como Acadigitus, Formular, SGS, Sipac e SIPPAGweb auxiliam a comunicação administrativa, assim como o e-mail institucional, que é regulamentado, mas enfrenta uso inadequado nas listas de distribuição.

As redes sociais também são empregadas para veicular informações administrativas e acadêmicas. O Portal do Servidor, embora importante, teve sua produção reduzida nos últimos anos devido à diminuição da equipe da Ascom.

Na comunicação acadêmica, setores de ensino, pesquisa e extensão utilizam e-mails, sites e redes sociais para divulgar editais e ações. A Ascom e a TV Caatinga também apoiam esse processo com conteúdos voltados à comunidade acadêmica. Embora as ações sejam relevantes, muitas páginas institucionais estão desatualizadas, o que compromete sua eficácia.

O WhatsApp tem sido usado como canal informal para comunicação entre equipes, especialmente após a adoção do trabalho remoto, refletindo a necessidade de meios ágeis de interação.

Conclui-se que, apesar da ausência de coordenação centralizada, a comunicação interna da UnivASF é composta por múltiplas ferramentas e práticas que atendem parcialmente às demandas institucionais. Para maior efetividade, é necessário integrar os canais existentes, formalizar diretrizes e fortalecer a articulação entre os campi.



Comunicação Relacional

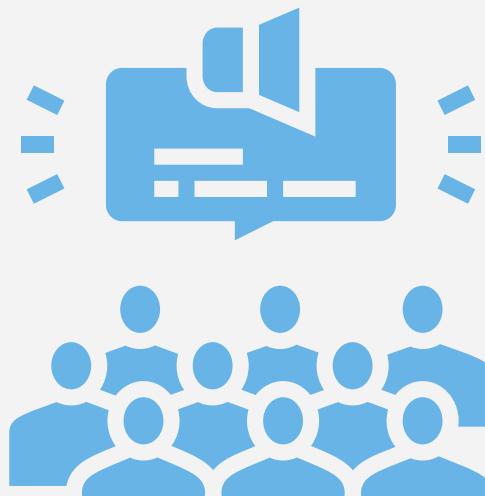
A comunicação no setor público, segundo Duarte (2007), deve ir além da mera divulgação e assumir um papel educativo, promovendo a cidadania e a valorização das instituições como bens públicos. Nesse contexto, a comunicação relacional na UnivASF é exercida principalmente pela Assessoria de Comunicação (Ascom) e pela TV Caatinga, que divulgam ações institucionais de ensino, pesquisa e extensão, fortalecendo a imagem da universidade e seu vínculo com a sociedade. A TV Caatinga também atua em rede com emissoras educativas e amplia o alcance da divulgação das ações da UnivASF.

O portal institucional da UnivASF é uma ferramenta central de acesso à informação e transparência, com áreas dedicadas a dados institucionais, notícias, eventos e informações de gestão. No entanto, parte dos conteúdos está desatualizada, como a seção "UnivASF em Números", limitada ao período de 2012 a 2019.

A seção "Acesso à Informação" segue os parâmetros da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da CGU, mas apresenta falhas como links inativos e conteúdos incompletos. Em 2025, a CGU apontou que a UnivASF cumpre apenas 19 das 49 diretrizes do Guia de Transparência Ativa.

O Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) está presente nos campi, mas sua divulgação é limitada. A Ouvidoria, acessada via portal, também sofre com a ausência de um programa de divulgação, descumprindo metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Embora a UnivASF disponha de canais de escuta e interação, como redes sociais, e-mails e WhatsApp, a comunicação permanece majoritariamente unilateral, centrada na transmissão de informações, sem incentivar a participação cidadã. Isso contraria os princípios da Comunicação Pública, que propõe uma relação mais dialógica e democrática entre instituição e sociedade.



Percepção da Comunicação Organizacional da UnivASF pelo público interno e Imprensa

O questionário utilizado na pesquisa utilizou uma escala Likert de 1 a 5, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente" e contou com 26 afirmativas destinadas ao público interno e 17 ao público externo, excluindo, neste último, os itens voltados exclusivamente à comunicação interna. As informações coletadas permitiram traçar um panorama da percepção sobre a comunicação organizacional, com base na abordagem da comunicação integrada.

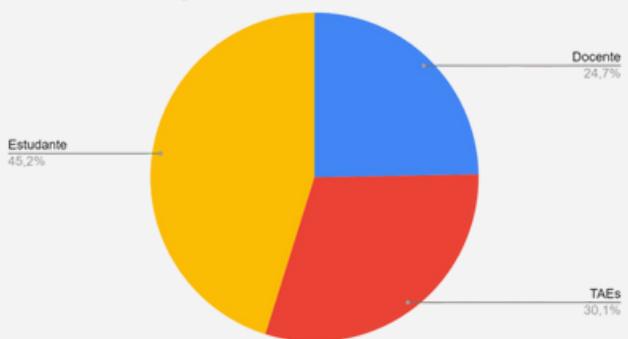
Perfil dos Respondentes

O total de participantes do público interno foi de 279, composto por 69 docentes (24,7%), 84 técnicos administrativos em educação – TAEs (30,1%) e 126 estudantes de graduação e pós-graduação (45,2%).

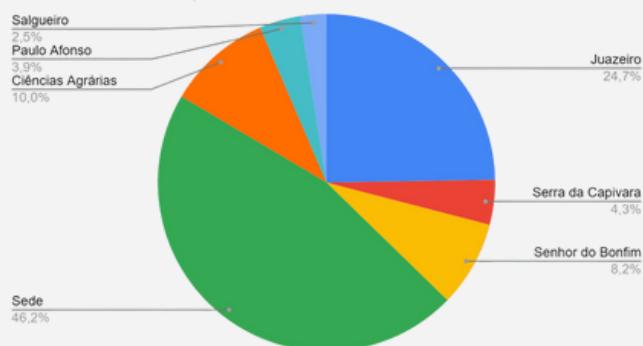
A maioria dos participantes do público interno está vinculada ao Campus Sede, em Petrolina (46,2%), seguido pelos campi de Juazeiro (24,7%) e Ciências Agrárias (10%). Os demais campi juntos representam 19,1% dos respondentes.

O e-mail institucional foi apontado como o canal de comunicação mais utilizado pelos respondentes (57,71%), seguido pelo Instagram (25,81%) e pelo site da UnivASF (14,34%). TV Caatinga e Facebook tiveram baixa adesão, com 1,79% e 0,36%, respectivamente.

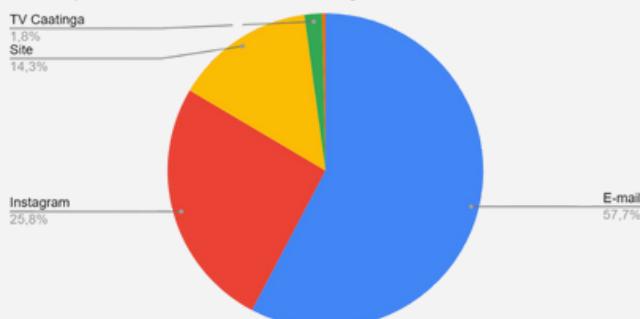
Qual é sua categoria funcional na UnivASF?



Qual é o seu Campus?



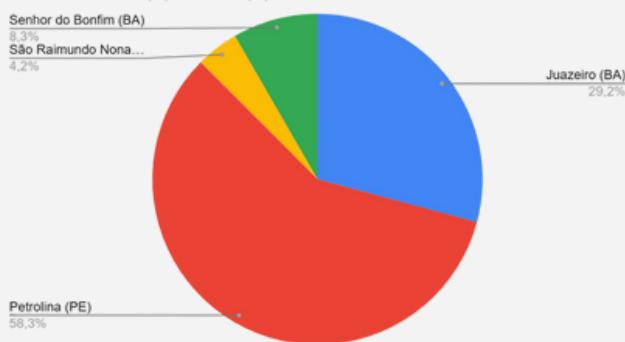
Indique o canal de comunicação oficial da UnivASF que mais utiliza para se informar sobre as ações da Universidade.



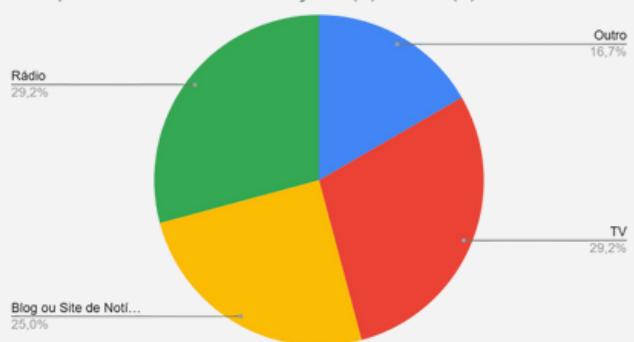
A pesquisa contou com 24 respondentes da imprensa, majoritariamente de Petrolina (58,3%) e Juazeiro (29,1%). Também participaram profissionais de Senhor do Bonfim (8,3%) e São Raimundo Nonato (4,1%). Não houve retorno de representantes das cidades de Salgueiro e Paulo Afonso.

Os meios de comunicação com maior número de respondentes foram rádio e televisão, com 7 participantes cada (29,2%). Em seguida, vieram os profissionais de blogs ou sites de notícias (25%) e, por fim, 16,6% atuam em outros tipos de veículos.

Qual cidade o(a) senhor(a) atua?



Em qual veículo de comunicação o(a) senhor(a) atua?



Escala Likert

O questionário aplicado utilizou escala Likert de 5 pontos (1=discordo totalmente, 2=discordo parcialmente, 3=neutro, 4=concordo parcialmente e 5=concordo totalmente) e foi composto por 26 itens para o público interno e 17 para o externo, abordando as dimensões institucional, interna e relacional da comunicação. A metodologia permitiu captar nuances na percepção dos respondentes, e as médias das respostas foram calculadas para identificar padrões de concordância ou discordância.



Resumo dos principais achados sobre a percepção da comunicação institucional da Univasf

A pesquisa revelou uma percepção majoritariamente positiva, embora com variações significativas entre públicos (interno e imprensa) e entre os diferentes canais de comunicação utilizados.

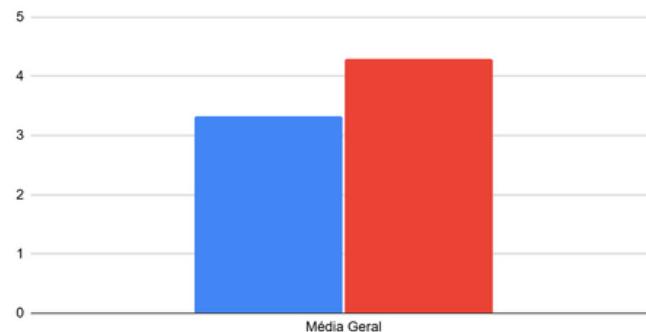
1. Clareza da missão, visão e valores

Público interno: Predominância de concordância parcial (média geral 3,3), com destaque positivo entre os TAEs (média 3,76), enquanto docentes e discentes apresentaram médias mais críticas (3,15).

Imprensa: Avaliação altamente favorável (média 4,3), com maior positividade entre quem já interagiu com a Ascom (média 4,75).

1. Clareza da missão, visão e valores

■ Público Interno ■ Imprensa



2. Divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão

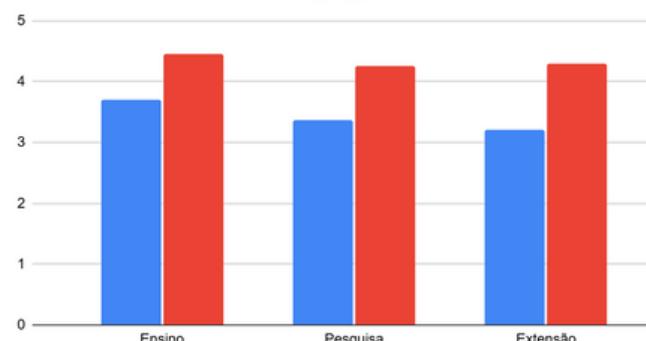
Ensino: Média de 3,7 entre o público interno, com destaque para os usuários das redes sociais. A imprensa demonstrou alta aprovação (média 4,45).

Pesquisa: A percepção interna foi moderadamente positiva (média 3,36), enquanto a imprensa avaliou bem a divulgação científica (média 4,25), embora 29,2% tenham respondido de forma neutra.

Extensão: Avaliação mais dividida internamente (média 3,2), enquanto a imprensa demonstrou apoio sólido (média 4,3).

2. Divulgação das atividades de ensino, pesquisa e extensão

■ P ■ I



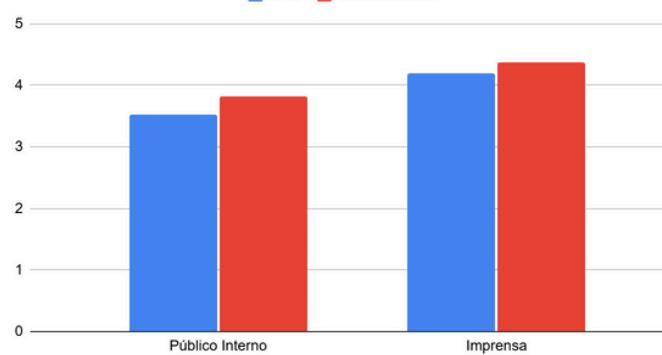
3. Linguagem e canais

Site institucional: Percebido como de linguagem acessível por boa parte do público interno (média 3,52), especialmente por quem acessa com mais frequência (média 3,82). Imprensa também avalia positivamente (média 4,20).

Redes sociais: Avaliação positiva tanto interna (média 3,83), quanto externa (média 4,37).

3. Linguagem e canais

■ Site ■ RS



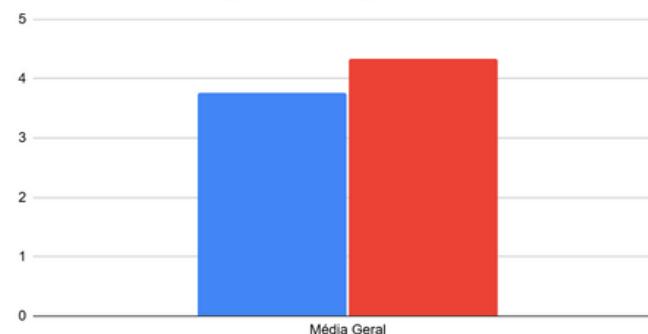
4. Imagem institucional

Público interno: 68,8% avaliaram positivamente o papel dos canais de comunicação no fortalecimento da imagem da Univasp (média 3,77).

Imprensa: Média de 4,33, com moda e mediana iguais a 5, refletindo forte reconhecimento da imprensa.

4. Imagem institucional

■ PÚBLICO INTERNO ■ IMPRENSA



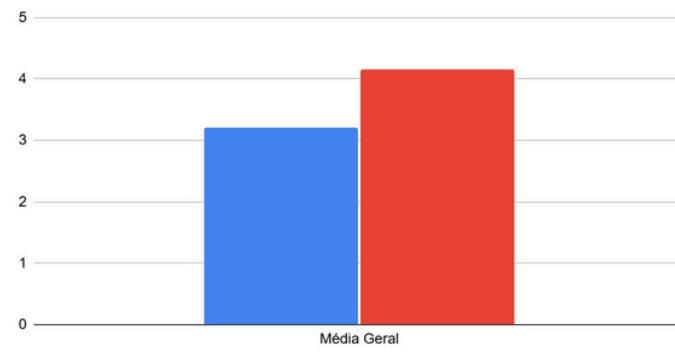
5. Relacionamento com a imprensa

Público interno: Percepção dividida, com 44,1% de concordância e média de 3,21, sugerindo desconhecimento ou pouca visibilidade dessas ações.

Imprensa: Avaliação amplamente positiva (média 4,16), reforçando a efetividade da Ascom no contato com os veículos de imprensa.

5. Relacionamento com a imprensa

■ PÚBLICO INTERNO ■ IMPRENSA



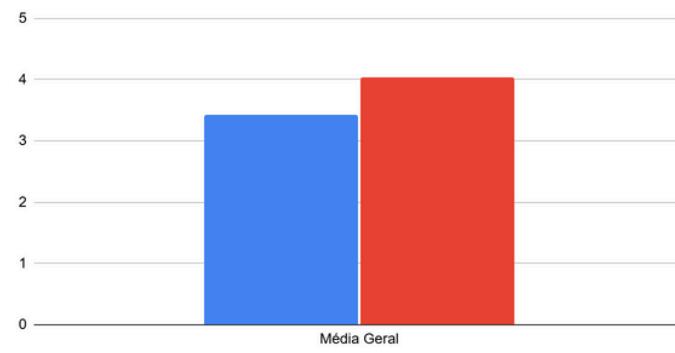
6. Relacionamento com os públicos

Público interno: A maioria dos participantes reconhece o papel dos canais institucionais na integração entre os públicos da Universidade, mas ainda há incerteza significativa (média 3,4).

Imprensa: A mídia vê os canais da Univasp como instrumentos eficazes de visibilidade e conexão com a sociedade (média 4,04).

6. Relacionamento com os públicos

■ PÚBLICO INTERNO ■ IMPRENSA

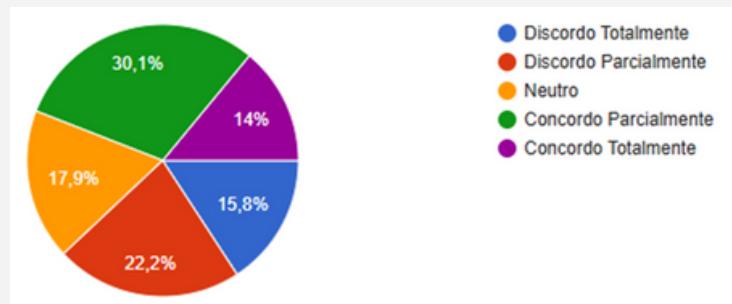


Resumo dos principais achados sobre a percepção da comunicação interna da Univasf

A pesquisa revelou uma percepção intermediária, com avaliações mais positivas entre os técnico-administrativos (TAEs) e mais críticas por parte de docentes e estudantes. Há reconhecimento parcial da eficácia dos canais e fluxos de informação, mas também foram identificadas lacunas que demandam aprimoramento.

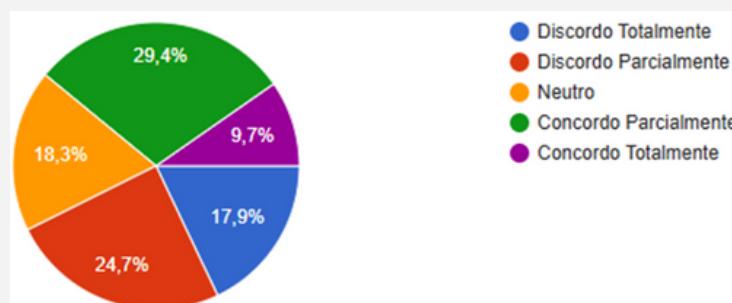
1. Comunicação entre setores e servidores

A percepção do público interno sobre a eficiência da comunicação entre servidores e setores é mediana. 44,1% consideram-na eficiente, enquanto 38% discordam dessa ideia.



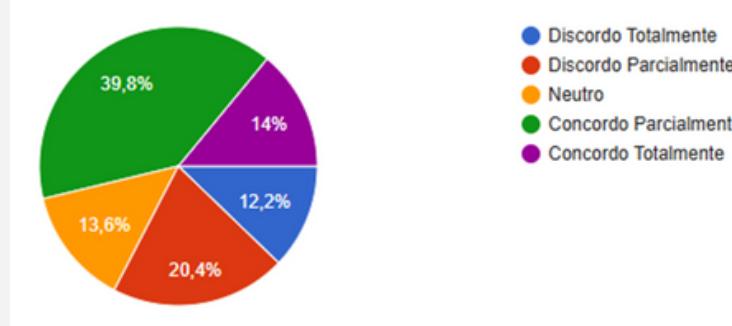
2. Circulação de informações entre os campi

A circulação de informações entre os campi é vista com ressalvas.: 42,6% dos participantes declararam algum grau de discordância (total ou parcial), enquanto 39,1% manifestaram concordância.



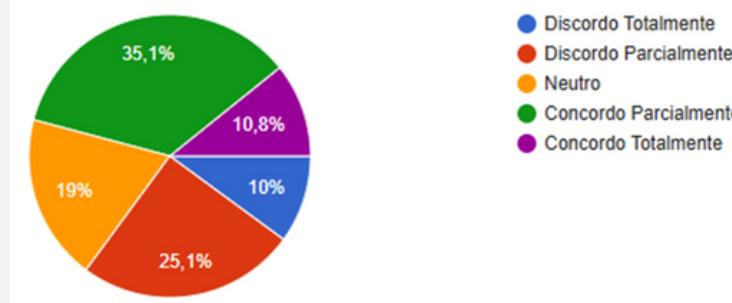
3. Adequação e relevância das informações

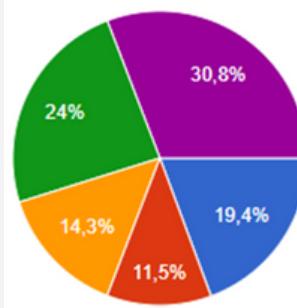
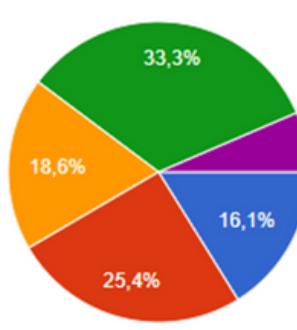
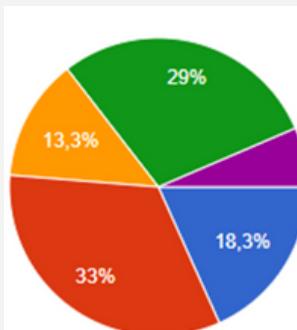
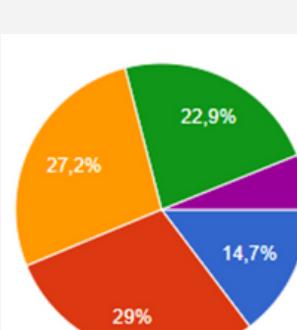
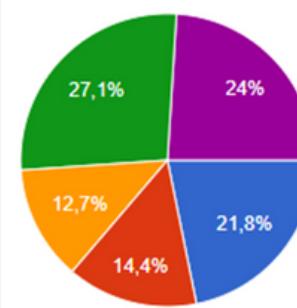
Cerca de 54% dos participantes acreditam que os conteúdos veiculados atendem suas necessidades, mas 32,6% discordam. Estudantes demonstraram menor grau de concordância (média=2,89), ao contrário dos TAEs (média=3,79).



4. Adequação dos canais de comunicação interna

Embora 45,9% considerem os canais adequados, 35,1% discordam. A média foi 3,11, sugerindo leve tendência positiva.



<p>5. Uso do WhatsApp como ferramenta de comunicação</p> <p>Mais da metade dos respondentes (54,8%) reconhecem o WhatsApp como ferramenta essencial, especialmente os TAEs (media=3,96).</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concordo Totalmente</td> <td>30,8%</td> </tr> <tr> <td>Concordo Parcialmente</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td>19,4%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Parcialmente</td> <td>11,5%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>14,3%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● Discordo Totalmente ● Discordo Parcialmente ● Neutro ● Concordo Parcialmente ● Concordo Totalmente 	Resposta	Porcentagem	Concordo Totalmente	30,8%	Concordo Parcialmente	24%	Discordo Totalmente	19,4%	Discordo Parcialmente	11,5%	Neutro	14,3%		
Resposta	Porcentagem														
Concordo Totalmente	30,8%														
Concordo Parcialmente	24%														
Discordo Totalmente	19,4%														
Discordo Parcialmente	11,5%														
Neutro	14,3%														
<p>6. Gestão da comunicação interna</p> <p>A percepção da gestão da comunicação institucional é predominantemente negativa: 41,5% discordam de que a gestão é eficiente e apenas 6,6% concordam totalmente.</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concordo Totalmente</td> <td>6,6%</td> </tr> <tr> <td>Concordo Parcialmente</td> <td>25,4%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td>16,1%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Parcialmente</td> <td>41,5%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>18,6%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● Discordo Totalmente ● Discordo Parcialmente ● Neutro ● Concordo Parcialmente ● Concordo Totalmente 	Resposta	Porcentagem	Concordo Totalmente	6,6%	Concordo Parcialmente	25,4%	Discordo Totalmente	16,1%	Discordo Parcialmente	41,5%	Neutro	18,6%		
Resposta	Porcentagem														
Concordo Totalmente	6,6%														
Concordo Parcialmente	25,4%														
Discordo Totalmente	16,1%														
Discordo Parcialmente	41,5%														
Neutro	18,6%														
<p>7. Acesso aos documentos institucionais</p> <p>A maioria (51,3%) dos respondentes considera os documentos institucionais pouco acessíveis e comprehensíveis. Apenas 35,4% expressaram concordância (parcial ou total), com baixo índice de concordância total (6,4%)</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concordo Totalmente</td> <td>6,4%</td> </tr> <tr> <td>Concordo Parcialmente</td> <td>35,4%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td>18,3%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Parcialmente</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>13,3%</td> </tr> <tr> <td>Parcialmente</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● Discordo Totalmente ● Discordo Parcialmente ● Neutro ● Concordo Parcialmente ● Concordo Totalmente 	Resposta	Porcentagem	Concordo Totalmente	6,4%	Concordo Parcialmente	35,4%	Discordo Totalmente	18,3%	Discordo Parcialmente	33%	Neutro	13,3%	Parcialmente	29%
Resposta	Porcentagem														
Concordo Totalmente	6,4%														
Concordo Parcialmente	35,4%														
Discordo Totalmente	18,3%														
Discordo Parcialmente	33%														
Neutro	13,3%														
Parcialmente	29%														
<p>8. Fluxo de informação para tomada de decisão</p> <p>Apenas 29% concordam que há um fluxo informational adequado para subsidiar decisões administrativas e acadêmicas. Aproximadamente 43,7% dos respondentes manifestaram algum tipo de discordância em relação à afirmação</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concordo Totalmente</td> <td>14,7%</td> </tr> <tr> <td>Concordo Parcialmente</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td>27,2%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Parcialmente</td> <td>22,9%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● Discordo Totalmente ● Discordo Parcialmente ● Neutro ● Concordo Parcialmente ● Concordo Totalmente 	Resposta	Porcentagem	Concordo Totalmente	14,7%	Concordo Parcialmente	29%	Discordo Totalmente	27,2%	Discordo Parcialmente	22,9%				
Resposta	Porcentagem														
Concordo Totalmente	14,7%														
Concordo Parcialmente	29%														
Discordo Totalmente	27,2%														
Discordo Parcialmente	22,9%														
<p>9. E-mail institucional como ferramenta de interação interpessoal</p> <p>51,1% dos participantes, apoia a ideia de que o e-mail institucional é mais do que apenas um meio administrativo. No entanto, 36,2% veem o e-mail como um canal apenas formal</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resposta</th> <th>Porcentagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concordo Totalmente</td> <td>21,8%</td> </tr> <tr> <td>Concordo Parcialmente</td> <td>12,7%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Totalmente</td> <td>14,4%</td> </tr> <tr> <td>Discordo Parcialmente</td> <td>27,1%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>24%</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ● Discordo Totalmente ● Discordo Parcialmente ● Neutro ● Concordo Parcialmente ● Concordo Totalmente 	Resposta	Porcentagem	Concordo Totalmente	21,8%	Concordo Parcialmente	12,7%	Discordo Totalmente	14,4%	Discordo Parcialmente	27,1%	Neutro	24%		
Resposta	Porcentagem														
Concordo Totalmente	21,8%														
Concordo Parcialmente	12,7%														
Discordo Totalmente	14,4%														
Discordo Parcialmente	27,1%														
Neutro	24%														

Resumo dos principais achados sobre a percepção da comunicação relacional da UnivASF

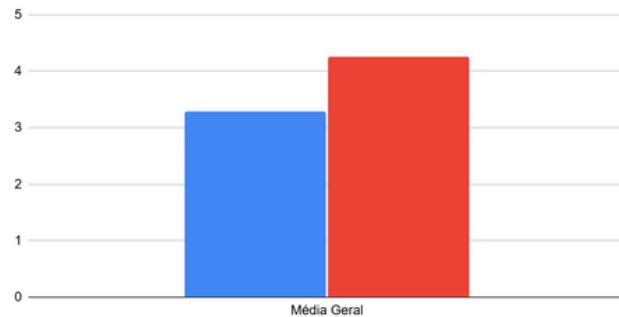
A análise revelou que, embora haja uma tendência levemente positiva na percepção dos canais de escuta e diálogo, tanto o público interno quanto a imprensa identificam limitações na visibilidade, acessibilidade e eficácia de parte desses canais. A neutralidade em diversas respostas sugere desconhecimento ou subutilização dos meios existentes.

1. Canais para sugestões e reclamações

- Público interno:** 48,8% de concordância (total ou parcial), com média de 3,28 e 26,2% de neutralidade — percepção levemente positiva, mas com pouca clareza sobre o funcionamento dos canais.
- Imprensa:** Avaliação positiva (média 4,25); 70,8% concordam total ou parcialmente.

1. Canais para sugestões e reclamações

■ PÚBLICO INTERNO ■ IMPRENSA

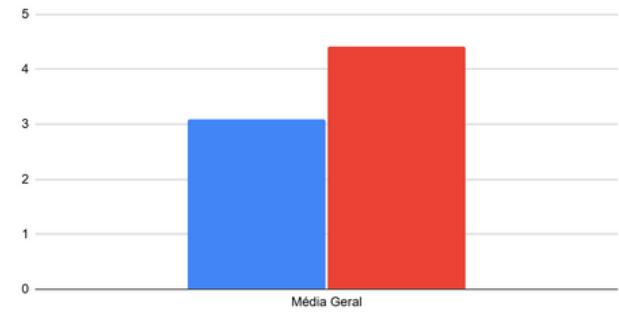


2. Canais claros e acessíveis para a sociedade

- Público interno:** Concordância (total e parcial) de 45,9% e média de 3,08, com 35,8% de discordância — percepção moderada e críticas à clareza e efetividade.
- Imprensa:** 87,5% de aprovação (total e parcial) (média 4,41).

2. Canais claros e acessíveis para a sociedade

■ PÚBLICO INTERNO ■ IMPRENSA

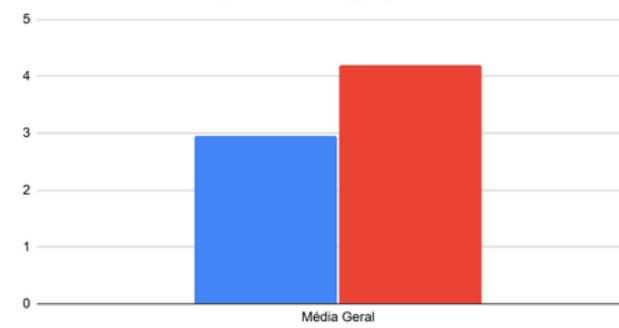


3. Existência de canais abertos de escuta e diálogo

- Público interno:** Alta taxa de neutralidade (25,4%) e 38% de discordância (total ou parcial); média 2,95 — falta de clareza sobre os canais de escuta.
- Imprensa:** 79,2% de concordância (total ou parcial); média 4,20 — boa percepção quanto à escuta institucional.

3. Existência de canais abertos de escuta e diálogo

■ PÚBLICO INTERNO ■ IMPRENSA



<p>4. Visibilidade da ouvidoria institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> Público interno: Alta neutralidade (36,9%), média de 3,24 – ouvidoria pouco conhecida. Imprensa: 41,7% neutros e média de 3,80 – menor visibilidade em comparação a outros itens. 	<p>4. Visibilidade da ouvidoria institucional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grupo</th> <th>Média Geral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Público Interno</td> <td>3,24</td> </tr> <tr> <td>Imprensa</td> <td>3,80</td> </tr> </tbody> </table>	Grupo	Média Geral	Público Interno	3,24	Imprensa	3,80
Grupo	Média Geral						
Público Interno	3,24						
Imprensa	3,80						
<p>5. Acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)</p> <ul style="list-style-type: none"> Público interno: 67,1% de aprovação, média de 3,84 – percepção majoritariamente positiva, com destaque entre TAEs (média 4,13). Imprensa: Média de 3,70, com 54,1% de concordância – percepção favorável, porém com alto índice de desconhecimento (41,7% neutros). 	<p>5. Acessibilidade do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grupo</th> <th>Média Geral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Público Interno</td> <td>3,84</td> </tr> <tr> <td>Imprensa</td> <td>3,70</td> </tr> </tbody> </table>	Grupo	Média Geral	Público Interno	3,84	Imprensa	3,70
Grupo	Média Geral						
Público Interno	3,84						
Imprensa	3,70						
<p>6. Comunicação com a sociedade e função social</p> <ul style="list-style-type: none"> Público interno: 52% de concordância (total ou parcial) (média 3,30), com 28,3% de discordância – percepção levemente positiva sobre o papel social dos canais. Imprensa: Avaliação altamente positiva (média 4,37), com 83,4% de concordância (total ou parcial). 	<p>6. Comunicação com a sociedade e função social</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grupo</th> <th>Média Geral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Público Interno</td> <td>3,30</td> </tr> <tr> <td>Imprensa</td> <td>4,37</td> </tr> </tbody> </table>	Grupo	Média Geral	Público Interno	3,30	Imprensa	4,37
Grupo	Média Geral						
Público Interno	3,30						
Imprensa	4,37						
<p>7. Transparência sobre os gastos financeiros</p> <ul style="list-style-type: none"> Público interno: 43% de discordância, média de 2,80 – avaliação predominantemente negativa quanto à clareza das informações financeiras. Imprensa: Média de 3,80, com 54,2% de aprovação, mas 37,5% de neutralidade 	<p>7. Transparência sobre os gastos financeiros</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Grupo</th> <th>Média Geral</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Público Interno</td> <td>2,80</td> </tr> <tr> <td>Imprensa</td> <td>3,80</td> </tr> </tbody> </table>	Grupo	Média Geral	Público Interno	2,80	Imprensa	3,80
Grupo	Média Geral						
Público Interno	2,80						
Imprensa	3,80						

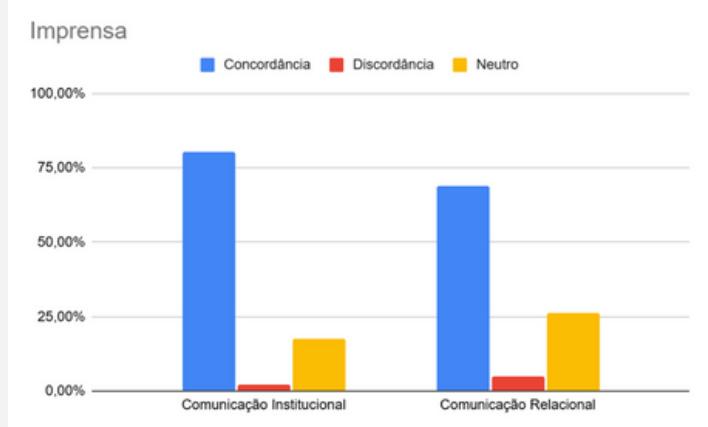
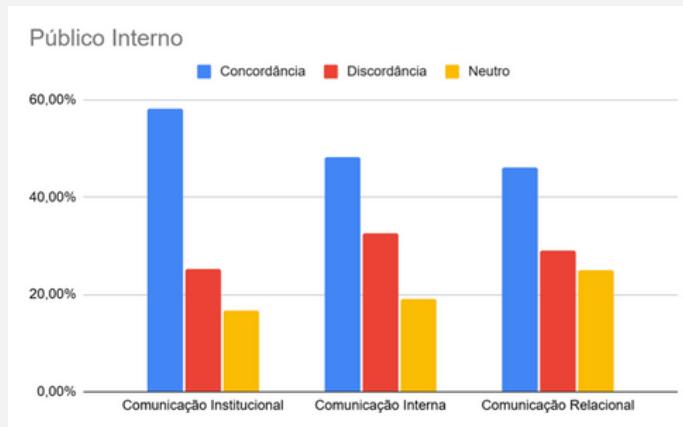
Resumo Comparativo das Dimensões da Comunicação na UnivASF

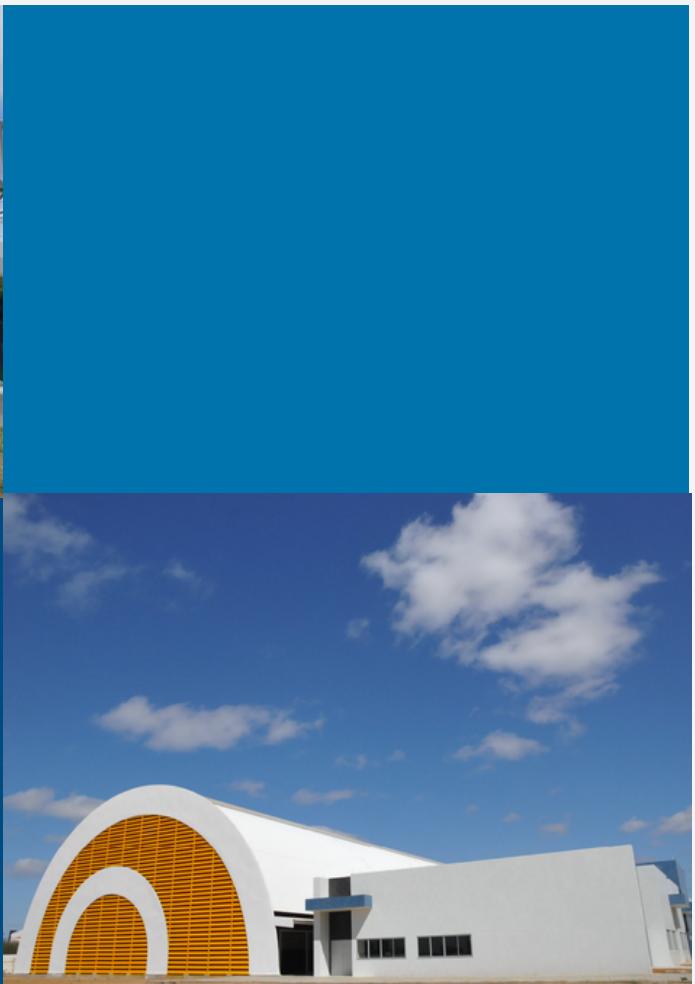
Público interno:

1. **Comunicação Institucional** — Obteve o maior nível de concordância, indicando reconhecimento das ações voltadas à imagem e visibilidade da universidade.
2. **Comunicação Interna** — Apresentou o maior índice de discordância, revelando fragilidades nos fluxos de informação e no diálogo com servidores e estudantes.
3. **Comunicação Relacional** — Destacou-se pelo alto número de respostas neutras, sinalizando desconhecimento ou percepção ambígua sobre os canais de escuta e interação com a sociedade.

Público externo (imprensa):

1. **Comunicação Institucional** — Também foi a melhor avaliada, evidenciando percepção positiva sobre a visibilidade e divulgação das atividades da universidade.
2. **Comunicação Relacional** — Teve maiores índices de neutralidade e discordância, indicando percepção limitada sobre a efetividade dos canais de diálogo com a sociedade.





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O modelo adotado nesta pesquisa possibilitou a análise situacional da comunicação organizacional da Univasp 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 Univasp, medida fundamental para consolidar a comunicação como função estratégica e assegurar coerência, continuidade e legitimidade às ações da Universidade.

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.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Juciane de Jesus Aleixo (mestranda)

Contato: juciane.aleixo@univasf.edu.br

Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca (orientador)

Contato: platini.fonseca@univasf.edu.br

Petrolina-PE, 23 de junho de 2025



REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Instituições de Ensino Superior como organizações: um olhar a partir da comunicação organizacional. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maira; SALGADO, Ivanei. Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 91-106.

DUARTE, Jorge. Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLANDA, Ana Emilia 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.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

Discente: Juciane de jesus Aleixo, mestrand

Orientador: Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca

Universidade Federal do Vale do São Francisco

23 de junho de 2025



MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA