



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

**HESLER PIEDADE CAFFÉ FILHO**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DO  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O CASO UNIVASF**

**JUAZEIRO-BA  
2024**

**HESLER PIEDADE CAFFÉ FILHO**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA PERSPECTIVA DO  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL: O CASO UNIVASF**

Tese apresentada como requisito da etapa de defesa de tese e produto, para obtenção do título de Doutor em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Espaço Plural,

**ORIENTADORA:**

*Prof.<sup>a</sup> Dra. Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira*

**CO-ORIENTADOR:**

*Prof. Dr. Denes Dantas Vieira*

**JUAZEIRO-BA  
2024**

## FICHA CATALOGRÁFICA

C129c

Caffé Filho, Hesler Piedade

Comunicação institucional em prol do desenvolvimento territorial: O Caso Univasf /

Hesler Piedade Caffé Filho. – Juazeiro-BA, 2024.

x, 107 f. il. 29 cm

Tese (Programa de Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial)  
- Universidade Federal do Vale do São Francisco, Espaço Plural, 2024.

Orientador(a): Dra. Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira

1. Comunicação na administração. 2. Desenvolvimento Territorial. 3. Univasf. I.  
Título. II. Oliveira, Lucia Marisy Souza Ribeiro de. III. Universidade Federal do Vale do  
São Francisco.

CDD 658.45

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGROECOLOGIA E  
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**HESLER PIEDADE CAFFÉ FILHO**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM PROL DO DESENVOLVIMENTO  
TERRITORIAL: O CASO UNIVASF**

Tese apresentada como requisito da etapa de defesa de tese e produto, para obtenção do título de Doutor em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF.

**Aprovada em 01 de outubro de 2024.**

**Banca Examinadora:**

LUCIA MARISY SOUZA  
RIBEIRO DE  
OLIVEIRA:26413710578

Assinado de forma digital por  
LUCIA MARISY SOUZA RIBEIRO  
DE OLIVEIRA:26413710578

---

Profa. Dra. Lucia Marisy Souza Ribeiro de Oliveira  
UNIVASF-Universidade Federal do Vale do São Francisco, Orientadora.

BRUNO CEZAR  
SILVA

Assinado de forma  
digital por BRUNO  
CEZAR SILVA

---

Prof. Dr. Bruno Cezar Silva  
UNIVASF-Universidade Federal do Vale do São Francisco, PPGADT.

Documento assinado digitalmente



FRANCISCO RICARDO DUARTE  
Data: 04/10/2024 15:55:01-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte  
UNIVASF-Universidade Federal do Vale do São Francisco, PPGADT.

Documento assinado digitalmente



PLATINI GOMES FONSECA  
Data: 04/10/2024 16:19:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca  
UNIVASF-Universidade Federal do Vale do São Francisco, Externo.

Documento assinado digitalmente



FERNANDA RODA DE SOUZA ARAUJO  
Data: 04/10/2024 14:32:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Profa. Dra. Fernanda Roda de Souza Araújo  
UFPE: Universidade Federal de Pernambuco, Externo.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo da minha trajetória acadêmica, recebi incentivo de diversas pessoas que fizeram diferença para a conclusão desse Doutorado! Sem dúvida serei injusto e vou esquecer nomes se eu for tentar colocar todos individualmente. Então eu começo agradecendo a Deus e aos meus pais (*em memória*). Sigo agradecendo à minha família, à minha esposa, aos meus filhos, aos super irmãos do F.V.C., aos meus amigos fortes da Univasf, ao infalível grupo B.O.L. formado ao longo do doutoramento e aos irmãos da Maçonaria – todos por serem parte da base forte que sustenta minha vida. Agradeço também a todas as estruturas educacionais (Pituca, Salesiano, Adventista, Estácio, FASJ, EEEMBA, UFRB e UNIVASF) que fizeram parte da minha trajetória e a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram nessa caminhada.

## RESUMO

O objetivo desta tese foi mapear as estratégias utilizadas pela ASCOM – Assessoria de Comunicação, para informar aos seus usuários internos e externos os serviços prestados nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, além de outros relacionados ao desenvolvimento sustentável dos territórios localizados no semiárido brasileiro e, a partir daí, construir princípios, indicadores e diretrizes capazes de nortear a elaboração do Plano Institucional de Comunicação da UNIVASF. A metodologia adotada foi a qualitativa, experimental e bibliográfica, tendo como instrumentos de coleta documentos institucionais, observação de campo e do setor de comunicação. A interpretação dos dados tomou como referência a Teoria de Análise de Conteúdos de Bardin, cujos resultados estão aqui apresentados em forma de tabelas.

**Palavras-chave:** Comunicação Institucional, Diretrizes Operacionais, Desenvolvimento Territorial.

## ABSTRACT

The objective of this thesis was to map the strategies used by ASCOM – Secretariat of Communication, to inform its internal and external users about the services provided in the areas of teaching, research and extension, as well as others related to the sustainable development of territories located in the Brazilian semi-arid region and , from there, build principles, indicators and guidelines capable of guiding the preparation of the UNIVASF Institutional Communication Plan. The methodology adopted was qualitative, experimental and bibliographic, using institutional documents, field observation and the communication sector as collection instruments. The interpretation of the data took Bardin's Content Analysis Theory as a reference, the results of which are presented here in table form.

**Keywords:** Institutional Communication, Operational Guidelines, Territorial Development.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>FIGURA 1</b>	Capa Principal do Portal Oficial da Univasf	59
<b>FIGURA 2</b>	Área de Eventos do Portal Oficial da Univasf	60
<b>FIGURA 3</b>	Portal do Servidor da Univasf	61
<b>FIGURA 4</b>	Perfil do Facebook Oficial Da Univasf	63
<b>FIGURA 5</b>	Perfil do Instagram Oficial da Univasf	65
<b>FIGURA 6</b>	Acompanhamento dos objetivos e metas da Ascom	70
<b>QUADRO 1</b>	Modelo de Análise	17
<b>QUADRO 2</b>	Percurso Metodológico	19
<b>QUADRO 3</b>	Territórios da Área de Abrangência da Univasf	25
<b>QUADRO 4</b>	Territórios X Cidades onde tem Univasf	47
<b>QUADRO 5</b>	Número de notícias postadas no Portal da Univasf: Capa e Portal do Servidor	59
<b>QUADRO 6</b>	Número de postagens realizadas no Perfil Oficial da Univasf no Facebook	63
<b>QUADRO 7</b>	Número de postagens realizadas no Perfil Oficial da Univasf no Instagram	65
<b>QUADRO 8</b>	Número de notícias em que a Univasf foi citada na imprensa sites, blogs, rádio e televisão.	67
<b>QUADRO 9</b>	Objetivos e metas de comunicação no PDI Univasf	69



## LISTA DE SIGLAS

<b>ASCOM</b>	Assessoria de Comunicação Social - Univasf
<b>CCA</b>	Campus Ciências Agrárias
<b>CEFET</b>	Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina
<b>CEMAFAUNA</b>	Centro de Conservação e Manejo de Fauna da Caatinga
<b>CEPPSI</b>	Centro de Estudos e Práticas em Psicologia – Univasf
<b>CONUNI</b>	Conselho Universitário da Univasf
<b>CRC</b>	Centro de Recondicionamento de Computadores
<b>EP</b>	Espaço Plural da Univasf
<b>FACJU</b>	Faculdade Juazeiro
<b>HU-UNIVASF</b>	Hospital Universitário da Univasf
<b>IES</b>	Instituições de Ensino Superior
<b>LAPECIV</b>	Laboratório de Geologia, Laboratório de Pesquisa de Ciências da Vida
<b>LEBA</b>	Laboratório de Ecologia Básica e Aplicada
<b>LECET</b>	Laboratório de Ecologia e Etnobiologia
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MNPEF</b>	Mestrado Nacional Profissional Em Ensino de Física
<b>NAPO</b>	Núcleo de Agroecologia e Produção Orgânica
<b>NEAFRRAR</b>	Núcleo de Estudos Étnicos e Afro-brasileiros Abdias do Nascimento e Ruth de Souza
<b>NEMA</b>	Núcleo de Ecologia e Monitoramento Ambiental
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PISF</b>	Projeto de Integração do Rio São Francisco com as Bacias do Nordeste Setentrional
<b>POCAM</b>	Mestrado em Política, Cultura e Ambiente
<b>PPGADT</b>	Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial – Doutorado Profissional Interdisciplinar
<b>PPGEXR</b>	Pós-Graduação em Extensão Rural
<b>PROFMAT</b>	Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional
<b>PROFNIT</b>	Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação
<b>PROFSOCIO</b>	Mestrado Profissional de Sociologia em Rede Nacional
<b>SINAES</b>	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>TAE</b>	Técnico-Administrativo em Educação
<b>UFES</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UNIVASF</b>	Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2. JUSTIFICATIVA</b>	13
2.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
<b>3. OBJETIVOS</b>	14
3.1 OBJETIVO GERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
<b>4. METODOLOGIA</b>	15
4.1 MODELO DE ANÁLISE	16
4.2 PERCURSO METODOLÓGICO	18
<b>5. REVISÃO DE LITERATURA</b>	20
5.1 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL	21
5.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL	26
5.3 GESTÃO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	30
5.4 ELEMENTOS DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO	36
<b>6. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA</b>	44
6.1 A UNIVASF	44
6.2 A COMUNICAÇÃO DA UNIVASF	56
6.3 SUGESTÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO	71
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	75
<b>REFERÊNCIAS</b>	77
<b>APÊNDICE (PLANO DE COMUNICAÇÃO)</b>	81

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a minha posse como servidor público, em 2010, percorro alguns caminhos organizacionais na instituição de ocupação: a Universidade Federal do Vale do São Francisco. Fui empossado e, logo na minha chegada, fui lotado no setor de contratos e convênios. A minha missão era criar um mecanismo onde pudéssemos fazer os controles dos contratos e convênios da universidade, mais precisamente em relação aos prazos de vencimento e de etapas importantes no processo. Após isso, fui chamado para uma outra missão que era de controlar e organizar os trâmites internos e burocráticos no internato de medicina – uma espécie de estágio obrigatório onde os estudantes precisam passar algum tempo promovendo a prática de procedimentos técnicos aprendidos na graduação do curso. As formas de trabalho implementadas chamaram atenção da gestão da Univasf e fui convidado para coordenar o campus Petrolina e, em seguida, o campus Juazeiro.

O trabalho de coordenação de campos, apesar de ser recheado de protocolos e trâmites burocráticos, demanda um diálogo constante com professores, terceirizados e estudantes. Para mim, isso não se configurou um choque de realidade considerando que desde 2008 eu já exerço cargo de docente em instituições de ensino superior na iniciativa privada. Nessa época, fui aprovado em concurso para professor substituto – onde fiquei por dois anos – e precisei declinar da ocupação de cargos de confiança. Minha vida profissional seguiu e fui trabalhar no setor de desenvolvimento e qualidade de vida, assessorando a coordenação de capacitação e depois no Subsistema de Atenção à Saúde do Servidor. As ocupações sempre foram burocráticas e de tramitações administrativas até que fui lotado na assessoria de comunicação da instituição – setor esse onde passei mais tempo. O meu perfil sempre foi o de encontrar soluções para os problemas, encaminhá-los e seguir para outros setores.

Na assessoria de comunicação consegui unir o útil ao agradável: juntei os elementos das aulas (na minha atuação enquanto professor) e a prática da comunicação. Desenvolvemos, enquanto equipe, inúmeros projetos

institucionais e implementamos alguns sistemas de controle da comunicação. Resgatamos contas de redes sociais; mudamos a estética das publicações; dialogamos com a imprensa; assessoramos colegas servidores na necessidade de atender a pedidos midiáticos, dentre outras atividades. Mas uma coisa causava inquietude: a universidade não possuía um plano de comunicação ou uma política de comunicação regulamentada, o que fragiliza a sua atuação.

A assessoria de comunicação lida diariamente com pedidos de todos os setores da Univasf, articulando formas de fazer com que seus produtos em termos de ensino, pesquisa e extensão, possam ser divulgados para toda a comunidade acadêmica categorizados como docentes, técnicos administrativos, terceirizados, estudantes e comunidade em geral. A amplitude dessa comunicação institucional não pode ser totalmente mensurada considerando que a Univasf, além de possuir vasta atuação na comunicação, compõe interesse nacional por se tratar de uma universidade federal.

Esse cenário aponta para a falta de elemento de gestão na comunicação, dificultando saber quais são os seus produtos ou serviços de interesse de diversos públicos, já que é papel da universidade pública contribuir para o desenvolvimento dos territórios onde ela se insere. E o Programa de Pós-graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial oportuniza essa discussão. Como informa Margarida Kunsch (2002):

[...]o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (KUNSCH, 2002, p. 69).

Com foco na sociedade, a comunicação tem como objetivo a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma organização, estando diretamente ligada ao marketing, independente se possui ou não fins lucrativos ou se é pública ou privada. Assim, o objetivo desta tese é criar uma ferramenta gerencial para que os setores internos da universidade possam desempenhar suas funções de comunicação norteados por um modelo que aponte caminhos para a disseminação de informações ao público.

Sobre o produto desenvolvido, aqui denominado Diretrizes para Elaboração do Plano de Comunicação, esse será formatado como um guia a ser

seguido pelo servidor da Univasf ao comunicar assuntos institucionais para o público interno ou externo de interesse.

A sua construção fundamentou-se nas estratégias formuladas por Mourão (2013), a partir de sete dimensões: antecipação, decisão, método, posição, marco de referência, perspectiva e relação com o entorno, alí descritas.

## 2. JUSTIFICATIVA

A presença de uma universidade federal como equipamento público pode iniciar ou potencializar o desenvolvimento de determinados territórios através da oferta de soluções nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, aumentando a capacidade dos diversos agentes sociais na promoção de respostas e soluções para as questões neles apresentadas, respeitando os aspectos ancestrais, antropológicos, sociológicos, culturais, sociais, econômicos, de costumes e outros, com vistas à igualdade, a justiça social e ambiental, no combate à discriminação e a exclusão, o que torna a UNIVASF um equipamento importante nos sete territórios da sua atuação.

Foi esse cenário que carrega tal complexidade que determinou este estudo sobre a necessidade de se definir diretrizes operacionais capazes de nortear o sistema de comunicação de forma efetiva e funcional da UNIVASF com o seu público. Embora exista em funcionamento diversas práticas comunicacionais ligadas às especificidades do jornalismo, das relações públicas e diálogos diversos com públicos variados, inexistem instruções normativas ou dispositivos legais e formais através de um plano ou a uma política de comunicação própria na instituição, com diretrizes claras e objetivas, capazes de garantir a consistência das mensagens; o alinhamento com os seus objetivos, incluindo a definição de princípios orientadores; identificação de público-alvo; escolha de canais de comunicação apropriados e a definição de parâmetros para a mensuração da eficácia desses instrumentos.

### 2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na condição de instituição de ensino superior multicampi e interestadual, o setor de comunicação da UNIVASF pode ser um vetor na promoção do desenvolvimento dos territórios da sua atuação?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GERAL**

Elaborar diretrizes operacionais capazes de orientar o Plano de Comunicação Institucional da UNIVASF, na perspectiva da promoção do desenvolvimento territorial sustentável nas suas áreas de abrangência.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

3.2.1. Definir com base nas transformações sociais, econômicas, ambientais e culturais, novos percursos a serem trilhados pela UNIVASF, a partir das exigências requeridas para a sustentabilidade dos ecossistemas do bioma Caatinga;

3.2.2. Eleger indicadores de comunicação antenados com os novos compromissos assumidos pela instituição junto ao seu público;

3.2.3. Elaborar diretrizes operacionais que contribuam para a construção do Plano de Comunicação da UNIVASF.

#### 4. METODOLOGIA

Este estudo, de natureza qualitativa e documental, teve como objeto analisar as estratégias utilizadas pelo setor de comunicação da UNIVASF, na perspectiva de identificar as suas potencialidades e as suas fragilidades, a fim de apresentar diretrizes capazes de orientar a construção do seu plano de comunicação.

A escolha por essa abordagem, atendeu à compreensão de Ludke (2014), ao afirmar:

A pesquisa qualitativa ou naturalística, envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (Lüdke; André, 2014, p.14).

Nessa perspectiva, o percurso metodológico desse trabalho baseou-se na tese formulada por Minayo (2014, p.367), buscando atender a cada objetivo específico para atingir ao objetivo geral, cujas etapas se desdobraram nos seguintes passos:

1. formulação do objeto ou da pergunta referencial que guiou todo o processo;
2. elaboração dos indicadores;
3. escolha da bibliografia de referência e das fontes de informação;
4. construção dos instrumentos para a coleta das informações;
5. análise das informações coletadas;
6. elaboração do informe final.

Por tratar-se de pesquisa exploratória – o caso da UNIVASF - os seus resultados não podem ser generalizados para outras situações. Como afirma Yin (2001, p.17):

[...] embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, artefatos, entrevistas e observações) além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

No caso específico dessa tese, este tipo de pesquisa foi o que melhor adaptou-se ao seu propósito, fornecendo insights valiosos que podem ser usados para melhorar práticas futuras.



Para tanto, a investigação foi feita em regimentos internos; documentos oficiais; atas de reuniões; manuais; planos de cursos; plano de desenvolvimento institucional; carta de serviço da Ascom, entre outros materiais que possam atuar como unidades de observação em diálogo com as variáveis:

- a) Conhecimentos de Comunicação Organizacional;
- b) Infraestrutura técnica da comunicação;
- c) Organização e Estratégias;
- d) Formato da Comunicação;
- e) Meios e Canais de comunicação;
- f) Conteúdo da comunicação;
- g) Conhecimento sobre o emissor;
- h) Tipo de informações;
- i) Conteúdo da mensagem, ligados às dimensões Mensagem e Receptor - variáveis essas contidas no modelo de análise.

Após identificar as práticas de comunicação vigentes na UNIVASF, o passo seguinte foi criar diretrizes capazes de orientar o plano de comunicação para dar suporte às tomadas de decisões.

#### 4.1 MODELO DE ANÁLISE

Para a análise de conteúdo, utilizou-se a técnica defendida por Bardin (2016), que se estrutura nas seguintes etapas: a primeira delas foi a pré - análise, onde se organizou e selecionou o material a ser usado, tomando como base os objetivos e o ambiente da pesquisa. No caso desta tese, foram usados os documentos disponíveis em site institucional que norteiam as atividades da Universidade.

Após essa leitura flutuante, em uma fase intermediária da análise, iniciou-se a exploração do material, com categorização ou codificação do mesmo; identificação de recortes; localização de informações e pontos importantes do conteúdo do material analisado.

Na etapa final de análise dos dados foi feita a interpretação dos mesmos, para responder aos objetivos da pesquisa, apresentados no quadro 01.

QUADRO 1 - MODELO DE ANÁLISE

<b>MODELO DE ANÁLISE</b>				
<b>CAMPO</b>	<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>	<b>ITENS DE ANÁLISE</b>	
Comunicação Institucional da Univasf	I. Emissor	a) Conhecimentos de Comunicação Organizacional;	1. Titulação e Conhecimentos em cursos de Comunicação;	
			2. Experiência em comunicação;	
			3. Pessoas envolvidas na comunicação;	
		b) Infraestrutura técnica da comunicação	4. Hardware de manipulação de dados: Computador, Celular, Impressora, Tablet, Etc.,	
			5. Software de manipulação de dados; Programas, Aplicativos, Pacotes de Trabalho, Edição de som, imagem e texto;	
			6. Possuir conexão de internet e canais virtuais para processamento de informações;	
		c) Organização e Estratégias;	7. Conhecimento dos diversos público / stakeholders;	
			8. Conhecimento sobre os produtos da Univasf (Ensino, pesquisa, extensão, gestão, dimensões políticas e desenvolvimento territorial);	
			9. Existência de setores que pensem a comunicação;	
	II. Mensagem		d) 'Formato da Comunicação;	10. Utilização multimídia;
			e) Meios e Canais de comunicação;	11. Canais e Meios utilizados na comunicação;
		f) Conteúdo da comunicação;	12. Linguagem usada para comunicar produtos e marca da Univasf;	
	III. Receptor	g) Conhecimento sobre o emissor;	13. Domínio sobre qual é o papel de uma universidade;	
			14. Domínio sobre o que é a Univasf;	
			15. Domínio sobre quais são os serviços ofertados pela Univasf;	
		h) Tipo de informações;	16. Mídias preferenciais: tradicionais/digitais;	
			17. Linguagem preferencial: técnica/cotidiana/formal/informal;	
			18. Preferência por um tipo específico de emissor (líder / gestor / técnico / estudante / porta voz / digital influencer interno ou externo)	
		i) Conteúdo da mensagem;	19. Interesse por: Produtos / Praças / Gestão / Processos / Respostas Sociais;	
			20. Oferece feedback dos produtos da Univasf?	
			21. Oferece feedback do próprio processo de comunicação?	

Fonte: Caffé Filho (2024)

## 4.2 PERCURSO METODOLÓGICO

Apesar dos dados dessa tese serem documentais, segundo Creswell (2010), é importante que o pesquisador torne explícito e seja específico sobre os dados que foram coletados ao longo da pesquisa, para aumentar a transparência e a confiabilidade da pesquisa, mas também permitir que outros pesquisadores reproduzam o estudo no futuro, se desejarem. Por esse motivo esse capítulo de método foi construído conforme apresentado no Quadro 02.

## QUADRO 2 – PERCURSO METODOLÓGICO

### PERCURSO METODOLÓGICO

**CONTEXTUALIZAÇÃO:** A presença de uma universidade federal como equipamento público pode iniciar ou potencializar o desenvolvimento de determinados territórios através da oferta de soluções nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, aumentando a capacidade dos diversos agentes sociais na promoção de respostas e soluções para as questões neles apresentadas, respeitando os aspectos ancestrais, antropológicos, sociológicos, culturais, sociais, econômicos, de costumes e outros, com vistas à igualdade, a justiça social e ambiental, no combate à discriminação e a exclusão, o que torna a UNIVASF um equipamento importante nos sete territórios da sua atuação.

**PROBLEMA DE PESQUISA:** Embora exista em funcionamento diversas práticas comunicacionais ligadas às especificidades do jornalismo, das relações públicas e diálogos diversos com públicos variados, inexistem instruções normativas ou dispositivos legais e formais através de um plano ou a uma política de comunicação própria na instituição, com diretrizes claras e objetivas, capazes de garantir a consistência das mensagens; o alinhamento com os seus objetivos, incluindo a definição de princípios orientadores; identificação de público-alvo; escolha de canais de comunicação apropriados e a definição de parâmetros para a mensuração da eficácia desses instrumentos.

**PERGUNTA DE PESQUISA:** Na condição de instituição de ensino superior multicampi e interestadual, o setor de comunicação da UNIVASF pode ser um vetor na promoção do desenvolvimento dos territórios da sua atuação?

OBJETIVOS			MÉTODO DA PESQUISA									
OBJETO	OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Abordagem	Níveis da Pesquisa	Natureza	Tipos	Procedimento de Coleta	Instrumentos de Coleta	Fonte de Dados	Unidades de Observação	Item de Observação	Itens de análise
Comunicação da Universidade Federal do Vale do São Francisco à favor do Desenvolvimento Territorial	Elaborar diretrizes operacionais capazes de orientar o Plano de Comunicação Institucional da UNIVASF, na perspectiva da promoção do desenvolvimento territorial sustentável nas suas áreas de abrangência.	Definir com base nas transformações sociais, econômicas, ambientais e culturais, novos percursos a serem trilhados pela UNIVASF, a partir das exigências requeridas para a sustentabilidade dos ecossistemas do bioma Caatinga;	Quali	Pesquisa participante, materialização de processos exploratórios e descritivos, com arcabouço interdisciplinar	Aplicada	Documental	Realizar pesquisas documentais, Leitura seletiva	Documentos institucionais;	Secundária	Regimentos, documentos oficiais, plano de desenvolvimento institucional, entre outros materiais que possam servir como unidades de observação	PDI, Regimento Interno, Site Institucional e Carta de Serviço da Ascom	1-9
		Eleger indicadores de comunicação antenados com os novos compromissos assumidos pela instituição junto ao seu público;	Quali			Documental	Realizar pesquisas documentais, leitura seletiva, interpretação dos dados e apresentação dos resultados	Documentos institucionais;	Secundária	Cartas de serviços, Site institucional, Redes sociais	Carta de Serviço da Ascom	1 a 9
			Quali				Sites e Redes Sociais				Site Oficial, Práticas de Comunicação, Perfis no Facebook e Instagram, Relatórios de Acompanhamento do PDI.	10 a 21
		Elaborar diretrizes operacionais que contribuam para a construção do Plano de Comunicação da UNIVASF.	Quali			Estudo de Caso	Fazer um briefing de um plano de comunicação	Técnica de Metodologia Ativa: sugestão de criação do instrumento a partir de uma equipe multidisciplinar	Secundária	Práticas de comunicação, serviços da univasf e direcionamento para atuação em territórios	PDI, Regimento Interno,	1-21

Fonte: Caffé Filho (2024)

## 5. REVISÃO DE LITERATURA

O desenvolvimento territorial é um conceito que envolve a promoção do crescimento econômico e social de uma região específica, levando em consideração suas particularidades culturais, ambientais e econômicas. Este processo busca não apenas o aumento da produtividade e da renda, mas também a melhoria da qualidade de vida dos habitantes locais. Através de políticas públicas e iniciativas privadas, o desenvolvimento territorial visa criar um ambiente propício para o surgimento de novas oportunidades e a redução das desigualdades regionais.

Para isso, entra em cena o empreendedorismo social que emerge como uma ferramenta poderosa dentro do contexto do desenvolvimento territorial. Diferente do empreendedorismo tradicional, o empreendedorismo social foca na criação de valor social, buscando soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais. Empreendedores sociais atuam como agentes de mudança, promovendo o desenvolvimento sustentável e inclusivo. Suas iniciativas não apenas geram impacto positivo nas comunidades, mas também contribuem para a construção de uma economia mais justa e solidária.

A gestão empresarial e a comunicação institucional desempenham papéis cruciais na implementação eficaz de estratégias de desenvolvimento territorial e empreendedorismo social. A gestão empresarial, com suas práticas de planejamento, organização e controle, garante que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que os objetivos sejam alcançados. Por outro lado, a comunicação institucional é fundamental para a construção de uma imagem positiva e para o engajamento dos diversos stakeholders. Uma comunicação clara e transparente fortalece a confiança e a colaboração entre as partes envolvidas, facilitando a execução de projetos e a obtenção de resultados sustentáveis.

## 5.1 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Um território pode ser estruturado através da definição de fronteiras, divisão administrativa, estabelecimento de leis e regulamentos, planejamento urbano, infraestrutura e serviços públicos. É uma área delimitada geograficamente que pertence a um país, estado, cidade ou grupo específico. O território pode ser interpretado como uma entidade material (estrutura territorial) que, quando percebida pelos sentidos, é identificada como paisagem. Ele atua como um elemento político e econômico que define o espaço, sendo ao mesmo tempo uma categoria, um objeto e um todo social. Dentro do território, existem subdivisões menores conhecidas como regiões.

Podemos então afirmar que o território, imerso em relações de dominação e/ou de apropriação sociedade-espaço, “desdobra-se ao longo de um continuum que vai da dominação político-econômica mais 'concreta' e 'funcional' à apropriação mais subjetiva e/ou 'cultural-simbólica” (Haesbaert, 2004:95-96).

O desenvolvimento territorial é parte fundamental de qualquer processo de avanço e estruturação social em um determinado espaço geográfico. É na disposição geográfica que a sociedade humana promove transformações progressivas tendo em vista o cenário de generalização das prioridades nos espaços produtivos, quer seja na educação, na saúde, na alimentação, moradia, na geração de renda que promova transformações sociais, econômicas e culturais.

Uma interpretação de Saquet e Briskievicz (2009, p.4) sobre o texto de Rogério Haesbaertm (1997), diz:

O território envolve, ao mesmo tempo, mesmo em diferentes graus de correspondência e intensidade, uma dimensão simbólica, cultural, através de uma identidade atribuída pelos grupos sociais ao espaço onde vivem, e uma dimensão mais concreta, de caráter político-disciplinar, de controle do espaço como forma de domínio dos indivíduos. (Saquet E Briskievicz 2009, p.4).

Dentro dessa visão, quando o cenário aponta a junção de questões de desenvolvimento econômico baseado no consumo, (produção, emprego e

renda), desenvolvimento territorial e administração, abre-se uma grande oportunidade para a prática da interdisciplinaridade no processo de geração de conhecimento, saberes e soluções, em forma de técnicas de gestão, para atender o processo de aquisição e desenvolvimento de competências.

Para Pereira Castillo e Frederico (2010), o movimento que dinamiza a produção industrial (consumo ou disponibilidade financeira?), causou algumas transformações na forma de produção e comercialização de produtos e serviços. O circuito financeiro e produtivo passou por alterações na sua dinâmica, entre elas, crises, fusões, perda de espaço para outros mercados. Para tentar se equilibrar nesse clima de incertezas, as empresas recorreram a soluções tecnológicas, reengenharia de produção e novas formas de produzir. Alterações como essas causam impactos imprevisíveis e é natural que as empresas sintam a necessidade de contornar esses percalços – ou ao menos se preparar para tais contingências, entrando em cena a flexibilização da produção e disjunção funcional na indústria, causando a necessidade de ampliação dos circuitos espaciais produtivos e de consumo.

Diante dessa realidade, é papel da inteligência territorial compreender a totalidade e abrangência do seu espaço e promover iniciativas para a gestão de ações integradas em prol do autodesenvolvimento. Logo, a depender da qualidade gerencial da organização, das ferramentas e dos recursos disponíveis para a gestão empresarial, pode-se encarregar de dar resolutividade a esses problemas surgidos.

A configuração territorial é dada pelo conjunto formado pelos sistemas naturais existentes em um dado país ou numa dada área e pelos acréscimos que os homens superpuseram a esses sistemas naturais. A configuração territorial não é o espaço, já que sua realidade vem de sua materialidade, enquanto o espaço reúne a materialidade e a vida que a anima. (Santos, 1996, p.51).

Quando falamos em território, a expressão ‘desenvolvimento territorial’ se apresenta como uma abordagem estratégica que visa melhorar os indicadores socioeconômicos em regiões específicas. Ele reconhece que cada localidade possui características únicas, culturais, econômicas e sociais, e busca mobilizar as potencialidades locais para resolver problemas e promover crescimento sustentável.

É preciso entender que o conceito de território vai além da extensão física de uma área. Ele envolve o reconhecimento de um lugar como um espaço coletivo, com história e tradições compartilhadas. Esse espaço pode ser um bairro, uma rua, um município ou até mesmo um conjunto de cidades. Os territórios são dinâmicos e diversificados, com potencial para desenvolvimento cultural, criativo e econômico.

Milton Santos destaca a complexidade de estabelecer uma definição singular para conceitos como espaço ou território. Ele enfatiza que essas categorias são multifacetadas e incorporam uma variedade de elementos, tornando suas definições intrinsecamente dinâmicas e adaptáveis, ao invés de estáticas ou perenes. As definições são, portanto, suscetíveis a alterações e evoluem ao longo do tempo, refletindo os diversos significados que foram atribuídos historicamente a termos como espaço e território.

[...] O espaço por suas características e por seu funcionamento, pelo que ele oferece a alguns e recusa a outros, pela seleção de localização feita entre as atividades e entre os homens, é o resultado de uma práxis coletiva que reproduz as relações sociais, [...] o espaço evolui pelo movimento da sociedade total. (Santos, 1978, p. 171).

Dada a diversidade territorial do Brasil, políticas públicas centralizadas resultariam em maior desigualdade social. Para promover o desenvolvimento em todas as regiões, é essencial considerar suas peculiaridades. O desenvolvimento territorial individualiza características e potencialidades, valorizando a cultura, a infraestrutura e as relações sociais de cada localidade. Ele dá voz às comunidades, fomenta ações coletivas e estimula soluções colaborativas para problemas locais.

A educação superior tem sido um instrumento de transformação e luta contra desigualdades sociais. A abordagem empreendedora ou gerencial ou ainda do empreendedorismo social, aliada ao desenvolvimento territorial, pode contribuir significativamente. Ao valorizar as diferenças culturais e econômicas dos territórios, a educação superior capacita indivíduos a transformar suas realidades. Ela promove o sentimento de pertencimento e identidade com o local onde vivem, incentivando ações coletivas e soluções locais.



“as universidades, como instituições de ensino, pesquisa, extensão e promoção social, assumem importância estratégica no processo de desenvolvimento. O conjunto de suas atividades passa a dar origem a uma força de atração de consumidores e empresas, contribuindo para gerar um crescimento econômico-social local/regional.” (Oliveira JR, 2014, p. 1338).

É preciso lembrar-se de que o desenvolvimento territorial é uma construção coletiva, multidisciplinar e interdisciplinar onde sua implementação requer a participação ativa de todos os envolvidos incluindo desde a iniciativa pública, passando pela iniciativa privada, atores governamentais até a população em geral.

Uma vez entendida a ideia central sobre território e desenvolvimento territorial, é necessário conceituar e falar sobre um tema importante dentro desse contexto: a desterritorialização. Na geografia cultural, a desterritorialização ocorre quando o vínculo entre um povo e o território é quebrado. É um conceito que transcende o espaço físico e adentra o âmbito das relações sociais e culturais. Está intrinsecamente ligada às lutas por terra e território. Por exemplo grupos como povos indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais reivindicam a demarcação coletiva ou o reconhecimento formal de espaços específicos.

[...] precisamos às vezes inventar uma palavra bárbara para dar conta de uma noção com pretensão nova. A noção com pretensão nova é que não há território sem um vetor de saída do território, e não há saída do território, ou seja, desterritorialização, sem, ao mesmo tempo, um esforço para se reterritorializar em outra parte (Deleuze apud Haesbaert, 2009, p.99).

A desterritorialização determina que qualquer processo de troca em meio às interações sociais pode transformar contextos, significados e aplicações psicossociais. Ela desafia as fronteiras rígidas e permite que os territórios sejam reconfigurados e reinterpretados. No contexto geográfico, isso implica na fluidez das fronteiras, na redefinição de pertencimento e na abertura para novas conexões. Não se trata apenas uma perda de vínculos, mas também uma oportunidade para a criatividade institucional. Novos vínculos e formas de organização podem emergir, criando alternativas aos modelos tradicionais. No

contexto social, isso envolve a busca por projetos políticos inovadores e a construção de novas instituições que transcendam as antigas territorialidades.

O território pode se desterritorializar, isto é, abrir-se, engajar-se em linhas de fuga e até sair do seu curso e se destruir. A espécie humana está mergulhada num imenso movimento de desterritorialização, no sentido de que seus territórios "originais" se desfazem ininterruptamente com a divisão social do trabalho, com a ação dos deuses universais que ultrapassam os quadros da tribo e da etnia, com os sistemas maquínicos que a levam a atravessar, cada vez mais rapidamente, as estratificações materiais e mentais (Guattari; Ronilk, 2010, p.388).

Em resumo, a desterritorialização é um processo dinâmico que desafia as fronteiras, convida à reflexão sobre nossas conexões com o mundo e nos lembra que os territórios são mais do que meras extensões físicas. São espaços vivos, moldados pelas relações humanas e pela busca contínua por identidade e pertencimento

A Univasf, objeto de estudo desse projeto, foi a primeira Universidade Federal a ter sua sede implantada no interior do Nordeste e surgiu com a missão de levar o ensino público superior de qualidade ao Semiárido, numa proposta ousada de estar presente, desde a sua origem, em três dos nove estados da Região Nordeste. (Dados do Site Institucional<sup>1</sup>).

### QUADRO 3 – TERRITÓRIOS DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA UNIVASF

TERRITÓRIOS DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA UNIVASF	
TERRITÓRIOS	CIDADES QUE OS COMPÕEM
SERTÃO DO SÃO FRANCISCO PERNAMBUCO <sup>2</sup>	<b>Petrolina</b> ; Lagoa Grande; Santa Maria da Boa Vista; Cabrobó; Orocó; Dormentes; Afrânio.
SERTÃO DO SÃO FRANCISCO BAHIA <sup>3</sup>	<b>Juazeiro</b> ; Sobradinho; Casa Nova; Remanso; Pilão Arcado; Sento Sé; Canudos; Uauá; Curaçá; Campo Alegre de Lourdes.
PIEMONTE NORTE DO ITAPICURÚ <sup>4</sup>	Andorinha, Antônio Gonçalves, Caldeirão Grande, Campo Formoso, Filadélfia, Jaguarari, Pindobaçu, Ponto Novo e <b>Senhor do Bonfim</b> .
SERRA DA CAPIVARA <sup>5</sup>	Anísio de Abreu, Bonfim do Piauí, Campo Alegre do Fidalgo, Capitão Gervásio Oliveira, Caracol, Coronel José Dias, Dirceu Arcoverde, Dom Inocêncio, Fartura do Piauí, Guaribas, João Costa, Jurema, Lagoa do Barro do Piauí, São Braz do Piauí, São João do

<sup>1</sup> Site Institucional Univasf - <http://www.univasf.edu.br>

<sup>2</sup> [http://www2.setur.pe.gov.br/web/empetur\\_old/sertao-do-sao-francisco](http://www2.setur.pe.gov.br/web/empetur_old/sertao-do-sao-francisco)

<sup>3</sup> <http://patrimonio.ipac.ba.gov.br/territorio/sertao-do-sao-francisco/>

<sup>4</sup> <http://patrimonio.ipac.ba.gov.br/territorio/piemonte-norte-do-itapicuru-2/>

<sup>5</sup> <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/42>

	Piauí, São Lourenço do Piauí, <b>São Raimundo Nonato</b> e Várzea Branca.
ITAPARICA <sup>6</sup>	Abaré, Belém do São Francisco, Carnaubeira da Penha, Chorrochó, Floresta, Glória, Itacuruba, Jatobá, Macururé, <b>Paulo Afonso</b> , Petrolândia, Rodelas e Tacaratu.
SERTÃO CENTRAL PERNAMBUCANO <sup>7</sup>	<b>Salgueiro</b> , Cedro, Verdejante, Parnamirim, Terra Nova e Serrita.

Fonte: Caffé Filho (2024)

A partir da apresentação histórica e importância regional, essa se mostra um atrativo e adequado campo de pesquisa e prática tendo em vista a complexidade de sua operação social e na valorização dos produtos por ela ofertados – leia-se cursos, projetos, ações de ensino, pesquisa e extensão, nos seguintes territórios de identidade e de cidadania. A Univasf tem um forte compromisso social e está profundamente inserida no contexto regional, se mostrando uma instituição de grande importância para o Semiárido nordestino, contribuindo para o desenvolvimento holístico nos lugares e territórios que está inserida.

## 5.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social é uma atividade humana que envolve um mecanismo complexo de articulação entre recursos disponíveis para atender uma necessidade coletiva. Ele transcende a figura do empreendedor pois não há empreendimento sem a participação de outros agentes envolvidos. Logo, em uma perspectiva inicial, não existe universalidade nesse processo – é o que defende autores como Gimenez, Ferreira e Ramos (2008).

Por natureza, o empreendedorismo ‘tradicional’ - termo esse que difere a atual ideia de empreendedorismo ‘social’ - é, por natureza, uma atividade gerencial que, apesar de buscar resolver problemas sociais através de uma metodologia baseada em inovação organizacional mercadológica - significando aquele que empreende / faz alguma coisa, o faz dentro da possibilidade e capacidade de correr riscos com vistas à colher frutos dessa operação.

<sup>6</sup> [http://www.cultura.ba.gov.br/arquivos/File/01\\_divisao\\_territorial\\_2/24\\_itaparica.pdf](http://www.cultura.ba.gov.br/arquivos/File/01_divisao_territorial_2/24_itaparica.pdf)

<sup>7</sup> <https://sertaocentral.com/categorias/pernambuco/>

Segundo Hoselitz (1951), por volta do Séc. XVII e XVIII esse termo não era utilizado para mercadores - sendo Schumpeter (1971) o grande responsável por dar essa característica a essa nomenclatura. Até então, isso.

Segundo Schumpeter (1991, p. 407), “sob a influência de Jean Baptist Say, tal conceito (do empreendedor) foi introduzido na literatura inglesa por John Stuart Mill”. Ao referir-se ao fenômeno de difusão do conceito, Casson (2003) afirma que Mill teria sido o responsável pela sua popularização na Inglaterra. Mas tal conceito, logo depois, caiu também em desuso, tendo sido confundido com conceitos como capitalista. Diferentemente da França, na Inglaterra, no final do século XVIII, a imagem de empreendedor que mais se projetou era de alguém que ofertava ou acumulava capital. Como observado por Hebert e Link (2011), os economistas clássicos ingleses viam o empreendedor como fornecedor de capital financeiro. Tal concepção prosperou ao longo do século XIX, com o rápido processo de crescimento industrial. Apenas mais tarde, apesar de reparos ao uso de termos mais frequentes como *undertaker*, por parte de pensadores como Mills e outros, que o termo *entrepreneur* foi incorporado, definitivamente, na literatura de língua inglesa. Schumpeter (1971) foi o grande responsável por isso. (Vale, 2014, p1)

De uma maneira geral, quando estamos diante da palavra empreendedorismo, quase que de forma instantânea, é comum que o empreendedor seja visto como um ideal mentalmente construído. De certa forma, acabamos personificando como uma pessoa que possui alguns atributos tais como capacidade e vontade de assumir riscos, habilidades de criatividade e inovação, a busca de objetivos, dar resultados, criar algo ou materializar ideias. E essas características não necessariamente estão contidas em gestores ou empresários pois esses papéis são distintos. Trata-se de uma espécie de individualismo metodológico – que faz com que seja possível isolar os demais fatores e prospectar um esperado padrão de comportamento. O ‘Empresário’<sup>8</sup> é aquele que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. O “Gestor” ou “Gerente”<sup>9</sup>, é alguém designado pelo empresário para controlar e coordenar funções dentro de uma empresa. Já o ‘Empreendedor’<sup>10</sup> é ser um realizador, que produz novas ideias através da congruência entre criatividade, imaginação e visão mercantil.

---

<sup>8</sup> Artigo 966 do Código Civil

<sup>9</sup> <https://www.catho.com.br/profissoes/gerente-administrativo/>

<sup>10</sup> Conceitos de empreendedorismo do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Esse padrão esperado não nasce por acaso. Historicamente esse termo esteve ligado a um momento em que se teorizava e se conceituava determinados agentes ligados ao avanço econômico e modelos de produção. Em meio a tantas explicações, Schumpeter, em seu livro *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico*, traz o termo empreendedor como uma crítica a modelos gerenciais que não incorporam ou não consideram a dinâmica do desenvolvimento econômico.

É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. Nossa teoria do desenvolvimento não é nada mais do que um modo de tratar este fenômeno e os processos a ele inerentes" (Schumpeter, 1985, p. 47).

Quando falamos em empreendedorismo social, esse pode assumir diferentes formas, desde organizações sem fins lucrativos até empresas híbridas ou empresas com fins lucrativos que reinvestem seus lucros para promover causas sociais. Além disso, os empreendedores sociais muitas vezes colaboram com outras organizações, governos e comunidades para maximizar seu impacto. Esses empreendedores têm uma visão de longo prazo, buscando mudanças sistêmicas e duradouras em suas comunidades. Eles trabalham ativamente com os beneficiários de seus projetos, envolvendo-os no processo de tomada de decisão e capacitando-os para se tornarem agentes de mudança.

Ao promover ações de desenvolvimento territorial sustentável, faz-se mister adaptar esses conceitos, de forma a ficar evidenciado que o empreendedorismo social não objetiva a exploração dos recursos em prol do lucro e das metas de capital dos sócios pois isso já é a própria essência da atividade do empresário. A ideia principal de empreendedorismo social agrega valor a essa necessidade, mas os moldes empreendedores ainda estão ligados à atividade empresarial.

Melo Neto & Fróes, (2002, p.9) citados por Oliveira et al. (2020), dizem o seguinte:

O empreendedorismo social direciona o foco de sua atuação para a sociedade, envolvendo em seu plano de ação o governo, o setor privado e a comunidade que são setores que detêm um papel fundamental de transformação e poder de impacto, incluindo também as questões ambientais. (Oliveira et al., 2020, p.3.).

A principal explicação que diferencia as terminologias é que o empreendedorismo social busca atingir objetivos coletivos potencializando uma melhoria da condição de vida das pessoas em uma essência de coletividade – diferente do empreendedorismo ‘tradicional’ onde esse movimento busca o resultado financeiro e mercadológico de um determinado grupo empresarial. Nesse caso, os empreendimentos trazem benefícios sociais em diversas formas - seja na cultura, na saúde, no lazer, na habitação, na alimentação, impactando positivamente a qualidade de vida das pessoas. Trata-se de uma abordagem inovadora que busca resolver problemas sociais e ambientais por meio da criação de negócios sustentáveis. Diferente do empreendedorismo tradicional, o foco principal não está apenas no lucro, mas também na geração de impacto positivo na sociedade.

Diante desse cenário, aproveitando a essência do empreendedorismo social e a necessidade de formalização, regularização e constituição empresarial, as universidades federais podem viabilizar esse processo por serem organismos capazes de atender a essas questões - tanto no seu quesito mercadológico não monetizado, quanto nos objetivos principais da sua missão organizacional.

Sabe-se que as instituições de ensino são responsáveis em colaborar com ações educacionais que preparam indivíduos para atuar na solução de problemas sociais. Isso pode incluir a criação de programas de empreendedorismo social, incubadoras de negócios sociais, cursos e disciplinas que abordam temas relacionados ao empreendedorismo social, além do apoio à criação de modelos de negócios por parte dos estudantes. O objetivo é capacitar os alunos a se tornarem agentes de mudança e promotores do bem-estar social.

Ao pensar as universidades como objeto do empreendedorismo social, essa essência pode ser aplicada de várias maneiras, como por meio da criação

de programas e cursos que incentivem e capacitem os estudantes – considerando os diversos agentes acadêmicos, a desenvolverem soluções inovadoras para problemas sociais. Além disso, as universidades podem apoiar e incubar *startups* sociais, promover eventos e competições de empreendedorismo social, e estabelecer parcerias com organizações sociais para realizar projetos de impacto comunitário. As possibilidades são inúmeras pois, como as universidades trabalham prioritariamente com o eixo ensino, pesquisa e extensão, a partir desses, é possível desenvolver diversas soluções que ajudem a sociedade em geral em seu desenvolvimento sustentável.

Como o empreendedorismo social não se limita à criação de empresas, podendo servir inclusive como filosofia ou base na aplicação de ferramentas empresariais em organizações já concebidas, pode ser aplicado, dentre tantos, à comunicação por meio da criação de projetos e iniciativas que buscam promover a conscientização, engajamento e mudança social por meio das ferramentas da comunicação. Isso pode incluir o uso de mídias sociais, campanhas de sensibilização, produção de conteúdo relevante e educativo, parcerias com influenciadores e a utilização estratégica da comunicação para amplificar causas sociais e promover ações de impacto positivo. Internamente nas organizações, pode e deve servir influenciando os trabalhadores, funcionários e servidores a agir socialmente.

O empreendedorismo social é uma abordagem que busca soluções inovadoras para problemas sociais, combinando práticas empresariais com objetivos de impacto positivo na sociedade. Quando aplicado à comunicação, ele desempenha um papel crucial na promoção de causas sociais e no fortalecimento do capital social.

### 5.3 GESTÃO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A perspectiva multidimensional do desenvolvimento territorial atual exige uma abordagem interdisciplinar, onde a gestão e a comunicação se integram com outras áreas, como economia, sociologia e política, para construir uma visão holística do desenvolvimento que beneficie todos os envolvidos. Portanto, a

comunicação é mais do que apenas uma ferramenta informativa; ela é uma dimensão sociocultural que pode gerar transformações significativas no desenvolvimento de um território.

Em gestão, uma das maneiras de pensar os problemas econômicos da sociedade capitalista é a relação de ineficiência e ineficácia do gerenciamento na cadeia de suprimentos, já que é no campo da logística que essas discussões são centralizadas. Esse campo acaba trazendo para si a responsabilidade de nortear esses conceitos, sejam através das aulas nas universidades, nas palestras, nos artigos e diversos materiais científicos, muito provavelmente por ser a logística compreendida como a área da gestão que estuda o fluxo de mercadorias, produtos, serviços e informações ao longo de uma cadeia de consumo desde a matéria prima, passando pelo beneficiamento, transportes, produção, até o pós-consumo.

A atuação do gestor ou administrador, quando na função de estrategista, implica possuir uma visão de futuro, capacidade de perceber cenários e movimentar recursos. Rocha (2016 p.7), reforça esse pensamento ao afirmar:

Pensar em gestão estratégica é ter uma postura sistemática, crítica e reflexiva sobre a posição que a empresa ocupa hoje e qual deseja estar no futuro. Para tanto, é preciso agir no presente e atuar ordenadamente dia após dia, com vistas a alcançar as metas e objetivos traçados no planejamento da organização. (Rocha, Et. Al., 2016, p. 7).

Assim, a atuação do administrador é genuinamente interdisciplinar, cabendo a ele planejar, dirigir, controlar e agir. Entretanto, o senso comum lhe atribui como atuação principal o envolvimento político, daí a pertinência da troca de saberes, intercâmbios e diálogos entre as várias áreas da organização pública ou privada, a fim de que as soluções sejam identificadas de maneira mais efetiva. Ao se decidir por um modelo de gestão, deve-se levar em conta uma série de elementos imprecisos, tais como: recursos humanos, financeiros e materiais; normas e padrões; questões ligadas ao planejamento; comunicação e controle, dentre outros, sempre tendo em vista não apenas a sua missão prioritária, mas



também investido em ações sociais para o público das suas relações, a denominada responsabilidade social.

Ao abordar o tema da comunicação nas instituições coletivas, Santos e Roquete (2013, p.13), afirmam:

[...] se não houver comunicação efetiva entre a direção da Cooperativa e os cooperados, um bom relacionamento torna-se pouco provável, na medida em que hoje a comunicação desempenha papel fundamental nas relações em qualquer organização. Para que a comunicação seja efetiva, há necessidade de que gestores e cooperados tenham conhecimentos além daqueles próprios de sua área de atuação. (Santos e Roquete, 2013, p13)

A reflexão trazida pelos autores aponta um alerta para o nível de exigência do mercado para os novos empreendedores, tornando-se bem mais complexos os critérios de permanência e sustentabilidade de uma empresa ativa no sistema produtivo.

A ideia de usar o planejamento como elemento chave para promover mudanças nas organizações é elementar na área da Administração. Na prática, isso vai depender do perfil gerencial de cada organização, das lideranças, da formação das equipes e demais possíveis elementos de gestão. Na visão de Souza (2011, p.16): “a análise contingencial conduz à seguinte dedução: em organizações baseadas em projetos que atuam em ambiente instável, a definição das estratégias é pouco estruturada”. Para o autor, isso só vai reverter em processos em que o ambiente é muito bem definido, o que demanda técnica e tempo. Para tanto, o ideal é que as empresas iniciem suas atividades com base em um planejamento, que se mantenham bem estruturadas, e, se possível, antecipando situações que possam causar algum tipo de instabilidade na relação mercadológica, porque, a existência de um ambiente fértil para o exercício empresarial dependerá, além da maturidade gerencial do grupo, da forma filosófica e intencional das práticas de gestão – o empreendedorismo social, que se apresenta como uma solução com elevada razoabilidade.

Dentre tantas ferramentas gerenciais que podem auxiliar na tomada de decisão e alcance de objetivos, está a comunicação organizacional. Trata-se de um conjunto de ações e elementos que visam realizar uma troca de informações

entre os diversos públicos da sua área de atuação. Para Davis e Newstrom (1996), a comunicação pode ser assim definida:

[...] transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte do sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (Davis e Newstrom, 1996, p. 4).

Na comunicação organizacional praticada na iniciativa privada, existe uma liberdade maior de contratação e de atuação. Essa faz com que todas as variáveis contidas na comunicação possam ser decididas em reuniões e executadas praticamente em tempo real. Como característico na iniciativa privada, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente pelos sócios, diretores e gestores, desde que as regras corporativas e societárias permitam – cada empreendimento tem sua política de tomada de decisões de acordo com os interesses societários. Como há interesse que as relações mercadológicas aconteçam com mais velocidade e intensidade, a tendência é que as empresas não se limitem a ritos burocráticos, etapas desgastantes e percursos que necessitam de muitas normas e regulamentos. De uma maneira geral, na iniciativa privada é mais latente a necessidade de adaptação rápida considerando o caráter empresarial e conseqüentemente sua sobrevivência e participação no mercado. Não é estranho perceber que a iniciativa privada execute políticas de comunicação mais modernas e conectadas com o público de interesse.

Há de se considerar que, apesar da comunicação ser reconhecida como um elemento chave que auxilia no alcance dos objetivos organizacionais e institucionais, ela se configura, se inicia e se operacionaliza de maneira distinta entre as iniciativas públicas e privadas. Essas peculiaridades estão ligadas a conteúdo de divulgações, meios de divulgação, periodicidade da comunicação, formas de contratação de serviços especializados e necessidade de gestão da imagem corporativa. Para Brandão (2009), a comunicação governamental é uma forma legítima do poder público informar e prestar contas das ações e atividades que são realizadas de interesse público.

Quando colocada no campo da discussão e do desenvolvimento territorial, a era da informação contribui com essa dinâmica, mantendo vastas possibilidades de troca de informação entre os vários agentes, mais uma vez emergindo a questão interdisciplinar. Souza (2018, p.18), contribui com esse pensamento no artigo “Comunicação Na Gestão De Cooperativas”, quando diz:

“É preciso redimensionar a comunicação nas cooperativas para uma perspectiva proativa e democrática, voltada para a gestão social e empresarial interligadas e complementárias, possibilitando articular os interesses das três instâncias encontradas no modelo federado de cooperativas, bem como seguindo a demanda do sistema agroindustrial. A sobrevivência deste modelo federado dependerá de como se faça essa articulação”. (Souza, 2018, p. 18)

A comunicação eficaz é fundamental no empreendedorismo social. Ela atua como um veículo essencial para a promoção de causas sociais. Não se trata apenas de informar o público sobre questões relevantes, mas também de sensibilizar, inspirar ação e fomentar mudanças positivas. A comunicação permite que os empreendedores sociais se envolvam com diferentes segmentos da sociedade. Ao responder adequadamente às queixas e necessidades da comunidade, os empreendedores sociais podem aumentar a efetividade de seu trabalho. Em resumo, a comunicação desempenha um papel vital no empreendedorismo social, permitindo que as iniciativas alcancem seus objetivos e criem impacto real. É uma ferramenta poderosa para divulgar causas, mobilizar pessoas e construir um mundo mais justo e sustentável

Essa importância se caracteriza quando a ferramenta da comunicação e suas técnicas projetam e proporcionam para as cooperativas um ganho de valor - seja ele em gestão, produtos, serviços ou na própria marca. Nesse sentido, outro detalhe que chama atenção é a virtualização comunicacional das relações existentes na contemporaneidade. As organizações que pretendem sobreviver a esse fenômeno devem lançar mão das estratégias – sobretudo às ligadas ao campo da comunicação, para se manterem competitivas. Lemes e Ghislene (2013), citados por Santos, et. al. (2019, p.39), dizem:

Corroboram desse pensamento quando em seu estudo sobre as influências do marketing digital para marcas, afirmam que essa tendência se dá pelo fato das empresas se expressarem com seus consumidores através da tecnologia buscando conhecê-los e traçar os seus perfis para estarem atualizados quanto às inovações e suas dinâmicas. (Santos, et.al., 2019, p 39).

Portanto, a comunicação se apresenta através de seus conceitos e aplicações, como uma ferramenta ampla, interdisciplinar, capaz de compor força gerencial para as universidades desenvolverem seus territórios de forma sustentável nos pilares do empreendedorismo social. Isso é apontado por Costa e Veiga (2017, p.2):

É fundamental que os gestores das IFES compreendam o papel estratégico da comunicação cujos canais podem ser vistos como o lócus de interlocução com os atores sociais, bem como, o caráter plural e dinâmico da possibilidade de participação deles nas tomadas de decisão. A oportunidade de estabelecer diálogos extramuros pode contribuir para o aperfeiçoamento ou revisão dos processos de serviços realizados pela assessoria de comunicação podendo ecoar até nos serviços da própria universidade. (Costa e Veiga, 2017, p 2)

Com a mesma compreensão, Costa e Veiga (2017, p. x), afirmam que as universidades precisam compartilhar com a sociedade seu potencial de pesquisa, debate, discussão e avanço nas mais diversas áreas do conhecimento, tendo em vista que são centros de produção científica sistemática importantes em cada região. Ao estabelecer diálogo com outros atores, as universidades estarão mais bem preparadas para fazer ajustes ou mudanças na proposta de valor. Isso só pode ser alcançado por meio de estruturas de comunicação que possibilitem relacionamentos e interações entre os atores envolvidos.

A comunicação desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento territorial, atuando como uma ferramenta para a transparência e participação social. Ela permite que diferentes atores envolvidos no desenvolvimento de um território possam interagir e colaborar de maneira eficaz. A comunicação ajuda a articular políticas públicas, disseminar informações importantes e facilitar o diálogo entre comunidades, governos e instituições. Pensando além, Corrêa (2009) alerta inclusive para o perfil dos consumidores e diversos públicos sobre a opinião de uma empresa. Vejamos:

As empresas – suas marcas, produtos/serviços – estão cada vez mais sujeitas a questionamentos e críticas, tornando a comunicação institucional extremamente relevante para seu relacionamento externo. O consumidor quer saber se a organização, além das práticas corretas, inerentes à atividade em si (pagamento de salários e impostos, por exemplo), também tem atitude responsável sobre sua própria cadeia de suprimentos e em relação às questões sociais e ambientais, amplamente valorizadas e discutidas na sociedade atual. (Corrêa, 2009, p. 286)

Logo, as ferramentas da comunicação podem contribuir para o empoderamento das comunidades locais, permitindo que elas participem ativamente do processo de desenvolvimento e tomem decisões informadas sobre questões que afetam suas vidas – e isso pode servir como motivo de trabalho de empresas e institutos. Isso inclui a análise das manifestações comunicacionais em espaços urbanos e rurais, bem como a compreensão da imagem de lugares e a promoção de comunicação pública, comunitária, educativa e governamental.

#### 5.4 ELEMENTOS DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO

Um Plano de Comunicação é um documento estratégico que tem como objetivo definir e gerenciar ações de comunicação de uma empresa, setor, divisão ou projeto. Funciona como um mapa que guia as atividades relacionadas à comunicação, desde o planejamento até a avaliação dos resultados da própria atividade. É uma ferramenta indispensável para quem deseja se destacar e fazer a diferença nos resultados de um processo organizacional em relação à movimentação de informações ao longo dos processos de trabalho e entrega de produtos ou serviços. De uma maneira geral, o plano de comunicação visa guiar o relacionamento da organização com seus públicos, construindo confiança mútua, credibilidade e valorizando a dimensão social da organização.

Margarida Kunsch é uma referência importante no campo da comunicação organizacional e relações públicas. Uma de suas obras relevantes para o planejamento de comunicação é “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”, publicada pela Summus Editorial. Essa obra é considerada um marco no estudo das relações públicas e comunicação integrada, oferecendo uma visão estratégica e abrangente sobre o planejamento

e gestão de comunicação nas organizações. Sobre o plano de comunicação, ela diz:

No plano são delineados os objetivos gerais a serem alcançados, as diretrizes, a alocação de recursos necessários, as estratégias gerais, os prazos e os indicativos das ações que poderão desencadear projetos e programas específicos e/ou setoriais. Por exemplo, no caso de uma organização que realiza o planejamento estratégico, este culminará com um plano estratégico, em que se encontrarão as macropolíticas, as macroestratégias, os planos gerais de ação etc. que exigirão de cada unidade ou setor o desenvolvimento de projetos e programas específicos com vistas em colocar em prática as orientações gerais propostas no plano. (Kunsch 2002, p. 366)

O nível de sucesso de um plano de comunicação vai depender da escolha adequada de alguns fatores importantes para isso: os objetivos desse plano, o público-alvo que quer atingir, a escolha dos meios e canais de comunicação, saber utilizar os recursos disponíveis, ter capacidade de adaptar o plano inclusive ao longo da execução e ter mecanismos de avaliação da execução desse plano.

É fundamental e elementar que o primeiro passo de um plano de comunicação seja a definição dos motivos pelos quais esse plano será concebido. Esses objetivos podem variar, como aumentar o reconhecimento da marca, melhorar a reputação, aumentar as vendas ou engajar os funcionários.

Kotler e colaboradores (2005) destacam a importância das relações públicas na criação e distribuição de informações para o público. Eles enfatizam que, além de atrair a atenção, é essencial gerar consciência sobre uma marca, produto ou causa. Isso é alcançado por meio do uso estratégico de ferramentas de comunicação, que buscam construir e manter uma imagem positiva da organização e estabelecer um diálogo com o público. Isso envolve não apenas informar, mas também ouvir e responder às preocupações e interesses do público. O objetivo é criar uma percepção favorável que possa influenciar a opinião e o comportamento das pessoas em relação à organização.

A definição clara dos objetivos é a base de qualquer plano de comunicação eficaz. Eles orientam todas as ações subsequentes e fornecem um meio de avaliar o progresso e o sucesso das iniciativas de comunicação. Por

exemplo: aumentar o reconhecimento ou reputação da empresa, construir e manter uma imagem positiva, criar uma conexão forte e duradoura com os clientes e pessoas envolvidas, fornecer informações valiosas sobre produtos, serviços ou iniciativas, gerenciar crises, preparar e responder eficazmente a situações de conflito que possam afetar a imagem da empresa, alinhar a comunicação com os objetivos estratégicos como expansão de mercado ou lançamento de produtos, fomentar a Cultura Interna promovendo valores e comportamentos desejados dentro da organização, facilitar a mudança organizacional comunicando efetivamente durante períodos de mudança para garantir a adesão dos funcionários e colaboradores, dentre tantos outros possíveis.

Normalmente quem cuida do processo inicial do objetivo da comunicação são os emissores. O emissor na comunicação é a pessoa ou entidade que inicia o processo de comunicação. Ele é responsável por criar e transmitir a mensagem para o receptor. O emissor usa um meio específico (como fala, escrita e gestos) para enviar a mensagem, e essa mensagem precisa ser construída em um formato que o receptor pode entender. O objetivo do emissor é passar informações, ideias, sentimentos, soluções em forma de produtos ou serviços para o receptor de maneira eficaz. A comunicação só é bem-sucedida se o receptor entender a mensagem da maneira que o emissor pretendia. É preciso ter cuidado para não confundir ou fundir o entendimento do que seja um emissor e a fonte da comunicação. A fonte na comunicação também pode ser entendida como ponto inicial ou a origem da mensagem. Assim como o emissor, é um indivíduo, grupo ou organização que tem a intenção de transmitir uma ideia, informação ou conceito para um receptor ou público-alvo. A fonte também cria a mensagem e escolhe o canal mais eficaz para transmiti-la. Mas, Martins e Zilberknop (1997, p. 24), estabelecem uma distinção entre o emissor e a fonte da mensagem. Em determinados cenários de comunicação, é possível observar que a fonte (a origem da mensagem) e o emissor (o indivíduo que transmite a mensagem) são entidades diferentes. Nesse caso o emissor ou fonte podem aparecer no formato da empresa e seu porta-voz, uma marca e seu influenciador, uma entidade e sua assessoria de comunicação ou ainda um empreendimento

e suas relações públicas. O ideal é que a empresa ou instituição escolha bem os seus emissores de acordo com público-alvo.

Sobre o público-alvo de um plano de comunicação, Kotler (1998) identifica sete ambientes de marketing com os quais uma empresa se relaciona naturalmente. Esses ambientes são compostos por grupos de indivíduos que têm interesse na organização ou que influenciam sua habilidade de alcançar seus objetivos. Esses indivíduos, conhecidos como público ou stakeholders<sup>11</sup>, são fundamentais para a empresa, pois fornecem feedback, realizam compras, usam serviços, interagem, estabelecem estratégias, contribuem com trabalho e promovem articulações. São:

Públicos internos: Os públicos internos de uma organização são constituídos por empregados, gerentes, funcionários, servidores, voluntários e diretores. Grandes corporações empregam o uso de boletins informativos e diversas ferramentas de comunicação para educar e inspirar esses grupos. Um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se sentem valorizados, reflete-se diretamente no engajamento e na percepção dos públicos externos à empresa.

Públicos financeiros: são agentes da iniciativa pública ou privada, pessoa física ou jurídica, que possui a capacidade de financiamento e investimentos em atividades empresariais, organizacionais ou institucionais.

Públicos de mídia: Referem-se aos diferentes grupos que interagem com os meios de comunicação e são influenciados por eles. Eles divulgam novidades, notícias e opiniões editoriais. Incluem jornais, revistas, estações de rádio e canais de televisão, que de uma forma influenciam os demais públicos: consumidores, empresas, governos e a sociedade em geral. A mídia tem um papel significativo na formação da opinião pública, moldando percepções e comportamentos através do conteúdo que divulga.

Públicos governamentais: são essenciais para a estratégia de uma empresa, pois as ações e regulamentações governamentais podem ter impactos significativos nas operações comerciais e de prestação de serviços – sejam eles pagos ou gratuitos, com ou sem fins lucrativos. A

---

<sup>11</sup> STAKEHOLDERS - são pessoas ou empresas interessadas na atuação de um determinado negócio. Sugere-se leitura de FRIEDMAN, A. L. and MILES, S. Stakeholders: Theory and Practice. Oxford University Press: Oxford, 2006.



administração precisa estar atenta às políticas e leis para garantir conformidade. Profissionais de marketing, por sua vez, devem trabalhar em conjunto com os advogados da empresa para assegurar que todos os aspectos da segurança do produto ou fornecimento de um serviço estejam em ordem, além de evitar práticas como a propaganda enganosa. A consulta jurídica é crucial para navegar por essas questões e manter a integridade e a reputação da empresa perante o público e o governo.

Públicos locais: incluem os vizinhos e as organizações comunitárias que estão em seu entorno imediato. É comum que grandes empresas designem um representante para atuar nas relações com a comunidade. Esta pessoa tem a responsabilidade de participar de reuniões locais, responder a dúvidas e colaborar com iniciativas benéficas para a comunidade. Essa interação direta fortalece os laços com o público local e pode ter um impacto positivo tanto para a comunidade quanto para a imagem da empresa.

Grupos de interesse: as decisões de atuação da empresa podem ser questionadas por organizações de consumidores, grupos ambientalistas, representantes de minorias e outros. O departamento de relações públicas ou de comunicação ou ainda das diversas operações internas, pode ajudar a empresa a manter-se em contato com estes grupos de cidadãos e de consumidores. Incluem essa lista pesquisadores, ativistas, ou ainda pessoas ligadas ao desenvolvimento territorial.

Público geral: é um aspecto crucial para a imagem corporativa, pois a percepção pública sobre os produtos, serviços e atividades de uma empresa pode influenciar diretamente seu desempenho no ambiente ao qual está inserido – e porque não falar em território pertencente. É importante que as empresas, organizações fundações e institutos se engajem ativamente em práticas que promovam uma imagem positiva e construam confiança com o consumidor, cliente ou usuário, pois isso pode afetar a reputação e a sustentabilidade a curto, médio e longo prazo da organização.

Pode-se enquadrar como público-alvo os receptores das mensagens da comunicação. Enquanto temos de um lado os emissores das mensagens, do outro lado temos os receptores – que são as pessoas (físicas ou jurídicas) que irão receber a mensagem elaborada pela equipe que vai executar a comunicação. O receptor é uma parte crucial do processo de comunicação: ele é responsável por receber e interpretar a mensagem enviada pelo emissor. A comunicação só é considerada efetiva se a mensagem recebida tiver um impacto observável no comportamento do receptor, seja verbalmente ou através de suas

ações. Isso pode incluir uma mudança de opinião, uma nova compreensão ou até mesmo uma resposta física. A comunicação é um processo dinâmico e interativo que envolve tanto o emissor quanto o receptor.

Ao imaginar uma estrutura onde o emissor está de um “lado” e o receptor está do outro “lado”, um outro componente é elementar para fazer a ligação entre esses dois fatores: trata-se da mensagem. A mensagem na comunicação é a informação ou o conjunto de ideias que o emissor (ou fonte) deseja transmitir para o receptor. Ela pode ser expressa de várias formas, como palavras, gestos, sinais, imagens, sons e até mesmo silêncio. A mensagem é codificada pelo emissor e decodificada pelo receptor. Para uma comunicação eficaz, é crucial que a mensagem seja clara, concisa e compreensível para o receptor. A mensagem é o elemento central de qualquer processo de comunicação.

Outro ponto importante para um plano que visa estabelecer critérios de comunicação é a seleção dos Canais de Comunicação: escolher os canais certos para transmitir suas mensagens é crucial. Isso pode incluir mídias sociais, e-mail, site, eventos, imprensa, entre outros.

O desafio para os canais de marketing é criar uma comunicação que rompa toda a desordem criada no processo de elaboração, transmissão e recepção das mensagens. Assim, a comunicação será considerada eficaz quando for concebida de forma compreensível e atraente pelo público-alvo. Isso significa que é necessário descobrir quais canais de marketing são mais bem compreendidos pelo público, e de que maneira esse público interpreta as imagens, fotos, sons e palavras utilizadas nas mensagens. Portanto, as campanhas mercadológicas devem se empenhar em encontrar o composto de comunicação mais eficaz e eficiente, levando em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo de canal. (COLAUTO, R. D. et al., 2006, p6)

Cada canal tem suas características e alcance específico: Mídias Sociais: Excelente para alcançar uma ampla audiência, promover engajamento e compartilhamento rápido de informações. Ideal para conteúdo visual e interativo; E-mail: Ótimo para mensagens diretas e personalizadas, permite segmentação detalhada e análise de métricas como taxas de abertura e cliques; Website: Serve como um hub central para informações sobre a empresa, produtos e serviços; Eventos: Permite interação face a face e pode ser muito eficaz para construir relacionamentos e redes de contatos; Imprensa (tv, rádio, jornal, sites,

revistas): comunicados de imprensa, notícias e artigos podem aumentar a credibilidade e alcançar públicos que preferem meios de comunicação tradicionais; Webinars e Vídeos: Ferramentas poderosas para educar e envolver o público, oferecendo conteúdo rico que pode ser consumido de forma conveniente; Blogs: Úteis para estabelecer autoridade no setor e fornecer conteúdo aprofundado e educacional; Podcasts: Crescendo em popularidade (em 2024), são uma maneira de alcançar o público em um formato mais pessoal e envolvente; Publicidade Paga: Pode ser usada para alcançar novos públicos e aumentar rapidamente a visibilidade da marca; Relações Públicas: Além de gerenciar a imagem da empresa, as RP podem ajudar a estabelecer parcerias e influenciar a opinião pública.

A consideração dos recursos disponíveis é crucial para a viabilidade e o sucesso de um plano de comunicação. É preciso levar em conta o que se tem à disposição em termos de força de execução – que precisa ser realista, e a viabilidade e alcance do plano está dentro desses limites. É fundamental conhecer e determinar o orçamento total disponível para o plano de comunicação. Isso inclui custos com publicidade, produção de conteúdo, ferramentas de software, eventos e quaisquer outras despesas relacionadas. É importante avaliar também as habilidades e a capacidade da equipe atual, e se será necessário contratar mais pessoal, preparar essa equipe ou se a equipe existente pode assumir responsabilidades adicionais.

Aliada a isso está a importância de verificar se infraestrutura tecnológica atual suporta as necessidades do plano. Isso pode incluir software de automação de marketing, plataformas de mídia social, ferramentas de análise de dados etc. Outro ponto estratégico é a disponibilidade de tempo: levar em conta o tempo necessário para planejar, implementar e avaliar o plano de comunicação bem como certificar-se de que os prazos sejam realistas e gerenciáveis. Esses pontos complexos entregarão à equipe de planejamento da comunicação um cenário de avaliação da capacidade de execução do plano. A depender da situação observada, parcerias podem ser realizadas a fim de angariar cooperação e colaboração de outros agentes que podem contribuir no mapeamento dos recursos disponíveis para a execução do plano.

Todos os pontos vistos até aqui, entrega à equipe de comunicação a um ambiente de conhecimento sobre aquilo que precisa ser comunicado e as principais ações a serem adotadas. Entretanto dois fatores são elementos chaves para o alcance de um plano: a flexibilidade e a adaptação do plano pois como a existência humana é dinâmica e as relações entre as pessoas acompanham esse fato, é comum que cenários organizacionais também estejam em situações de constante mudança.

Andreia Resende Gomes da Costa, em sua dissertação com título Adaptação Da Comunicação De Uma Marca De Luxo Aos Seus Diferentes Mercados Case Study: Delightfull – Covet Group, dissertação essa submetida à Escola Superior Do Porto em julho 2019, defende essa ideia de adaptação da comunicação nesse trecho:

A comunicação deve ser baseada em adaptações do *storytelling* (*história, linha do tempo*) da marca às características culturais que devem ser identificadas em cada mercado assim como deve ser ainda diferenciada a comunicação para consumidor final ou para stakeholders intermediários. (Costa, 2019, p28).

A equipe que produz um plano de comunicação deve acompanhar essa característica, ser flexível e adaptável para lidar com imprevistos e ajustar estratégias conforme necessário. É nesse momento que entra a necessidade de constatar avaliação e mensuração inclusive depois da execução do plano. Para isso, é necessário definir indicadores-chave de desempenho mensuráveis para avaliar o sucesso do plano e do alcance dos seus objetivos pois isso permite ajustes, correções e melhoria contínua. Faz parte desse cenário a realização de uma pesquisa aprofundada para entender as preferências e expectativas do público em diferentes culturas, criar mensagens que sejam relevantes e personalizadas para diferentes segmentos do público, manter a essência da marca consistente, enquanto adapta a mensagem para ressoar com diferentes receptores, além de estabelecer canais de comunicação bidirecional para receber feedback e promover um diálogo contínuo com todos os públicos.

## 6. RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Esse capítulo apresenta o resultado das buscas realizadas nos documentos institucionais que fornecem as respostas para compreender os fenômenos ligados à comunicação da Univasf. Esses dados e informações estão categorizados em subcapítulos que estão organizados de acordo com os objetivos específicos dessa tese: 6.1 - Definir com base nas transformações sociais, econômicas, ambientais e culturais, novos percursos a serem trilhados pela UNIVASF, a partir das exigências requeridas para a sustentabilidade dos ecossistemas do bioma Caatinga, 6.2 - Eleger indicadores de comunicação antenados com os novos compromissos assumidos pela instituição junto ao seu público, e por fim, 6.3 – Elaborar diretrizes operacionais que contribuam para a construção do Plano de Comunicação da UNIVASF.

### 6.1 A UNIVASF

Em um primeiro momento foi adotada uma abordagem qualitativa de natureza documental para atender ao objetivo específico intitulado “Definir com base nas transformações sociais, econômicas, ambientais e culturais, novos percursos a serem trilhados pela UNIVASF, a partir das exigências requeridas para a sustentabilidade dos ecossistemas do bioma Caatinga”. Isso envolveu a coleta de informações contidas em documentos públicos da Univasf, informações essas hospedadas no site oficial da instituição – [www.portais.univasf.edu.br](http://www.portais.univasf.edu.br). Os dados descritos abaixo foram encontrados nas diversas publicações institucionais tais como: Histórico da Univasf<sup>12</sup>; Estatuto da Univasf<sup>13</sup> e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UNIVASF 2016-2025<sup>14</sup>. Nesse primeiro momento, a coleta buscou mapear a trajetória organizacional da Univasf e os parágrafos abaixo foram transcritos a partir do que está disponível no site institucional sobre a história da universidade em estudo.

A Univasf, estabelecida como a primeira instituição federal de ensino superior no interior do Nordeste, tinha como objetivo inicial trazer educação

---

<sup>12</sup> <https://portais.univasf.edu.br/apresentacao-univasf/historia>

<sup>13</sup> <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/estatuto-univasf.pdf/view>

<sup>14</sup> <https://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/pdi-univasf-2016-2025>

superior de qualidade para a região do Semiárido. Esta iniciativa inovadora resultou na presença da universidade em três dos nove estados do Nordeste desde o seu início. A Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) foi instituída em 2002, sob a Lei N° 10.473 de 27 de junho de 2002, pelo presidente Fernando Henrique Cardoso, com sua sede principal em Petrolina, Pernambuco. Adicionalmente, foram inaugurados mais dois campi localizados em Juazeiro, Bahia, e São Raimundo Nonato, Piauí.

A tarefa de estabelecer a nova instituição foi atribuída à Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), sob a liderança do reitor José Weber Freire Macedo. Ele foi responsável pela execução de várias ações administrativas, incluindo gestão de pessoal, material, patrimônio, serviços gerais, orçamento, finanças e controle interno, conforme estabelecido pelo Decreto N° 4.465/2002. Com o suporte de servidores da UFES que foram designados para o grupo de trabalho responsável pela criação da Univasf, as operações começaram em uma residência localizada na Av. Tancredo Neves, no centro de Petrolina. A Univasf foi estabelecida com um quadro de 315 professores e 250 servidores da carreira Técnico-Administrativo em Educação (TAE), dos quais 94 possuíam formação de nível superior e 156 de nível intermediário.

A Univasf foi fundada com três campi: Petrolina (PE), Juazeiro (BA) e São Raimundo Nonato (PI). No campus de Petrolina, os cursos oferecidos incluíam Administração, Enfermagem, Medicina, Psicologia e Zootecnia. As aulas foram ministradas no Campus Petrolina do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina (CEFET), agora conhecido como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), até o ano de 2007. As engenharias funcionavam em Juazeiro, com aulas ministradas na Fundação de Apoio à Criança e à Juventude - FACJU, hoje denominado Espaço Plural, associado à Pró-Reitoria de Extensão. Os cursos oferecidos incluíam Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção.

O Campus Juazeiro continuou a operar na FACJU até o ano de 2007. Após isso, passou a funcionar onde hoje está instalado – no centro da cidade.

Já em São Raimundo Nonato (PI), na área da Serra da Capivara, que dá nome ao campus, temos o curso de Arqueologia mais antigo ainda em operação em uma universidade pública no Brasil. As primeiras atividades do curso ocorreram em instalações provisórias fornecidas pela Fundação Museu do Homem Americano (FUMDHAM). Em 2007, começaram as construções do Campus Serra da Capivara. Os três primeiros campus da Univasf foram oficialmente abertos em 2008.

Com a implementação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), estabelecido em 2007 pelo Decreto Nº 6.096, a universidade teve a oportunidade de expandir a quantidade de cursos disponíveis. Isso resultou na formação de mais dois campi: o Campus Senhor do Bonfim, na Bahia e o Campus Ciências Agrárias (CCA), localizado na área rural de Petrolina. Já em 2012, o Conselho Universitário da Univasf (CONUNI), aprovou a fundação do Campus Paulo Afonso, que oferece o segundo curso de Medicina da Univasf. As atividades acadêmicas neste campus da Univasf começaram em setembro de 2014, pouco antes do décimo aniversário da instituição. Por fim foi criado o Campus Salgueiro no Conuni em 14 de julho de 2017 e logo depois o Ministério da Educação (MEC) autorizou o funcionamento do sétimo Campus da Univasf.

A partir da visão da história da universidade, já se percebe que ela foi idealizada para atuar em uma realidade multicampi ou multiterritorial. Traz-se à tona toda a questão das dificuldades que essas realidades impõem: a dinâmica de funcionamento dos territórios a partir das suas divergências – sim, são territórios diferentes nos quesitos econômico, político, geográfico, cultural, de identidade e costumes. Apesar de atuar em estados diferentes, por vezes, dentro do mesmo estado, atua em realidades distintas. Em gestão, isso é um fator muito desafiador considerando que a unidade de comando é única, atuando em realidades diferentes.

Para visualizar melhor esse cenário, o Quadro 4, demonstra a quantidade de territórios distintos que o poder central da Univasf deve considerar nas suas tomadas de decisão. Atualmente (em 2024), o panorama é o seguinte:

## QUADRO 4 – TERRITÓRIOS X CIDADES ONDE TEM UNIVASF

<b>TERRITÓRIOS DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA UNIVASF</b>	
<b>TERRITÓRIOS</b>	<b>CIDADES ONDE TEM CAMPUS DA UNIVASF</b>
SERTÃO DO SÃO FRANCISCO PERNAMBUCO	<b>Petrolina</b>
SERTÃO DO SÃO FRANCISCO BAHIA	<b>Juazeiro</b>
PIEMONTE NORTE DO ITAPICURÚ	<b>Senhor do Bonfim.</b>
SERRA DA CAPIVARA	<b>São Raimundo Nonato</b>
ITAPARICA	<b>Paulo Afonso</b>
SERTÃO CENTRAL PERNAMBUCANO	<b>Salgueiro</b>

Fonte: Caffé Filho (2024)

Esse quadro é importante por revelar que, quando uma infraestrutura educacional como esta é disponibilizada em determinadas regiões, todas as pessoas físicas ou jurídicas do entorno do empreendimento sofrem impactos, por haver uma espécie de flutuação demográfica de aproximação em relação ao equipamento.

Em Petrolina, no Campus Sede<sup>15</sup>, está o poder central onde as decisões mais estratégicas da universidade acontecem. Nesse campus funcionam a reitoria, os principais conselhos deliberativos, as assessorias, pró-reitorias, diretorias e coordenações de cursos nele ministrados. Além da estrutura do centro administrativo da Univasf, o campus sede oferta cursos de graduação (Administração, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Medicina e Psicologia) e cursos de pós-graduação (mestrados em Ciência da Saúde, em Educação Física, em Biociências, em Psicologia, em Administração Pública e em Dinâmicas do Desenvolvimento do Semiárido). Dentre os vários serviços oferecidos à comunidade em geral, destaca-se o CEPPSI - Centro de Estudos e Práticas em Psicologia – UNIVASF, a Policlínica e o HU-UNIVASF - Hospital Universitário da Univasf, que entrega à comunidade regional serviços de atendimento à saúde.

Já no Campus Ciências Agrárias<sup>16</sup>, zona rural da cidade de Petrolina, funcionam os cursos de graduação em Ciências Biológicas, Engenharia

<sup>15</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/campus-petrolina>

<sup>16</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/campus-ciencias-agrarias>



Agronômica, Medicina Veterinária e Zootecnia, além dos cursos de Pós-Graduação em Agronomia – Produção Vegetal (mestrado), Ciência Animal (mestrado e doutorado), Ciências Veterinárias no Semiárido (mestrado e doutorado) e Práticas Hospitalares em Cães e Gatos (especialização). Aqui também está instalado o Hospital Veterinário que, além de funcionar como laboratório de práticas educacionais, fornece também atendimento a cães e gatos – serviço esse executado por professores e técnicos do campus.

Nele também funciona três grandes projetos institucionais de importância no cenário nacional como o Núcleo de Ecologia e Monitoramento Ambiental – NEMA; o Centro de Conservação e Manejo de Fauna da Caatinga (CEMAFAUNA-CAATINGA), que tem como objetivo estudar, inventariar, resgatar e monitorar a fauna silvestre no entorno de todo o Projeto de Integração do Rio São Francisco com as Bacias do Nordeste Setentrional (PISF), conforme estabelecido no Plano Básico Ambiental de Conservação de Fauna e Flora (PBA - 23). Já o NEMA executa o Subprograma de Monitoramento das Modificações da Cobertura, Composição e Diversidade Vegetal, do Programa de Conservação da Fauna e Flora também do Projeto de Integração do Rio São Francisco com Bacias Hidrográficas do Nordeste Setentrional (PISF). E o CRAD – Centro de Recuperação de Áreas Degradadas, que possui o maior banco de sementes nativas do Brasil.

Ainda no estado de Pernambuco, a Univasf possui o Campus Salgueiro<sup>17</sup> que sedia dois cursos de graduação: Ciência da Computação e Engenharia de Produção. Esses cursos foram criados para atender a necessidades locais e regionais a partir de demandas identificadas naquela região. Como o campus é recente, suas atividades ainda estão em desenvolvimento e crescimento. Assim como os demais campus da universidade, projetos deverão surgir ao longo da sua história fazendo com que o campus ganhe mais espaço e forneça mais atividades acadêmicas. Mesmo assim, o campus já conta com espaços especializados para experimentos e atividades práticas dos cursos que lá funcionam.

---

<sup>17</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/salgueiro-pe>

Localizado na cidade de Juazeiro-BA, o Campus Juazeiro <sup>18</sup>possui trinta e cinco laboratórios e um complexo de salas de aula e estruturas que fornecem os cursos de Artes Visuais, Ciências Sociais e as Engenharias Agrícola, Civil, Computação, Elétrica, Mecânica e de Produção – todos em nível de graduação. O campus ainda oferta os cursos de Ciência dos Materiais (Mestrado e Doutorado); Mestrado em Engenharia Agrícola; Mestrado Nacional Profissional Em Ensino de Física (MNPEF); Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional (PROFMAT); Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT); Mestrado Profissional de Sociologia em Rede Nacional (PROFSOCIO); Mestrado em Política, Cultura e Ambiente (POCAM); e o curso de Especialização em Gestão de Sistemas Agroindustriais. Dentro do campus Juazeiro ainda está localizado o Complexo Multieventos. Trata-se de um importante equipamento que dá suporte a inúmeras atividades culturais e acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, além de atender a comunidade externa possibilitando seu uso por interesses regionais.

O Multieventos, como é conhecido, tem auditório central com capacidade para 560 pessoas; onze auditórios com capacidade que varia entre 120 e 140 pessoas cada; salas de aula, sala coletiva de imprensa; todos confortáveis e climatizados, podendo acomodar até mil e duzentas pessoas aproximadamente.

Ainda no município de Juazeiro há o Espaço Plural,<sup>19</sup>. Não categorizado oficialmente como um campus, mas possui características como tal. O EP é um órgão suplementar, com comitê próprio de gestão, que possui destaque pela forte atuação em ações extensionistas da Univasf, valorizando as populações tradicionais de toda a região inclusive para além do território que está inserida. Oferta inúmeros cursos e projetos que visam o empoderamento de agricultores familiares, mulheres, comunidades quilombolas, povos de fundo de pasto, mulheres empreendedoras e jovens rurais do campo.

---

<sup>18</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/campus-juazeiro-ba>

<sup>19</sup> <https://portais.univasf.edu.br/proex/paginas/espaco-plural>

Sedia atividades importantes como a Agrofloresta Espaço Plural Francisco Roberto Caporal, uma horta comunitária, o Centro de Recondicionamento de Computadores – CRC (Programa Computadores para inclusão), o Núcleo de Agroecologia e Produção Orgânica- ENSAIO PARA A VIDA – NAPO, o Núcleo de Estudos Étnicos e Afro-brasileiros Abdias do Nascimento e Ruth de Souza – NEAFRRAR, o Núcleo Sertão Agroecológico, a Casa da Mulher Empreendedora do Semiárido Luiza Mahim, além do Sisteminha Espaço Plural: Sistema Integrado para Produção de Alimentos e o Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária.

Como atividades acadêmicas oferta a Especialização para Extensionistas Rurais em Tecnologias de Agricultura com Baixa Emissão de Carbono Fortalecendo a Convivência com o Semiárido; o programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (PPGExR) – Mestrado Profissional Interdisciplinar e a Pós-Graduação em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial – Doutorado Profissional Interdisciplinar (PPGADT).

Também ali ocorrem os seguintes Programas do MEC/SECADI, Aperfeiçoamento para Professores do Ensino Básico que atuam nas Séries Iniciais das Escolas No e Do Campo e dos Quilombos; Especialização para Professores que atuam nas Escolas No e do Campo para as séries Intermediárias.

Ainda no estado da Bahia, o campus Senhor do Bonfim<sup>20</sup> entrega para a sociedade os cursos de Ciências da Natureza, Ecologia, Geografia e História – todos na categoria de graduação. Além desses, o campus tem o curso de Especialização em Ensino de Ciências. Para dar suporte a essas atividades, o campus conta com uma infraestrutura de salas de aula, Laboratório de Geologia, Laboratório de Pesquisa de Ciências da Vida (LAPECIV), Laboratório de Ecologia Básica e Aplicada (LEBA), laboratórios de Biologia, Laboratório de Ecologia e Etnobiologia (LECET), laboratórios de Química e Física, laboratórios de informática e, finalmente, Geografia Física Aplicada.

---

<sup>20</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/campus-senhor-do-bonfim>

Funciona ainda o do Mestrado em Ensino e o Curso de Alfabetização e Letramento financiado pelo MEC/SECADI, para a formação de Professores que atuam nas escolas do Ensino Básico No e do Campo e dos Quilombos.

O Campus Paulo Afonso<sup>21</sup>, também localizado no estado da Bahia, possui apenas o curso de Medicina. O prédio possui cinco andares contendo salas de aulas; salas para desenvolvimento de habilidades médicas básicas e avançadas; laboratório de ginecologia e obstetrícia; laboratório de cirurgia; além de contar com um complexo de salas de aula e auditório que dão suporte ao único curso lá instalado.

Por fim, a Univasf tem o campus Serra da Capivara<sup>22</sup>, localizado na cidade de São Raimundo Nonato-PI. Nele estão instalados os cursos de graduação em Antropologia, Arqueologia e Preservação Patrimonial, Ciências da Natureza e Gestão Ambiental. Junto com eles, funcionam os cursos de pós-graduação em nível de mestrado Arqueologia e Política, Cultura e Ambiente (PoCAm).

Para dar suporte a esses cursos, o campus conta com salas de aula, biblioteca, auditório e laboratórios de Química, Física, Preservação Patrimonial, Registro Gráfico, Geociências, Biodiversidade e Bioarqueologia, Arqueologia Pré-Histórica, Arqueologia Histórica e de Informática.

É importante saber, após percorrer as informações, que dentro desses campi, cursos, laboratórios, complexos e projetos, é possível encontrar várias ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão que vão dar suporte à formação acadêmica de universitários além das articulações sociais e políticas relacionados ao desenvolvimento regional.

Mapeadas as instalações da Univasf e os seus produtos ofertados nos diversos territórios, o estatuto foi o próximo documento a ser analisado, tendo sido evidenciada como sua finalidade:

Art. 1º - A Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), criada pela Lei nº 10.473 de 27 de junho de 2002, é uma

---

<sup>21</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/campus-paulo-afonso>

<sup>22</sup> <https://portais.univasf.edu.br/campi/campus-sao-raimundo-nonato>

Instituição Federal de natureza fundacional, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na Cidade de Petrolina, Estado de Pernambuco, que tem como objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi na região do semiárido nordestino, nos termos da sua Lei de criação. (Univasf, 2020, p2).

Art. 4º A Univasf tem por finalidade: I. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito inovador, científico e do pensamento reflexivo; II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando na sua formação contínua; III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação e a criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV. 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; V. suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII. promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e das pesquisas científicas, tecnológicas e inovadoras geradas na instituição. (Univasf, Estatuto. 2020, p3).

Outro documento norteador para conhecer os objetivos institucionais foi o Plano de Desenvolvimento Institucional da Univasf. Em uma análise mais aprofundada, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) se constitui como um elemento de extrema importância para a Instituição de Ensino Superior (IES), não apenas por orientar o caminho a ser seguido pela instituição, mas também como um reflexo de sua identidade, mostrando ao mundo quem ela é e o que representa. Além disso, o PDI é responsável por estabelecer as diretrizes para o desenvolvimento da instituição. Isso significa que ele define os objetivos, metas e estratégias que a instituição pretende seguir para alcançar seu crescimento e atingir os seus objetivos.

O PDI também desempenha um papel crucial no processo de avaliação das instituições de ensino superior (IES) brasileiras. Independentemente de serem públicas ou privadas, todas as instituições são avaliadas com base em seus PDI. Isso destaca a importância deste plano no contexto educacional brasileiro. Trata-se de um aspecto fundamental no Sistema Nacional de

Avaliação da Educação Superior – SINAES, cujo sistema foi estabelecido pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, e tem como objetivo avaliar a qualidade das instituições de ensino superior no Brasil.

O PDI, portanto, não é apenas um plano, mas um instrumento de avaliação e desenvolvimento essencial para as IES brasileiras. Nesse contexto, o que o documento apresenta claramente é que a Univasf está inserida em um contexto estratégico de interiorização do ensino superior com a justificativa da ausência história de instituições desse tipo fora das capitais do país, sendo a Univasf a primeira instituição caracterizada pela realidade multicampi e interestadual no nordeste do Brasil, tendo como um dos seus objetivos reduzir a lacuna existente de educação no sertão brasileiro.

A 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 tem como visão *“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.”*

Para tanto, uma das formas de como a Univasf pretende isso já foi explicitado na primeira parte do resultado dessa pesquisa – através dos seus campi avançados ou em forma de unidades descentralizadas.

A seguir, segue os principais objetivos que estão ao longo do PDI da Univasf que demandam uma necessidade específica de comunicação com diversos públicos de interesse, inclusive no desenvolvimento regional. Esses objetivos contribuem na modelagem do plano de comunicação a ser sugerido para a Univasf como produto da tese.

- Ampliar a oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância, que primem pelo estabelecimento de propostas pedagógicas com currículos flexíveis, alinhados às necessidades globais e aos contextos locais dos campi e das regiões em que estes se localizam.
- Consolidar mecanismos de interação entre Graduação e Pós-graduação para o fortalecimento da qualidade do ensino de graduação.
- Aprimorar a política de melhoria

do ensino-aprendizagem e de redução da evasão, fortalecendo os programas de apoio existentes e propiciando novas modalidades destes. • Incentivar a implementação de disciplinas voltadas aos princípios de sustentabilidade ambiental nos cursos de graduação da Univasf • Promover a valorização do patrimônio material e imaterial da região Semiárida • Incentivar a produção artístico-cultural de discentes e servidores da Universidade. • Expandir o número de iniciativas de servidores e discentes em atividade extensionistas. • Promover atividades de capacitação sobre a temática da Extensão Universitária para discentes e servidores. • Estimular o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em experiências extensionistas e atividades artístico-culturais. • Ampliar a presença da Univasf em projetos, redes e parcerias com a sociedade civil organizada, movimentos, órgãos públicos e privados no campo da oferta de estágios, de ações extensionistas e da realização de projetos artístico-culturais; • Incentivar a implementação de projetos de extensão voltados aos princípios de sustentabilidade ambiental • Promover a multidisciplinaridade na pesquisa, especialmente no âmbito da temática da Convivência com o Semiárido, integrando todos os campi da Universidade. • Fortalecer o papel da Univasf na economia e na sociedade, especialmente em termos loco-regionais, visando à produção de novos conhecimentos, a inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico e socioambiental. • Promover a ampliação quantitativa e melhoria contínua do Programa de Assistência Estudantil da Univasf. • Expandir, quantitativa e qualitativamente, os serviços dos Restaurantes Universitários e/ou de outras ações relacionadas ao acesso à alimentação. • Ampliar o acesso dos discentes com vulnerabilidade socioeconômica ao benefício da Residência Universitária • Dotar o Programa de Assistência Estudantil da Univasf de um quadro multiprofissional de profissionais especializados que seja compatível com as necessidades da Universidade. • Ampliar, conforme as necessidades locais de cada campus, o acesso dos discentes aos serviços de transportes necessários aos deslocamentos diários para as atividades na Universidade. • Definir e formalizar logotipo ou marca ou brasão e identidade visual da Univasf. • Instituir a Política de Comunicação da Univasf. • Regulamentar o papel e as atividades da Assessoria de Comunicação Social. • Ampliar e fortalecer a divulgação de ações promovidas na Univasf, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. • 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. • Promover o caráter sustentável no processo de desenvolvimento físico da Universidade. • Promover a acessibilidade e a comunicação visual no processo de desenvolvimento físico da Universidade. • Garantir a disponibilidade de instalações físicas nos campi, em sintonia com os processos de descentralização administrativa e de segurança e qualidade de vida no trabalho • Divulgar as iniciativas de cooperação internacional aventadas pelos diversos atores locais, • Produzir materiais em línguas estrangeiras (inicialmente, inglês, francês e espanhol) em formato audiovisual, impresso e/ou em mídia digital, para orientação e informação de estrangeiros. • Acolher, no momento da chegada ao vale, e direcionar a acomodações próprias os visitantes estrangeiros, suprindo-lhes de informações sobre deslocamento, horários de funcionamento dos órgãos públicos, telefones de emergência, localização de hospitais, farmácias e demais estabelecimentos essenciais para sua permanência confortável e segura. • Capacitar a comunidade acadêmica da Univasf a interagir com membros das comunidades acadêmicas de institutos de pesquisa e universidades estrangeiras com as quais a Univasf mantenha acordos de cooperação

e convênios. • Adotar política de estímulo à interação da administração dos campi com os atores sociais das regiões nas quais se localizam. • Formalizar mecanismos de participação da comunidade acadêmica na gestão da Universidade, a partir das experiências desenvolvidas na instituição. (Univasf, PDI, 2016).

Esse instrumento da Univasf é assinado por uma equipe multiprofissional separada por categorias: os gestores máximos da instituição e sua equipe de assessores; três comissões responsáveis por sistematizar, revisar e operacionalizar o plano, além de grupos técnicos de trabalho com as seguintes temáticas:

- a. Ensino de Graduação;
- b. Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação;
- c. Extensão, Arte e Cultura;
- d. Assistência Estudantil;
- e. Gestão de Pessoas;
- f. Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- g. Gestão de Infraestrutura e Organização Administrativa.

A construção desse documento contou com seções públicas, consultas públicas, diálogo via instrumentos de comunicação institucional e avaliação pelo Conselho Universitário da Univasf – órgão máximo deliberativo da instituição.

A formatação dos eixos que discutiram o PDI da Univasf está em harmonia com os objetivos que foram descritos ao longo do documento. Dessa forma, fica claro que houve uma preocupação regimental em direcionar os esforços institucionais e da sociedade para as questões ligadas ao ensino, pesquisa e extensão – tripé conhecido das universidades federais.

Essas questões norteiam os instrumentos gerenciais e instâncias internas de poder. Os grupos estratégicos, táticos, operacionais e técnicos da universidade acabam tendo suas atuações impactadas pelas metas e objetivos institucionais contidos no PDI. Esses objetivos dialogam com a necessidade de desenvolvimento intelectual da região nordeste, impactando vidas através dos seus serviços ofertados, funcionando como vetor de transformação para as contradições sociais e os avanços do país.



O que chama atenção também é a presença de objetivos ligados à permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade social para concluir seu ciclo de formação, com oferta de transporte para deslocamento de rotinas educacionais, restaurantes que entregam alimentação nutricional a baixo custo, residências universitárias, alojamentos para eventos, ambiente para a discussão de questões ambientais e de sustentabilidade, além de trabalharem para a manutenção dos espaços de prática profissional e internacionalização para intercâmbio de atividades culturais e educacionais.

Portanto, é assim que a Univasf se apresenta em relação aos seus objetivos, intensões estratégicas e motivos institucionais. Isso revela os interesses da Univasf ao longo da sua existência bem como a forma que mantém a base institucional das suas ações nos territórios em que atua.

## 6.2 A COMUNICAÇÃO DA UNIVASF

Na Univasf, a Ascom é o órgão oficial interno ligado ao Gabinete da Reitoria que tem como função planejar e gerenciar as iniciativas de comunicação da universidade de maneira estratégica, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), fazendo a manutenção da reputação institucional perante seus diversos públicos internos e externos; servindo como principal serviço de assessoramento aos demais órgãos de decisão dentro da universidade; disseminando informações sobre ensino, pesquisa, extensão e gestão; informações essas que dão publicidade às ações realizadas pela universidade para toda a sociedade e seus territórios.

Sobre a dimensão Conhecimentos de Comunicação Organizacional prevista no modelo de análise, atualmente a equipe é composta pelos seguintes profissionais: uma jornalista, uma relações públicas, uma assistente administrativo, um administrador e uma estagiária da área de jornalismo. Todas essas pessoas possuem formação na área de comunicação e experiência na área de comunicação organizacional por consequência do cargo que ocupam e do tempo que estão na assessoria, desse o ano 2015, à exceção da estagiária

que possui contrato temporário de um ano podendo ser renovado pelo mesmo período.

Além dos cargos estarem compatíveis com o exercício da comunicação organizacional, todos possuem formação acadêmica na área de comunicação: a exigência para o cargo de Jornalista e Relações Públicas é ter formação específica na área e, em relação aos demais profissionais com cargos indiretos (administrador e assistente administrativo), esses também possuem formação na área (MBA em Marketing Institucional e Jornalismo respectivamente).

Em relação à Infraestrutura técnica da comunicação, a ASCOM conta com equipamentos que auxiliam a atividade laboral do setor: espaço físico exclusivo e climatizado com estações de trabalho, computadores e celular com conexão à internet; softwares para processamento de textos; planilhas; vídeos e imagens; armazenamento em servidor próprio e em nuvem dos arquivos do setor; impressora; televisão; rádio e máquina fotográfica. Sobre veículos, há a possibilidade de utilização para deslocamentos em atendimento a coberturas ou reuniões técnicas.

Em relação a Organização e Estratégias adotadas pela ASCOM, há a oferta de serviços pela assessoria que respeita o que a Carta de Serviços chama de Compromisso com o Atendimento:

Prestar um serviço com qualidade, eficiência, transparência e verdade a todos os públicos da Univasf. Todas as solicitações feitas passarão pelos mesmos critérios de avaliação, a saber, cumprimento de prazos, adequação temática, disponibilidade da equipe, ordem de chegada e caráter de urgência. (Univasf, Carta de Serviços da Ascom, 2016).

Os serviços ofertados pela ASCOM passam pela coleta de informações; modelagem da mensagem; escolha do canal de comunicação e entrega aos emissores. São eles:

- produção de notícias para o site;
- divulgação de eventos em parte específica do site;
- divulgação de interesses dos servidores da Univasf em parte específica do site;

- agendamento e interlocução de entrevistas de interesse da Univasf e de interesses do meio de comunicação quando a Univasf pode ser fonte da informação;
- divulgação das notícias internas para a imprensa;
- divulgação de notícias e fatos pelas redes sociais;
- divulgação aos servidores da Univasf sobre as notícias semanais e divulgação diária aos gestores de notícias e fatos que foram publicados sobre a Univasf na imprensa e nos meios de comunicação.

Esses serviços estão previstos na carta de serviços do setor e, para conseguir atender a todas essas ofertas, a ASCOM definiu suas estratégias através da carta de serviços que contém as formas de contato, detalhes e requisitos de cada oferta, divulgando previamente o que é necessário para a realização, prazos, condições e fluxograma de execução, a fim de que o usuário e solicitante conheça previamente as etapas contidas em cada atendimento. Além disso, possui rotina de reuniões internas presenciais entre os servidores do setor para distribuir tarefas, controlar atividades, construir grupos de trabalho e entender dinâmicas e necessidades da equipe.

A ASCOM também participa de reuniões de governança junto ao poder central e demais setores de apoio para assessorar e aproximar os eixos ensino, pesquisa e extensão da comunicação. Além disso possui um canal virtual de comunicação que agiliza a troca de informações entre os servidores do setor e participa também de canais similares entre as demais instâncias gerenciais da universidade para publicar as ações institucionais da universidade.

O primeiro deles é o Portal Oficial da UNIVASF e o mais importante canal de comunicação com a instituição. Nele estão contidas as informações e dados de interesse público sobre a Univasf Incluindo os manuais, regimentos, estatutos da própria instituição e dos órgãos que a compõe. Há ainda a informação sobre cursos, processos seletivos, projetos, organograma, divisão organizacional e acesso a sistemas, tais como, ouvidoria e acesso à informação.

Para a comunicação social, a área de notícias do Site Institucional<sup>23</sup> da UNIVASF é a porta de saída de informações modeladas pela ASCOM.

FIGURA 1 – CAPA PRINCIPAL DO PORTAL OFICIAL DA UNIVASF



Fonte: Univasf (2024)

Nessa parte do portal são colocadas as notícias oficiais sobre todos os acontecimentos que precisam ser comunicados. Também nesse portal está a área de Eventos<sup>24</sup> e a área do Portal do Servidor<sup>25</sup>. A seguir, pode-se ver o registro do quantitativo de notícias postadas em uma série histórica demonstrando o comportamento de postagens de notícias diversas no portal da universidade.

QUADRO 5 – NÚMERO DE NOTÍCIAS POSTADAS NO PORTAL DA UNIVASF: CAPA e PORTAL DO SERVIDOR

NOTÍCIAS DO SITE																
MÊS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Janeiro	10	17	16	15	36	37	46	26	34	41	42	38	16	21	26	43
Fevereiro	19	16	26	45	27	45	54	45	45	37	52	30	31	28	43	41
Março	23	29	35	56	54	44	62	57	56	43	42	30	47	44	52	56
Abril	15	27	21	30	43	41	43	50	41	34	47	27	38	42	42	60
Maiο	21	17	33	33	37	46	57	52	44	52	50	36	46	45	47	49
Junho	34	31	25	22	32	29	52	52	48	50	32	38	42	30	38	42
Julho	24	29	36	30	24	31	57	42	42	36	56	40	38	41	39	85
Agosto	32	44	54	39	45	56	41	57	50	51	53	40	38	42	55	87
Setembro	20	29	28	31	46	63	30	54	45	34	48	43	36	40	61	

<sup>23</sup> <https://portais.univasf.edu.br/>

<sup>24</sup> <https://portais.univasf.edu.br/eventos>

<sup>25</sup> <https://portais.univasf.edu.br/servidor>

Outubro	32	19	41	34	41	50	61	48	45	43	43	61	40	46	56	
Novembro	25	34	46	38	42	50	69	46	50	49	48	41	52	47	55	
Dezembro	16	13	34	37	29	40	56	31	34	45	33	45	28	34	48	
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>305</b>	<b>395</b>	<b>410</b>	<b>456</b>	<b>532</b>	<b>628</b>	<b>560</b>	<b>534</b>	<b>515</b>	<b>546</b>	<b>469</b>	<b>452</b>	<b>460</b>	<b>562</b>	<b>463</b>

Fonte: Caffé Filho (2024)

A área de eventos divulga os acontecimentos que são uma parte importante do ambiente acadêmico e científico. Eles servem para discutir, divulgar e compartilhar pesquisas e trabalhos mais recentes sobre uma área do conhecimento ou sobre um tema específico. São promovidos pela UNIVASF de forma direta ou em situações em que a universidade é parceira ou apoiadora. São congressos, encontros, seminários, conferências, semanas acadêmicas, workshops, mostras culturais, dentre outros.

FIGURA 2 – ÁREA DE EVENTOS DO PORTAL OFICIAL DA UNIVASF

Fonte: Univasf (2024)

Em relação ao Portal do Servidor, essa seção é exclusiva para a divulgação de assuntos de interesse dos servidores da UNIVASF. São posses de novos servidores, ações de capacitação, comemoração a alguma data alusiva, ações de integração.

Não se trata de uma área restrita, que trata de assuntos reservados ou confidenciais. É um portal público localizado no site institucional da IES, de acesso livre e aberto, que possui informações importantes sobre o cotidiano interno e contém o resultado de decisões que importam para os servidores do órgão.

FIGURA 3 – PORTAL DO SERVIDOR DA UNIVASF

The screenshot shows the 'portais.univasf.edu.br/servidor' website. On the left, there is a navigation menu with two main sections: 'ESTRUTURA' and 'ENSINO'. Under 'ESTRUTURA', there are links for Conselhos, Reitoria, Pró-Reitorias, Secretarias, Organograma, Estrutura, Serviços, Hospital, and Universitário. Under 'ENSINO', there are links for Ingresso Discente, Cursos de Graduação, Cursos de Pós Graduação, Pró-Reitoria de Ensino, and Pró-Reitoria de... The main content area has an orange header for 'Notícias para os Servidores' containing five news items with dates: 'Univasf tem nova servidora' (17/06/2024), 'Progepe divulga cartilha sobre processo de licença para capacitação dos TAEs' (29/05/2024), 'Dois novos docentes foram empossados hoje (26) na Univasf' (26/04/2024), 'Colegiado de Licenciatura em Química recebeu nova docente hoje (17)' (17/04/2024), and 'Nova servidora toma posse na Univasf' (10/04/2024). Below this is an 'Acesso Rápido' section with icons for SIGEPE, WEBMAIL, SigRH (RECURSOS HUMANOS), BOLETIM DE SERVIÇOS, CONCURSOS, and BLOG DO SERVIDOR. A 'Saiba mais' link is also visible.

Fonte: Univasf (2024)

Esses três (site, área de eventos e portal do servidor) compõem as principais formas do público interno e externo conhecer o que acontece na UNIVASF em termos de ciência e conhecimento. Outras áreas desse portal também são administradas pela ASCOM e por outros gestores que também possuem suas áreas de divulgação de acordo com a especificidade de cada setor.

Essa área tem como objetivo manter os servidores informados sobre as últimas decisões, políticas, eventos e mudanças dentro da instituição. Isso ajuda a garantir que todos estejam cientes das novidades e possam se adaptar rapidamente. Promove ainda a transparência ao divulgar informações relevantes e questões administrativas. Isso fortalece a confiança entre os servidores e a administração, além de facilitar a comunicação interna. Ao destacar ações,

projetos e resoluções para os servidores, essa área pode aumentar o nível de conhecimento sobre as questões internas e que dizem respeito ao cotidiano interno da IES.

Outro canal de comunicação que a ASCOM utiliza é o e-mail institucional para o envio das produções para diversos públicos de imprensa. Essas notícias podem ser enviadas exclusivamente para algum veículo específico da comunicação ou, o que é mais comum, as notícias são disparadas para um banco de dados de meios de comunicação: tv, rádio, sites, blogs, jornais, revistas, podendo expandir para outros veículos a partir desses envios. Esse *mailing* é revisado periodicamente pela necessidade de incluir algum veículo de comunicação ou excluir algum contato obsoleto.

A partir do julgamento e decisão autônoma de cada veículo, pode acontecer um efeito multiplicador da divulgação daquilo que foi produzido pela ASCOM e noticiado no portal da Univasf. Nessa hora, os veículos decidem se usam o mesmo texto ou se fazem uma nova matéria, podendo ocorrer uma solicitação de entrevista para coletar mais detalhes sobre algum fato que ocorreu e chamou atenção ou teve interesse. Essa dinâmica favorece a gestão da imagem da universidade nos territórios que ela atua.

É também via e-mail que a ASCOM divulga suas produções para o público interno para que esse saiba os fatos e notícias sobre a universidade. O Univasf Notícias (resumo das notícias produzidas no dia) é um produto que é enviado para todos os servidores enquanto o Clipping (resumo de tudo que foi publicado sobre a Univasf nos meios de comunicação) é enviado apenas para o poder central e gestores da Univasf.

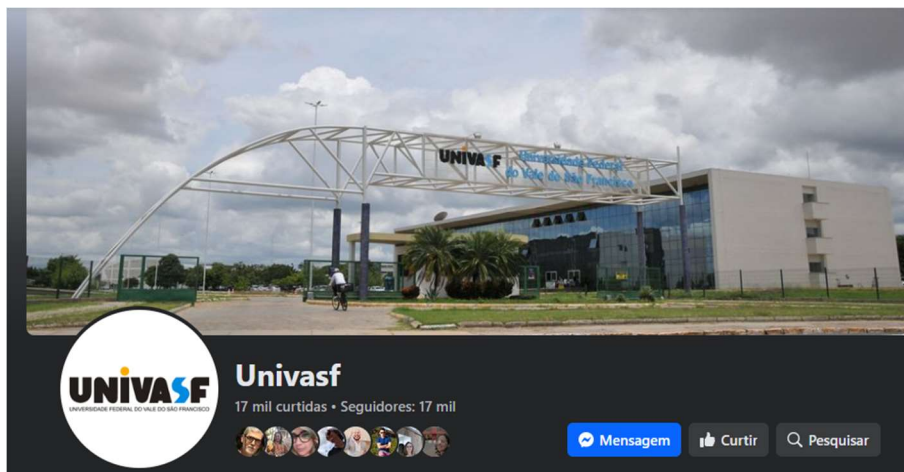
Além dos canais já citados, a Ascom também administra redes sociais da Univasf no Facebook<sup>26</sup> e Instagram<sup>27</sup>.

#### FIGURA 4 – PERFIL OFICIAL DA UNIVASF NO FACEBOOK

---

<sup>26</sup> <https://www.facebook.com/Univasf>

<sup>27</sup> <https://www.instagram.com/univasf>



Fonte: Univasf (2024)

Aquilo que é publicado nas redes sociais não necessariamente é o mesmo conteúdo ou formato daquilo que está presente no site institucional - e o inverso também acontece. São canais que possuem formatos e públicos distintos. A mensagem muitas vezes é a mesma: fenômenos e acontecimentos de ensino, pesquisa, extensão e gestão da Univasf. Mas o que pode mudar é a apresentação dessa mensagem, linguagem, temporalidade e apresentação. Em relação às postagens do Facebook ao longo da história, por questões de configuração gerencial do aplicativo, só foi possível coletar os dados a partir de 2016, conforme Quadro 06.

QUADRO 6 – NÚMERO DE POSTAGENS REALIZADAS NO PERFIL OFICIAL DA UNIVASF NO FACEBOOK

POSTAGENS NO FACEBOOK									
MÊS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Janeiro	37	48	71	41	30	4	6	30	35
Fevereiro	49	55	38	24	5	8	18	51	26
Março	90	62	49	11	33	15	18	53	58
Abril	64	42	40	17	20	6	19	29	66
Maio	62	56	47	28	22	14	8	28	27
Junho	63	54	49	20	26	12	5	35	33
Julho	43	58	16	27	16	4	1	36	70
Agosto	56	58	13	15	11	5	1	75	81
Setembro	56	48	9	24	18	7	1	82	
Outubro	62	77	22	25	12	18	2	61	
Novembro	75	53	26	19	16	15	10	81	
Dezembro	62	45	48	11	14	18	10	75	
<b>TOTAL</b>	<b>719</b>	<b>656</b>	<b>428</b>	<b>262</b>	<b>223</b>	<b>126</b>	<b>99</b>	<b>636</b>	<b>396</b>

Fonte: Caffé Filho (2024)



Apesar do controle desses números, por conta da ausência de uma normativa ou política sobre a comunicação, não há, até a data de finalização dessa tese, um controle sobre metas ou maior análise formal sobre esse desempenho. A decisão de postar no Facebook foi se alterando ao longo do tempo ao perceber o interesse, engajamento e reações do público nesse canal.

As redes sociais têm a possibilidade de promover um engajamento dos usuários com a proposta da universidade, permitindo que as instituições interajam diretamente com seu público-alvo. Isso pode ajudar a construir relacionamentos mais fortes e a fidelidade à marca. A depender da ação desenvolvida a ligação com os diversos públicos se tornam mais sólidas quando pratica uma comunicação integrada junto aos demais canais de comunicação.

Até o final da escrita dessa tese, o Instagram se mostrou o principal instrumento de comunicação da Univasf em redes sociais. O perfil dos usuários e o nível de engajamento percebido indica uma alta movimentação dos seus conteúdos nessa rede. O Instagram é uma plataforma visual, permitindo que as instituições educacionais compartilhem conteúdo atraente, como fotos e vídeos, para envolver os alunos de maneira mais eficaz. Isso pode incluir eventos no campus, conquistas acadêmicas e atividades estudantis.

FIGURA 5 – PERFIL DO INSTAGRAM OFICIAL DA UNIVASF



Fonte: Univasf (2024)

Ao compartilhar histórias, bastidores, eventos e experiências dos alunos, a universidade pode humanizar sua imagem, criando conexões emocionais mais profundas com seu público. Isso ajuda a construir uma comunidade mais forte e engajada. Em relação às postagens do Instagram ao longo da história, os números se apresentam dessa forma:

QUADRO 7 – NÚMERO DE POSTAGENS REALIZADAS NO PERFIL OFICIAL DA UNIVASF NO INSTAGRAM

POSTAGENS NO INSTAGRAM (STORIES, REELS E FEED)												
MÊS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Janeiro			8	3	9	41	75	85	7	8	27	97
Fevereiro			5	5	19	12	60	28	14	18	40	107
Março			11	39	17	60	29	93	28	23	67	73
Abril				37	13	37	67	81	23	19	68	102
Maio			9	31	20	97	103	65	31	21	49	54
Junho			16	24	33	87	47	76	23	13	47	66
Julho	2	10	8	11	34	27	72	53	20	15	44	109
Agosto		18	4	26	24	22	47	40	17	5	47	165
Setembro		9	1	31	19	28	86	46	19	15	86	
Outubro		3	8	24	32	44	99	23	15	19	99	
Novembro		9		33	24	85	69	29	25	18	69	
Dezembro		35	3	19	41	91	40	28	25	25	40	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>84</b>	<b>73</b>	<b>283</b>	<b>285</b>	<b>631</b>	<b>794</b>	<b>647</b>	<b>247</b>	<b>199</b>	<b>683</b>	<b>773</b>

Fonte: Caffé Filho (2024)

Até o final do ano de 2015, o perfil @univasf no Instagram não era controlado pela Ascom e sim por um estudante da Univasf. Por questões institucionais, o estudante transmitiu a senha de acesso para a Ascom que por

sua vez se encarregou de ter acesso exclusivo ao perfil na supracitada rede, alterando a senha e mudando o e-mail de recuperação de acesso.

Manter um perfil ativo e atualizado nas redes sociais demonstra transparência e comprometimento com a comunidade. Isso pode reforçar a credibilidade da gestão pública ou corporativa, permitindo a execução de estratégias de marketing de influência, onde a Univasf pode comunicar seus produtos e serviços estabelecendo mais um canal de ligação entre as pessoas que possuem interesse nos diversos assuntos gerados pela instituição.

Sobre essas duas redes sociais, atualmente a universidade possui cerca de 17mil perfis que acompanham a página do Facebook e aproximadamente 45mil seguidores no Instagram. Isso significa que a universidade possui a chance de se relacionar efetivamente com a sociedade em geral, relação essa que fortalece a chance de ter uma comunicação institucional que seja integrada, ampliando a capacidade de estender os assuntos que podem ser úteis nos diversos territórios onde há Univasf.

Em relação ao Formato da Comunicação que é adotado nas comunicações institucionais da Ascom, isso está diretamente ligado à modelagem da mensagem que precisa ser divulgada. Como contido no documento base dessa pesquisa, as notícias que vão para o Site Institucional ou para o Portal do Servidor, vão em forma de texto jornalístico com possibilidade de imagens, sons, vídeos ou arquivos anexos, e esses assuntos estão ligados a editais de diversas naturezas (concursos, ingresso discente, participações em comissões internas), eventos acadêmicos ligados à área de ensino, pesquisa e extensão, atos da gestão, deliberações internas cujo seu resultado precise ser divulgado amplamente para o grande público de interesse social, além e assuntos ligados à permanência estudantil (bolsas, restaurante universitário e transporte por exemplo).

Já nas Redes Sociais da Univasf que são gerenciadas pela Ascom - Facebook e Instagram, o formato da mensagem é misto. Há a presença de textos com ou sem fotos, em forma de *posts* ou *cards* (imagens editadas para postar

na rede social), vídeos ou animações. Além disso, é possível publicar em formato de mensagem fixa ou temporária – mais conhecidos como *feed* e *stories* nas duas redes sociais aqui citadas. Aqui as comunicações tratam também de interesse institucional da universidade, mas comumente possuem um tom de mais personalidade e menos formalidade, mais conectado com as tendências desses canais que demandam uma quantidade menor de texto, tendo como característica principal uma presença iconográfica.

Ainda como forma de estratégia, internamente o setor possui um controle com números de suas produções. São dados sobre as publicações do site institucional, o volume de postagens em redes sociais, a quantidade de notícias, matérias que são enviadas à imprensa mensalmente e a quantidade de notícias publicadas sobre a Univasf na imprensa e demais meios e comunicação.

QUADRO 8 – NÚMERO DE NOTÍCIAS EM QUE A UNIVASF FOI CITADA NA IMPRENSA – SITES, BLOGS, RÁDIO, TV.

CLIPPING													
MÊS	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Janeiro	166	136	148	160	116	161	191	183	190	154	108	192	253
Fevereiro	129	127	185	151	149	121	146	126	132	97	47	153	171
Março	98	98	130	160	260	360	206	115	108	78	143	176	192
Abril	114	128	125	177	141	215	186	189	174	101	123	156	243
Maio	129	76	173	260	140	213	188	366	171	112	136	171	178
Junho	149	45	92	163	168	198	191	228	159	117	120	176	221
Julho	108	62	85	183	145	308	178	286	178	111	113	209	280
Agosto	130	178	118	191	222	284	198	251	150	121	118	261	
Setembro	94	87	109	163	190	167	147	202	114	97	110	197	
Outubro	81	125	140	204	142	237	177	261	124	98	142	254	
Novembro	74	81	132	290	184	274	162	148	132	128	114	258	
Dezembro	78	100	123	193	119	189	156	125	125	80	96	174	
<b>TOTAL</b>	<b>1.350</b>	<b>1.243</b>	<b>1.560</b>	<b>2.295</b>	<b>1.976</b>	<b>2.727</b>	<b>2.126</b>	<b>2.480</b>	<b>1.757</b>	<b>1.294</b>	<b>1.370</b>	<b>2.377</b>	<b>1.538</b>

Fonte: Caffé Filho (2024)

Todos esses dados sobre postagens e citações na imprensa servem para balizar as ações, quantificar o trabalho realizado e monitorar a atividade da universidade entre os meios de comunicação, auxiliando a percepção de alcance das questões da Univasf junto aos diversos públicos de interesse. Servem também para avaliar e decidir por novas estratégias de comunicação definindo por exemplo a necessidade de abordar mais de uma vez algum assunto,

escolher diferentes canais de comunicação ou ainda decidir por diferentes formatos para a mensagem.

O Conteúdo dessas comunicações sempre tem relação com as atividades desenvolvidas pela Univasf ou de instituições de diversas instancias que contribuem para o seu funcionamento. Destacam-se os informes acadêmicos, o ingresso discente seja em graduação, pós-graduação, extensão ou cursos livres promovidos pelos diversos setores, divulga também editais de seleção para concurso, chamadas públicas, informações sobre a permanência estudantil, agenda de gestores, atuação de comissões, resultados de trabalhos acadêmicos, notícias sobre as atualizações da maneira de ofertar serviços, dentre outros.

Diante dessa percepção do que precisa ser divulgado e do público-alvo, a Ascom molda as notícias e postagens de maneira que a interpretação da mensagem seja a mais aproximada possível da realidade que foi formatada pelos demandantes internos, respeitando a veracidade dos fatos e a capacidade de entendimento do receptor, aqui denominado público-alvo.

Para que tudo isso seja possível, é preciso ter um Conhecimento sobre Univasf e tudo de relevante que acontece dentro dela. Por isso, a Ascom atua com as estratégias já descritas aqui – participando de reuniões, sendo informada sobre os fatos internos e acompanhando a dinâmica institucional de funcionamento da universidade. Mas, para além disso, um documento norteador das atividades de toda a Univasf é o seu PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Nesse documento estão as metas, necessidades, formatos de trabalho, missão, visão, valores, políticas pedagógicas, estratégias e elementos corporativos que servem como um guia de funcionamento na organização.

Dentro desse plano há algumas metas e objetivos que são ligados a ajustes da comunicação, previstos para o período de 2016-2025 – inclusive existe um espaço no site oficial, chamado PDI Univasf 2016-2025<sup>28</sup>, onde essas

---

<sup>28</sup> <https://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/pdi-univasf-2016-2025>

informações ficam disponíveis. O que foi apresentado e visto no capítulo de referencial teórico desse trabalho, foram os objetivos contidos no PDI que foram interpretados como ligados a alguma necessidade de comunicação da instituição.

Agora, o que será apresentado são os objetivos para a melhoria contínua do setor de comunicação de uma forma organizacional – ou seja, são necessidades que precisam ser atendidas para que a equipe de comunicação tenha melhoria contínua e auxilie no alcance dos demais objetivos institucionais. Essas informações estão dispostas no quadro 9.

QUADRO 9 – OBJETIVOS E METAS DE COMUNICAÇÃO NO PDI UNIVASF

<b>OBJETIVOS E METAS DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>OBJETIVO 1</b>	<b>Definir e formalizar logotipo ou marca ou brasão e identidade visual da Univasf.</b>
METAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudo do logotipo adotado atualmente pela Univasf, por meio da formação de grupo de trabalho ou contratação de empresa de consultoria. O levantamento deverá incluir o estudo de suas características técnicas, utilização de cores e reconhecimento do logotipo pelos diversos públicos da Univasf até 2017;</li> <li>• Formalizar e regularizar o/a logotipo/marca/brasão da Univasf até 2018;</li> <li>• Elaborar um manual de identidade do/a logotipo/marca/brasão da Univasf até 2018.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO 2</b>	<b>Instituir a Política de Comunicação da Univasf.</b>
METAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma comissão de trabalho para fazer um estudo da comunicação na Instituição e elaborar uma proposta de política de comunicação até 2018;</li> <li>• Apresentar às instâncias superiores o relatório contendo a proposta da Política de Comunicação da Universidade até 2019.</li> </ul>	
<b>OBJETIVO 3</b>	<b>Regulamentar o papel e as atividades da Assessoria de Comunicação Social.</b>
METAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o Regimento Interno do setor até 2017</li> <li>• Aprovar Resolução com o Regimento Interno da Assessoria de Comunicação Social (Ascom) até 2018</li> </ul>	
<b>OBJETIVO 5</b>	<b>Ampliar e fortalecer a divulgação de ações promovidas na Univasf, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.</b>
METAS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipar e adequar o espaço físico da Assessoria de Comunicação Social para a ampliação do número de servidores até 2018.</li> </ul>	

- Receber novos equipamentos e softwares adequados à produção de comunicação na instituição até 2019;
- Aumentar o quadro de servidores do setor, com a inserção de profissionais das áreas de design, jornalismo e relações públicas: dois jornalistas, um programador visual e um relações públicas para a Reitoria até 2020;
- Criar um núcleo de comunicação em cada um dos campi afastados da Sede, com pelo menos um jornalista e um programador visual até 2025.

\*OBS: O objetivo 4 fala sobre criação de setor de cerimonial e não faz parte da amplitude gerencial da Ascom.

Fonte: Univasf PDI (2016)

Em novembro de 2022, a equipe de acompanhamento e desenvolvimento do PDI publicou o Relatório de Monitoramento Referente a novembro de 2022<sup>29</sup> para apresentar o andamento do cumprimento dos objetivos e metas do plano. Esse monitoramento ajuda a garantir que a organização esteja no caminho certo para alcançar seus objetivos, sendo possível identificar desvios em relação ao planejamento inicial apontando a necessidade de realização de ajustes. Os achados nesse relatório publicado em 2022 indicam que parte das metas previstas até 2025 não foram cumpridas. Estão descritas na Figura 06.

FIGURA 6 – ACOMPANHAMENTO DOS OBJETIVOS E METAS DA ASCOM

EIXO 5B – POLITICAS DE GESTÃO (COMUNICAÇÃO)				
OBJETIVOS	Perspectiva BSC	METAS	SETOR	Grau de conclusão
Obj. 3 - Regularizar o papel e as atividades da Assessoria de Comunicação Social	Processos Internos	1. Elaborar o Regimento Interno do setor até 2017	Ascom	100%
	Processos Internos	2. Aprovar Resolução com o Regimento Interno da Assessoria de Comunicação Social (Ascom) até 2018	Ascom	0%
Obj. 5 - Ampliar e fortalecer a divulgação de ações promovidas na Univasf, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão	Processos Internos	1. Equipar e adequar o espaço físico da Assessoria de Comunicação Social para a ampliação do número de servidores até 2018	Ascom	0%
	Processos Internos	2. Receber novos equipamentos e softwares adequados à produção de comunicação na instituição até 2019;	Ascom	0%
	Processos Internos	3. Aumentar o quadro de servidores do setor, com a inserção de profissionais das áreas de design, jornalismo e relações públicas: dois jornalistas, um programador visual e um relações públicas para a Reitoria até 2020	Ascom	0%
	Processos Internos	4. Criar um núcleo de comunicação em cada um dos campi afastados da Sede, com pelo menos um jornalista e um programador visual até 2025.	Ascom	0%

\*OBS: O objetivo 4 foi retirado pois fala sobre criação de setor de cerimonial e não faz parte da amplitude gerencial da Ascom.

Fonte: Univasf, Monitoramento do PDI (2022)

Outras possibilidades são até possíveis de conjecturar, mas seria injusto com a pesquisa, com a instituição e com o setor esse tipo de hipótese considerando inclusive que não há espaço metodológico específico para investigar tais questões no percurso dessa tese.

<sup>29</sup> <https://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/VersofinalRelatrioPDIciclo2022.docx1.pdf>

Diante de todas as respostas que foram encontradas até aqui, percebe-se que apesar de não ter sido localizado um instrumento norteador da comunicação entre os documentos da Univasf – assim como se encontram outros tipos de documentos, regimentos e instrumentos normativos, a Univasf, através da Ascom, pratica uma comunicação técnica e específica para a atividade institucional e organizacional.

O resultado da pesquisa, usando como base o modelo de análise adotado, mostrou que o setor possui planejamento das ações, equipe técnica para execução, articulação estratégica para dialogar com diversos setores, gerencia a comunicação baseado nos interesses da Univasf, divulga os fatos em meios de comunicação ampliando o alcance das informações, preocupa-se com o formato da mensagem de acordo com o público e meio de comunicação, além de administrar os próprios canais aumentando a disseminação dos acontecimentos de ensino, pesquisa, extensão e gestão, melhorando a capacidade de desenvolvimento dos territórios onde a Univasf atua.

Assim como o objeto dessa tese, a necessidade de formalizar as condutas de comunicação está presente nos objetivos do PDI quando apresentados no Eixo 5B – Políticas de Gestão (Comunicação), os seguintes objetivos da Ascom: 2) *Instituir a Política de Comunicação da Univasf* e 3) *Regulamentar o papel e as atividades da Assessoria de Comunicação Social*. Isso torna relevante e reforça a importância desse estudo: aquilo que aparece nos objetivos desse trabalho é revelado também no resultado da coleta das informações contidas no PDI no corpo do seu texto.

### 6.3 SUGESTÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO

Para atender ao terceiro objetivo específico - que trata de elaborar diretrizes operacionais que contribuam para a construção do Plano de Comunicação da UNIVASF, a pesquisa buscou identificar quais os passos necessários para que o instrumento – aqui denominado como Plano de Comunicação possa ser adotado na Univasf para atender a necessidade de



servidores e setores internos em reação à comunicação dos seus atos aos diversos públicos de interesse da universidade.

O documento base para efetivar essa ação foi o Regimento Geral da Univasf<sup>30</sup>. Esse documento tem como disposição preliminar estabelecer as normas que complementam o Estatuto da Fundação da universidade. Ele define a estrutura administrativa e acadêmica da universidade, incluindo os órgãos colegiados, como o Conselho Universitário e o Conselho de Curadores, e suas respectivas funções e responsabilidades. Além de estabelecer o funcionamento de setores acadêmicos e técnicos, especifica também os direitos e deveres de cada membro da comunidade interna com finalidade de promover um ambiente de equilíbrio, respeito e colaboração. Versa também sobre a orientação da gestão dos recursos disponíveis buscando responsabilidade e transparência da utilização dos recursos equipamento público.

Um dos pontos contidos no regimento é a separação das responsabilidades da estrutura organizacional da Univasf: Conselho superior, Conselho de Curadores e Reitoria.

Cabe ao Conselho Universitário:

Art. 11. Compete ao Conselho Universitário:

- I - Exercer a jurisdição superior da Univasf, em matéria de política universitária, administrativa, financeira, estudantil e de planejamento, e pronunciar-se sobre consultas no âmbito de sua competência;
  - II - Elaborar, aprovar ou modificar as normas do seu funcionamento;
- (UNIVASF, Regimento Geral. p 7.)

Isso significa dizer que poderá ocorrer, a critério das decisões internas, uma análise e submissão do conteúdo desse plano ao conselho universitário para que ele delibere sobre o rito necessário e os procedimentos devidos em relação ao reconhecimento dessa demanda como importante para a Univasf.

Já em relação à Reitoria, suas responsabilidades também estão no Regimento Geral da Univasf. São elas:

---

<sup>30</sup> <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/regimento-geral-univasf.pdf>

Art. 15. A Reitoria é o órgão executivo da Administração Superior da Univasf.

Art. 16. A Reitoria será exercida pelo reitor e, nas faltas e impedimentos deste, pelo vice-reitor. Parágrafo único. Nas faltas e nos impedimentos simultâneos do reitor e do vice-reitor, a Reitoria será exercida pelo mais antigo, no magistério da Univasf, dentre os membros do Conselho Universitário. [...]

[...]Art. 19. É da competência do reitor:

I - Representar a Univasf em juízo ou fora dele, administrá-la, superintender, coordenar e fiscalizar todas as suas atividades; (Univasf, Regimento Geral. p 12.)

Esse trecho do regimento indica o Reitor ou Vice-reitor ão responsáveis pela administração da Univasf. Entende-se que a distribuição da atuação técnica e administrativa ficam a cargo do gabinete. Como o plano sugerido nessa tese se trata de uma ferramenta técnica que auxiliará o exercício da comunicação a partir dos servidores e seus respectivos públicos, o regimento indica que a gestão documental relacionado a essa solução está ligada a uma atividade de gabinete.

Com base no que é explicitado nas “Disposições Gerais e Transitórias”, o caminho a ser seguido para sugestão da proposta de plano – passando pela análise, adaptação, estudo e aproveitamento do instrumento é o Reitor. Mais precisamente nos artigos 161 e 162 é encontrado a solução para que esse plano possa ser reconhecido internamente na Univasf como modelo a ser considerado.

“Art. 161. A criação de comissão e grupos de trabalho para estudo e atividades especiais dentro do âmbito da Universidade dependerá de proposta do Reitor, a ser aprovada pelo Conselho Universitário, conforme a natureza das atribuições a serem delegadas.

Parágrafo único. As comissões especiais e os grupos de trabalho criados conforme dispõe o presente Artigo terão prazo determinado para a execução de suas tarefas específicas, findo o qual serão automaticamente extintas.

Art. 162. Os estudos ou planos, que visem ao interesse ou ao desenvolvimento da Universidade, elaborados por um único elemento para tal fim designado, ou por comissão ou grupos de trabalho, serão sempre, segundo a sua natureza, submetidos a análise das Pró-Reitorias, e encaminhados, com parecer, aos órgãos colegiados da Administração Superior.” (Univasf, Regimento Geral. p 51.)

Com base na interpretação desse trecho do documento, os caminhos a serem percorridos são estruturados e sugeridos da seguinte forma:

- Criação de um grupo de trabalho ou comissão envolvendo representantes da comunidade acadêmica para revisar e adaptar esse documento em relação às possíveis lacunas existentes entre o plano e a realidade institucional;
- Garantir que essas pessoas sejam capacitadas sobre políticas de comunicação, políticas setoriais, normativa institucionais;
- Revisar e consolidar resoluções que tratam sobre temas e normativas de comunicação.
- Encaminhar o modelo para análise jurídica e executiva a fim de avaliar a viabilidade e funcionalidade desse plano;
- Aprovar o plano no conselho universitário para que sirva como documento guia para a comunicação social na Univasf;
- Capacitar a comunidade acadêmica sobre planejamento de comunicação, produção de conteúdo e produção de material audiovisual;
- Acompanhar o desempenho periodicamente em busca de perceber possibilidade de melhoria contínua nos processos de comunicação com os territórios.

Sobre o setor que melhor se encaixa como lugar institucional onde esse documento ficará disponível, dois em especial se mostram adequados por conta da especificidade e temática: Gabinete da Reitoria e Assessoria de Comunicação Social. Na estrutura administrativa atual da Univasf, a Assessoria de Comunicação Social está vinculada ao Gabinete da Reitoria. Entretanto, a partir da decisão do grupo de trabalho ou comissão formada, percorrendo os dirigentes, conselheiros e comunidade acadêmica, essa decisão pode ter características estratégicas distintas em reação ao posicionamento institucional do plano de comunicação: se a decisão for puramente técnica, a sugestão é que esse documento seja disponibilizado a partir da Ascom. Caso a decisão seja política ou institucional, o plano poderá ser admitido como normativa da gestão diretamente ligada ao Gabinete da Reitoria. Na ocasião, o que vai decidir por isso é a análise do contexto e cenário organizacional e o poder discricionário do dirigente executivo da Univasf.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória organizacional da UNIVASF, bem como sua presencialidade no cotidiano dos territórios onde ela atua, imprime a necessidade da estruturação de normas comunicacionais fornecidas pela instituição, considerando que o seu papel está descrito nos documentos oficiais e versam estruturalmente com o desenvolvimento dos territórios onde está inserida. Este trabalho buscou construir uma ferramenta que a ela permita ter um documento norteador para que os diversos agentes internos possam dialogar com a comunidade acadêmica e a comunidade externa em relação a entrega de serviços de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento e inovação, a partir do modelo de gestão escolhido para atuar na sua área de abrangência.

A pesquisa revelou que a UNIVASF se destaca como a primeira instituição a adotar um modelo multicampi e interestadual, reduzindo a lacuna educacional no sertão brasileiro, através da formação de profissionais capazes de contribuir para a solução dos problemas regionais.

Ao longo da pesquisa, foram descritas as práticas de comunicação adotadas pela ASCOM e seus indicadores, bem como, as oportunidades de melhoria no seu processo informacional, apontando as diretrizes operacionais que poderão nortear a elaboração do seu Plano de Comunicação.

Também, ficou evidente o papel relevante desempenhado pela ASCOM na produção de notícias para o site oficial; a divulgação de eventos e interesses dos servidores em seções específicas do site; a coordenação de entrevistas de interesse tanto para a UNIVASF, quanto para os meios de comunicação; a divulgação de notícias internas para a imprensa; o compartilhamento de informações e eventos nas redes sociais, os servidores informados sobre as notícias semanais, na compreensão de que a comunicação é gerenciada com base nos interesses institucionais e os fatos são divulgados em diversos meios de comunicação, ampliando o alcance das informações.

Além disso, há uma preocupação com o formato das mensagens, ajustando-as conforme o público e o meio de comunicação. A administração dos próprios canais de comunicação também é destacada, o que aumenta a disseminação dos acontecimentos relacionados ao ensino, pesquisa, extensão e gestão, contribuindo significativamente para o desenvolvimento dos territórios onde a Univasf atua e, para tanto, é imprescindível a IES instituir a sua Política de Comunicação, regulando o papel e as atividades da Assessoria de Comunicação – ASCOM.

As Diretrizes que nortearão a elaboração do plano de comunicação, produto dessa tese, elenca os principais pontos a serem consultados quando da necessidade de fornecer uma informação, tanto no nível interno quanto no externo, já que aborda as dimensões, perfil do emissor; características da mensagem e canais de comunicação; perfil do receptor, o que certamente modelarão a efetividade da comunicação.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CAFFE FILHO, H. P. **Comunicação Organizacional No Subsistema Integrado De Atenção À Saúde Do Servidor (Siass) Da Universidade Federal Do Vale Do São Francisco (Univasf)**. Dissertação de Mestrado, UFRB (2016). Disponível em <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes/category/13-2016?download=102:hesler-piedade-caffe-filho>. Acesso em 03 dez. 2023.
- CASSON, M. C. *The entrepreneur: an economic theory* Cheltenham. (2003) Edward Elgar Publishing Limited.
- COLAUTO, R. D. et al. **Identificação de canais de comunicação mercadológica utilizados como mecanismos para delineamento do planejamento estratégico**. ConTexto, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 1º semestre 2006. ISSN (Impresso): 1676-6016; ISSN (Online): 2175-8751. Disponível em [https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view\\_dez.50/6646](https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view_dez.50/6646). Acesso em 31 mai. 2024.
- CORRÊA, Jacinto (Org); MAGGESSI, Andrea; CANTANHEDE, Benedito et al. **Marketing: a teoria em prática**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2009.
- COSTA, I.R.B., VEIGA, R.T. **A comunicação pública das universidades federais à luz da lógica dominada pelo serviço: uma agenda de pesquisa**. Anais do XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp 2017) 15 e 19 de maio de 2017. Disponível em <https://ebooks.pucrs.br/edipucrs/acessolivre/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/57.pdf>. Acesso em 08 abr. 2022.
- COSTA, Andreia Resende Gomes. **Adaptação da comunicação de uma marca de luxo aos seus diferentes mercados case study: delightfull – Covet Group**. 2019. Dissertação submetida à Escola Superior Do Porto. Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29728/1/andrea\\_costa.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29728/1/andrea_costa.pdf). Acesso em 29 mai. 2024.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. São Paulo: Ed. 34, 2009. v.1.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F.A.P.; FERREIRA, J.M.; RAMOS, S.C.; **Configuração Empreendedora ou Configurações Empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg.** Anais do XXXII Enanpad, 2008.

GUATTARI Félix; RONILK, Suely. **Micropolítica: cartografias do desejo.** 10ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

HAESBAERT, Rogério. **Des-territorialização e identidade: A rede “gaúcha” no Nordeste.** RJ: EDUFF, 1997.

HEBERT, R. F., & LINK, A. N. **A history of entrepreneurship [Special Issue].** (2011) International Journal of Business and Social Science, 2(9), 241-258.

HOSELITZ, B. F. **The early history of entrepreneurial theory. Explorations in Entrepreneurial History.** (1951). 3(4), 234-256.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing / Gary Armstrong.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1998.

KOTLER, P.; Armstrong, G.; Wong, V.; Saunders, J. (2005) **Principles of Marketing.** Essex: Pearson Education.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2002.

LEMES, L.B.; GHISLENI, T.S. **Marketing Digital: uma estratégia de relacionamento de marca.** In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NAREGIÃO SUL, 14, 2013, S. Cruz do Sul, RS. Anais. S Cruz do Sul, RS: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013, p. 1 – 14.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2ª edição. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014.

MARTINS, Dileta Silveira, ZILBERKNOP, Lúbia Scliar. **Português instrumental.** 19ª ed. Porto Alegre: SAGRA, 1997.

MELO NETO, P. F. e FROES, C.: **Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014. 407 p.

MOURÃO, I. **Estratégia planejada de comunicação: um novo construto quando se considera a complexidade e a disputa de sentidos.** XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Manaus, 4-7 set. 2013.

OLIVEIRA, L. M. S. R. , OLIVEIRA, L. S., SILVA, B. C., & AQUINO, H. P. (2020). **Empreendedorismo Social no Brasil.** Revista De Educação Da Universidade Federal Do Vale Do São Francisco, 10(22), 132-148. Recuperado de <https://periodicos.univasf.edu.br/index.php/revasf/article/view/1306>. Acesso em 10 dez. 2023.

OLIVEIRA JR., A. de. **A universidade como polo de desenvolvimento local\regional.** In: SIMPÓSIO MINEIRO DE GEOGRAFIA, 1., 2014, Alfenas. Anais.. Alfenas: UNIFAL, 2014. v. 1. p. 1337-1349. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/3332/333231477001.pdf>. Acesso em 27 mai. 2024.

ROCHA, K.B., CAVAGNARI, D.W., SOUZA, E.D.P., MARTINS, C.B. **A importância da liderança na gestão estratégica das organizações: uma revisão bibliográfica.** Revista EXPECTATIVA, ISSN 1676-045x Volume XV – nº 15 – 2016. Disponível em <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/14120/9774>. Acesso em 03 dez. 2023.

SANTOS, E.M., ROQUETE, F.F. **Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Gestão e Tecnologia para a Competitividade. 2013. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf>. Acesso em 03 dez. 2023.

SANTOS, M. **Por uma Geografia Nova.** São Paulo: Hucitec, Edusp, 1978.

SANTOS, M. **A natureza do espaço – Técnica e tempo. Razão e emoção.** São Paulo: Hucitec, 1996.

SAQUET, M. A.; BRISKIEVICZ, M. **Territorialidade E Identidade: Um Patrimônio No Desenvolvimento Territorial.** Caderno Prudentino de Geografia, nº31, vol.1, 2009. Disponível em <https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/download/7437/5497>. Acesso em 17 mar. 2024.

SCHUMPETER, J. A. **The fundamental phenomenon of economic development.** (1971) In P. Kilby (Ed.), Entrepreneurship and economic development (pp. 43-71). New York: The Free Press.

SCHUMPETER, J. A. **O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico.** (1985). In A Teoria do Desenvolvimento Econômico Rio de Janeiro: Nova Cultural.

SCHUMPETER, J. A. **Comments on a plan for the study of entrepreneurship.** (1991). In R. Swedberg (Ed.), Joseph A. Schumpeter: the economics and sociology of capitalism (pp. 406-428). Princeton: Princeton University Press.

SOUZA, D.N., MACEDO, A.S., MILAGRES, C.S.F., COSTA, M.S., MOURA, R.A. **Comunicação Na Gestão de Cooperativas.** (2017) Cadernos de Comunicação Universidade FEDERAL DE SANTA MARIA. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/download/27520/pdf>, acesso em 03 nov. 2023.

SOUZA, C.M.L. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações.** RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011. Disponível em <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/885/882>, Acesso em 03 dez. 2023.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Carta de Serviços da Ascom.** 2016. Disponível em [https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta\\_de\\_servicos\\_ascom.pdf/view](https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_ascom.pdf/view). Acesso em 20 jun. 2024.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. CONUNI – Conselho Universitário da Univasf. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São**



**Francisco.** 2020. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/estatuto-univasf.pdf/view>. Acesso em 18 jun. 2024.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. Monitoramento PDI Ciclo 2022. 2022. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/VersofinalRelatrioPDICiclo2022.docx1.pdf>. Acesso em 24 jun. 2024.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. **PDI.** 2016. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/pdi-univasf-2016-2025.pdf>. Acesso em 21 jun. 2024.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Regimento Geral Da Fundação Universidade Federal Do Vale Do São Francisco.** 2020. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/regimento-geral-univasf.pdf>. Acesso em 29 ago. 2024.

UNIVASF, Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Site Institucional.** 2024. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br>. Acesso em 29 ago. 2024.

VALE, G. M. V. **Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração.** (2014). Revista De Administração Contemporânea, 18(6), 874–891. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141244>, Acesso em 23 abr. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

**UNIVASF**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

**DIRETRIZES  
OPERACIONAIS  
PARA A  
ELABORAÇÃO DO  
PLANO DE  
COMUNICAÇÃO  
DA UNIVASF**

**UNIVASF**

Universidade Federal  
do Vale do São Francisco



# ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	2
SOBRE A UNIVASF	3
O PORQUÊ DE DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A UNIVASF	4
ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A COMUNICAÇÃO DA UNIVASF	7
ENTENDER A REALIDADE DOS TERRITÓRIOS ONDE A UNIVASF ATUA	7
PREPARAÇÃO DAS PESSOAS QUE SERVIRÃO COMO EMISSORES DA COMUNICAÇÃO	9
PREPARAÇÃO DA MENSAGEM QUE SERÁ ENVIADA	11
ESCOLHA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO	14
RECONHECIMENTO DOS RECETORES DA COMUNICAÇÃO	18
LISTA DE VERIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL NA UNIVASF	21
METODOLOGIA SUGERIDA PARA APROVEITAMENTO E APLICAÇÃO DESSE PLANO DE COMUNICAÇÃO NA UNIVASF	23
CONCLUSÃO	24



## APRESENTAÇÃO

O cenário observado a partir da criação da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, abriu uma lacuna para a exploração das funções da comunicação social na perspectiva do desenvolvimento dos territórios onde está inserida.

A presença de uma universidade federal como instituição pública pode impulsionar o desenvolvimento de territórios por meio da oferta de soluções educacionais nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. A universidade desempenha um papel significativo em várias esferas sociais. Na educação, são disseminados conhecimento e cultura, contribuindo para a formação de uma sociedade crítica e consciente.

No campo da pesquisa, a universidade é um centro produtor de conhecimento, contribuindo para avanços em diversas áreas, desde ciência e tecnologia até ciências sociais e humanas. Quanto à extensão, é responsabilidade da universidade federal realizar projetos que transfiram o conhecimento nela produzido para a sociedade, impactando diretamente a comunidade local e auxiliando na resolução de problemas sociais e econômicos.

Essas diretrizes operacionais visam nortear a elaboração do Plano de Comunicação institucional onde, passo a passo, a equipe define o caminho a ser percorridos para transmitir informações, aproximando a Univasf do seu público-alvo assim caracterizado.

Público interno: Professores, Técnicos, Estudantes, Estagiários, Voluntários, Bolsistas, Tutores, agentes de Cooperação Técnica e Terceirizados;

Público financeiro: Agências de fomento, fundações, representantes políticos e demais órgãos públicos;

Público de mídia: TV, Rádio, Sites, Revistas, Blogs, Perfis de Notícias em redes sociais e agências de comunicação.

Público governamental: Governo Federal, Governo Estadual, Governo Municipal, Procuradoria, Ministério Público, Controladoria Geral da União, Sindicatos e demais representações e instâncias de poder; comunitárias dos territórios onde a Univasf possui atuação,

Grupos de interesse: Agentes econômicos, setores da indústria, comércio, agricultura, pecuária, serviços, fornecedores e sociedade civil organizada;

Essas estratégias foram elaboradas em alinhamento com os princípios estratégicos da Univasf no que diz respeito à sua missão, visão e valores, bem como, em observação aos princípios da comunicação pública, transparência e governança.

## SOBRE A UNIVASF

A Univasf foi a primeira Universidade Federal a ter sua sede implantada no interior do Nordeste e surgiu com a missão de levar o ensino público superior de qualidade ao Semiárido, numa proposta inovadora de estar presente em três estados: Pernambuco, Bahia e Piauí (Dados do Site Institucional).

QUADRO 1 – TERRITÓRIOS DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA UNIVASF

TERRITÓRIOS	CIDADES QUE OS COMPÕEM
SERTÃO DO SÃO FRANCISCO PERNAMBUCO <sup>1</sup>	Petrolina; Lagoa Grande; Santa Maria da Boa Vista; Cabrobó; Orocó; Dormentes; Afrânio.
SERTÃO DO SÃO FRANCISCO BAHIA <sup>2</sup>	Juazeiro; Sobradinho; Casa Nova; Remanso; Pilão Arcado; Sento Sé; Canudos; Uauá; Curaçá; Campo Alegre de Lourdes.
PIEMONTE NORTE DO ITAPICURÚ <sup>3</sup>	Andorinha, Antônio Gonçalves, Caldeirão Grande, Campo Formoso, Filadélfia, Jaguarari, Pindobaçu, Ponto Novo e Senhor do Bonfim.
SERRA DA CAPIVARA <sup>4</sup>	Anísio de Abreu, Bonfim do Piauí, Campo Alegre do Fidalgo, Capitão Gervásio Oliveira, Caracol, Coronel José Dias, Dirceu Arcoverde, Dom Inocêncio, Fartura do Piauí, Guaribas, João Costa, Jurema, Lagoa do Barro do Piauí, São Braz do Piauí, São João do Piauí, São Lourenço do Piauí, São Raimundo Nonato e Várzea Branca.
ITAPARICA <sup>5</sup>	Abaré, Belém do São Francisco, Carnaubeira da Penha, Chorochó, Floresta, Glória, Itacuruba, Jatobá, Macururé, Paulo Afonso, Petrolândia, Rodelas e Tacaratu.
SERTÃO PERNAMBUCANO <sup>6</sup> CENTRAL	Salgueiro, Cedro, Verdejante, Parnamirim, Terra Nova e Serrita.

Fonte: CAFFE FILHO (2024)

A Univasf, de forma explícita em seu regimento, possui os seguintes elementos norteadores:

Art. 1º - A Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), criada pela Lei nº 10.473 de 27 de junho de 2002, é uma Instituição Federal de natureza fundacional, vinculada ao Ministério da Educação, com sede na Cidade de Petrolina, Estado de Pernambuco, que tem como objetivos ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi na região do semiárido nordestino, nos termos da sua Lei de criação. (UNIVASF, 2020, p2).

<sup>1</sup> [http://www2.setur.pe.gov.br/web/empetur\\_old/sertao-do-sao-francisco](http://www2.setur.pe.gov.br/web/empetur_old/sertao-do-sao-francisco)

<sup>2</sup> <http://patrimonio.ipac.ba.gov.br/territorio/sertao-do-sao-francisco/>

<sup>3</sup> <http://patrimonio.ipac.ba.gov.br/territorio/piemonte-norte-do-itapicuru-2/>

<sup>4</sup> <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/42>

<sup>5</sup> [http://www.cultura.ba.gov.br/arquivos/File/01\\_divisao\\_territorial\\_2/24\\_itaparica.pdf](http://www.cultura.ba.gov.br/arquivos/File/01_divisao_territorial_2/24_itaparica.pdf)

<sup>6</sup> <https://sertaocentral.com/categorias/pernambuco/>

Art. 4º A Univasf tem por finalidade: I. estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito inovador, científico e do pensamento reflexivo; II. formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando na sua formação contínua; III. incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação e a criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV. 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; V. suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI. estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII. promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e das pesquisas científicas, tecnológicas e inovadoras geradas na instituição. (UNIVASF, Estatuto. 2020, p3).

A partir da apresentação histórica e importância regional, a Univasf se mostra um atrativo e adequado campo de pesquisa e prática, tendo em vista a complexidade de sua operação social e a valorização dos produtos por ela ofertados, demonstrando um forte compromisso social com o desenvolvimento sustentável na sua área de atuação.

## *O PORQUÊ DAS DIRETRIZES PARA A ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A UNIVASF*

A comunicação é um pré-requisito essencial para que a Univasf possa manter, ampliar e fortalecer a sua relação com o seu público de interesse, envolvendo o ensino, a pesquisa, a extensão, a inovação e o desenvolvimento.

Nessa perspectiva, as diretrizes aqui propostas objetivam nortear a elaboração do Plano de Comunicação Institucional a fim de se estabelecer uma comunicação efetiva, balizadas pelos princípios estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UNIVASF, que são:

- Ampliar a oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, nas modalidades presencial e à distância, que primem pelo estabelecimento de propostas pedagógicas com currículos flexíveis, alinhados às necessidades globais e aos contextos locais dos campi e das regiões em que estes se localizam.

- Consolidar mecanismos de interação entre Graduação e Pós-graduação para o fortalecimento da qualidade do ensino de graduação.
- Aprimorar a política de melhoria do ensino-aprendizagem e de redução da evasão, fortalecendo os programas de apoio existentes e propiciando novas modalidades destes.
- Incentivar a implementação de disciplinas voltadas aos princípios de sustentabilidade ambiental nos cursos de graduação da Univasf
- Promover a valorização do patrimônio material e imaterial da região Semiárida
- Incentivar a produção artístico-cultural de discentes e servidores da Universidade.
- Expandir o número de iniciativas de servidores e discentes em atividade extensionistas.
- Promover atividades de capacitação sobre a temática da Extensão Universitária para discentes e servidores.
- Estimular o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em experiências extensionistas e atividades artístico-culturais.
- Ampliar a presença da Univasf em projetos, redes e parcerias com a sociedade civil organizada, movimentos, órgãos públicos e privados no campo da oferta de estágios, de ações extensionistas e da realização de projetos artístico-culturais;
- Incentivar a implementação de projetos de extensão voltados aos princípios de sustentabilidade ambiental
- Promover a multidisciplinaridade na pesquisa, especialmente no âmbito da temática da Convivência com o Semiárido, integrando todos os campi da Universidade.
- Fortalecer o papel da Univasf na economia e na sociedade, especialmente em termos loco-regionais, visando à produção de novos conhecimentos, a inovação tecnológica e ao desenvolvimento econômico e socioambiental.
- Promover a ampliação quantitativa e melhoria contínua do Programa de Assistência Estudantil da Univasf.
- Expandir, quantitativa e qualitativamente, os serviços dos Restaurantes Universitários e/ou de outras ações relacionadas ao acesso à alimentação.
- Ampliar o acesso dos discentes com vulnerabilidade socioeconômica ao benefício da Residência Universitária
- Dotar o Programa de Assistência Estudantil da Univasf de um quadro multiprofissional de profissionais especializados que seja compatível com as necessidades da Universidade.
- Ampliar, conforme as necessidades locais de cada campus, o acesso dos discentes aos serviços de transportes necessários aos deslocamentos diários para as atividades na Universidade.
- Definir e formalizar logotipo ou marca ou brasão e identidade visual da Univasf.
- Instituir a Política de Comunicação da Univasf.



- Regular o papel e as atividades da Assessoria de Comunicação Social.
- Ampliar e fortalecer a divulgação de ações promovidas na Univasf, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- 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.
- Promover o caráter sustentável no processo de desenvolvimento físico da Universidade.
- Promover a acessibilidade e a comunicação visual no processo de desenvolvimento físico da Universidade.
- Garantir a disponibilidade de instalações físicas nos campi, em sintonia com os processos de descentralização administrativa e de segurança e qualidade de vida no trabalho
- Divulgar as iniciativas de cooperação internacional aventadas pelos diversos atores locais,
- Produzir materiais em línguas estrangeiras (inicialmente, inglês, francês e espanhol) em formato audiovisual, impresso e/ou em mídia digital, para orientação e informação de estrangeiros.
- Acolher, no momento da chegada ao vale, e direcionar a acomodações próprias os visitantes estrangeiros, suprimindo-lhes de informações sobre deslocamento, horários de funcionamento dos órgãos públicos, telefones de emergência, localização de hospitais, farmácias e demais estabelecimentos essenciais para sua permanência confortável e segura.
- Capacitar a comunidade acadêmica da Univasf a interagir com membros das comunidades acadêmicas de institutos de pesquisa e universidades estrangeiras com as quais a Univasf mantenha acordos de cooperação e convênios.
- Adotar política de estímulo à interação da administração dos campi com os atores sociais das regiões nas quais se localizam.
- Formalizar mecanismos de participação da comunidade acadêmica na gestão da Universidade, a partir das experiências desenvolvidas na instituição. (UNIVASF, PDI, 2016).

Sendo assim, a partir das diretrizes aqui formuladas, o plano pretende orientar a comunicação da Univasf em relação às diversas formas de se conectar com seu público, visando seus interesses e adequando o conteúdo, linguagem, escolha de canais e atores da comunicação, respeitando o posicionamento da Univasf em seus diversos territórios.

## *ELEMENTOS ESTRATÉGICOS PARA A COMUNICAÇÃO DA UNIVASF*

### ENTENDER A REALIDADE DOS TERRITÓRIOS ONDE A UNIVASF ATUA

A tradução ou entendimento correto para isso é o levantamento das necessidades territoriais. Essas necessidades, normalmente relacionadas a aspectos econômicos, financeiros, culturais, de saúde pública, preservação ambiental, justiça e qualidade de vida, muitas vezes precisam de resultados da articulação entre diversas instituições públicas e privadas. No caso da universidade, o papel estratégico é oferecer, na forma de ensino, inovação e extensão, questões de inteligência e metodologia para que os próprios agentes daquele território, juntamente com possíveis atores externos, possam materializar soluções e promover seus equilíbrios existenciais.

O diagnóstico externo se faz através de mecanismos que permitam a entrada de informações a partir das realidades encontradas nas localidades. Pode ser feito através de questionários, entrevistas, reuniões estruturadas, análise documental, diálogo gerencial, visita a localidades, execuções de políticas públicas, dentre outros. O importante é manter ativo os canais de entrada de informações, estimular o uso deles com frequência e processar esses dados devidamente com o olhar do desenvolvimento territorial. Sugere-se como mecanismos de entrada de informações:

- Correspondências Oficiais: Verificar e dar encaminhamento imediatamente ao setor/pessoa responsável dentro da própria Univasf. Memorandos, circulares, ofícios, carta de intensão e processos não devem permanecer apenas no protocolo: devem ser avaliados para que uma decisão possa ser tomada com o olhar do desenvolvimento territorial. Esse é o mais importante e oficial mecanismo de entrada de informações para um órgão público.
- Reuniões Internas: Identificam ações para serem aplicadas nos territórios em caráter de ensino, pesquisa ou extensão, a partir da atuação de Professores, Técnicos e Estudantes ao longo da trajetória dos seus cursos ou projetos institucionais.

- Reuniões incluindo agentes externos: Similar ao anterior, essas reuniões, além de contar com a presença dos agentes internos, contam com a participação de representantes da sociedade civil organizada. Nesse caso, promovem a discussão sobre a necessidade de ações em seus territórios a partir de alguma solução já ofertada pela universidade ou a ser elaborada pela universidade e suas articulações.
- E-Mail Institucional: Os setores devem identificar a necessidade e periodicidade de verificação da caixa de entrada e de lixo eletrônico. Não há uma sugestão universal quanto a isso. O ideal é permanecer com o e-mail conectado com a notificação ativada verificando sempre as mensagens que chegam e oferecendo uma resposta sobre as questões recebidas.
- Redes Sociais: Assim como no e-mail institucional, o ideal é permanecer conectado com as notificações ativadas, verificando sempre as mensagens que chegam e oferecendo respostas respeitando os ritos institucionais de tempo e propostas de solução. Aplicativos como WhatsApp, Instagram, Facebook e LinkedIn são soluções populares acessíveis, que possuem um alto poder de praticidade. Pela característica cultural, podem gerar nos usuários uma espécie de aproximação com a Univasf.
- Avaliação institucional das ações: Ao final de cada atendimento e cada ação promovida, executar uma pesquisa de opinião e avaliação dos cursos, eventos ou acontecimentos. Muitas vezes recebemos essas informações de maneira informal através de elogios ou reclamações – essas podem contribuir estrategicamente na formatação de novas soluções ou manutenção das soluções existentes.
- Ouvidoria UNIVASE: Constitui um órgão que pode receber informações do público interno ou externo da Univasf. Apesar da característica interna da Ouvidoria - que é dar encaminhamento aos pedidos, reclamações e informações, é importante verificar eventualmente se o setor, órgão ou subdivisão interna recebeu, por meio da ouvidoria, alguma tramitação sobre suas ações.
- Assessoria de Comunicação da Univasf: Sob o aspecto da comunicação, a ASCOM é um órgão da Universidade que possui canais de comunicação com toda a comunidade. Com semelhança pontual em relação à Ouvidoria, a ASCOM também pode alimentar informações recebidas por diversos públicos. Deve compor o 'pacote' de possibilidades de entrada de informações para os demais setores da Univasf.

Esses elementos irão nortear a Univasf a entender de que forma ela pode contribuir com o desenvolvimento de uma determinada região. Caberá a cada seguimento organizado da instituição identificar essas necessidades. Os agentes envolvidos nessa missão são os colegiados, grupos acadêmicos, setores organizacionais e conselhos de gestão todos através dos professores, técnicos, estudantes, e tantos outros que podem ser viabilizados pela instituição através de contratos, convênios, acordos e parcerias. A tarefa é encontrar um ponto de ligação entre a necessidade externa e o que pode ser feito internamente para corrigir possíveis lacunas observadas.

## PREPARAÇÃO DAS PESSOAS QUE SERVIRÃO COMO EMISSORES DA COMUNICAÇÃO

Diante da autonomia presente na cultura organizacional e no modo de operação das universidades federais, é comum perceber que a comunicação é feita não somente por um setor específico, por um porta-voz ou ainda somente pelo gabinete da reitoria e seus membros. As assessorias, pró-reitorias, superintendências, diretorias e demais órgãos acadêmicos comumente utilizam de seus meios e recursos disponíveis para realizar suas comunicações direcionadas à comunidade interna e externa.

Esses agentes que assumem o papel de quem emite a mensagem ou de quem executa a comunicação, são denominados emissores. Para que esse papel seja desempenhado com o máximo de efetividade possível, é preciso preparo e uma estrutura adequada para que esse emissor – que pode ser uma pessoa ou um órgão, possa obter o resultado esperado ao final desse processo.

Em relação à preparação da equipe de emissores da Univasf, sugere-se o seguinte preparo:

- Ter conhecimentos de Comunicação Organizacional – Compreender os fundamentos da comunicação organizacional é crucial para estruturar mensagens de forma mais eficaz e garantir o feedback. Isso pode ocorrer desde cursos rápidos obtidos com a autonomia do estudo ou até se preparando formalmente para o exercício da comunicação através de cursos superiores ou até pós-graduações. Conhecer os

elementos básicos da comunicação, como emissor, mensagem, receptor, canais e meios, faz toda a diferença. Além disso, aprofundar-se em estratégias de comunicação pode elevar o nível das campanhas mercadológicas melhorando a percepção do público em relação ao que ocorre dentro da Univasf.

- Ter conhecimentos em edição de imagens, vídeos e áudio – A maioria dos projetos que requerem o envolvimento do público são promovidos digitalmente por meio de cartazes, postagens ou panfletos. A estética desses materiais deve ser cuidadosamente planejada para transmitir uma mensagem específica que atraia a participação no curso, evento, programa ou projeto. Existem diversas opções de softwares, aplicativos e inteligência artificial no mercado que auxiliam na criação e edição de imagens, vídeos e áudio. Essa abordagem multimídia pode facilitar a produção de materiais que encantem e envolvam melhor o público-alvo.
- Conhecer o PDI da Univasf – É preciso conhecer as questões estratégicas do Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade. Antes de qualquer ação comunicacional, é fundamental verificar se há alinhamento com as premissas de missão, visão e objetivos da universidade e dos respectivos eixos dos órgãos que comunicarão seus serviços. As ações, inclusive as de comunicação, precisam estar e alinhamento total com esses fatores.
- Ter a capacidade de avaliar quem é o melhor emissor para cada contexto - Muitas vezes o cenário exige que outros representantes falem em nome de um órgão, setor, curso ou projeto. O público externo irá ponderar a relevância, veracidade e importância do tema de acordo com o tipo de emissor que emitirá a mensagem. Por exemplo: ao falar de uma patente ou inovação, o professor pesquisador terá mais relevância do que outro agente de comunicação, ao mesmo tempo em que para anunciar novas instalações relevantes para o equipamento público, o mais adequado seria que o representante máximo da instituição falasse sobre o tema.
- Conhecer o perfil detalhado do público-alvo – Considerar todas as características do público-alvo é essencial para garantir que a comunicação seja compreendida. Aspectos como faixa etária, escolaridade, territorialidade, pertencimento a grupos sociais, nível de interesse nos serviços da Univasf, entre outros, podem facilitar a logística da comunicação e aumentar o sucesso dos processos organizacionais com esse público. Quanto mais aproximado o emissor for com esses receptores da

comunicação, maior a condição de entender o perfil daquelas pessoas e modelar a melhor mensagem e escolher o melhor meio para a comunicação.

- Estabelecer diálogo com outros setores ou universidades – A troca de informações pode ser altamente benéfica para aumentar a eficiência e eficácia. Aprender com os sucessos e antecipar possíveis riscos demonstra inteligência corporativa, especialmente ao interagir com unidades mais avançadas sobre decisões das formas de se comunicar. Além disso, os agentes públicos que fazem comunicação devem permitir que unidades menos avançadas se aproximem e adquiram experiência sobre diferentes métodos de comunicação.
- Aquisição de equipamentos e infraestrutura – Para garantir uma comunicação eficiente, é essencial adquirir uma série de equipamentos básicos para a equipe. Esses incluem: computadores ou notebooks com configurações adequadas para rodar programas específicos de edição de imagem, vídeo, conexão de internet; impressora colorida capaz de imprimir em diversos formatos; celulares e/ou tablets para agilizar e melhorar a troca de informações; câmera fotográfica para registrar eventos, tirar fotos publicitárias e, ocasionalmente, gravar vídeos; projetores multimídia para exibir slides, vídeos ou fotos em ações do setor, acesso à internet capaz de suprir as necessidades de conectividade dentro e fora da instituição e diárias, passagens e veículos para que as pessoas que são emissoras da comunicação possam ir em busca dos fatos, notícias e evidências.

## PREPARAÇÃO DA MENSAGEM QUE SERÁ ENVIADA

No processo de comunicação, o grande desafio é estruturar adequadamente o conjunto de dados ou informações a serem transmitidos. Se esse bloco de informações for mal construído, o receptor não entende ou não recebe as informações de forma adequada. A mensagem é o elemento central da comunicação. A partir dela, escolhem-se os outros elementos básicos (emissor e receptor). Diante do cenário específico deste plano de comunicação, algumas posturas são recomendadas. Segue:

TIPOS DE MENSAGM	EXPLICAÇÃO / RECOMENDAÇÃO
Mensagem Escrita	A comunicação escrita é uma ferramenta fundamental em diversos contextos, incluindo o ambiente de trabalho e a mídia. Exemplos de comunicação escrita incluem e-mails, cartas, mensagens de texto e postagens em redes sociais. No ambiente profissional, e-mails, relatórios, memorandos e propostas são essenciais para a troca de informações e a tomada de decisões. A comunicação escrita é amplamente utilizada em textos jornalísticos, como reportagens e notas, desempenhando um papel crucial na disseminação de informações e na formação da opinião pública.
Mensagem de Imagem	A comunicação visual é uma ferramenta poderosa utilizada em diversos contextos para transmitir mensagens de forma eficaz. Exemplos de elementos visuais incluem fotografias, infográficos, memes e ilustrações. Esses elementos são frequentemente empregados na criação de anúncios atraentes, banners, postagens em redes sociais e campanhas publicitárias. São amplamente compartilhados em plataformas como Instagram, Facebook, X (Twitter), WhatsApp e Telegrama, facilitando a disseminação rápida e ampla de informações e conteúdos visuais.
Mensagem Falada	A comunicação verbal falada é uma ferramenta essencial em diversos contextos, permitindo uma troca de informações rápida e espontânea. Exemplos de comunicação verbal falada incluem conversas telefônicas, reuniões presenciais e mensagens de voz. A fala é crucial para reuniões, apresentações e negociações, pois possibilita a comunicação de ideias de forma clara e direta, além de permitir a interação imediata por meio de perguntas e respostas. Programas de rádio, podcasts, entrevistas e discursos públicos são exemplos de como a fala é utilizada para informar, entreter e influenciar o público. A entonação e a expressão vocal são ferramentas poderosas para transmitir emoções e captar a atenção dos ouvintes, tornando a comunicação verbal falada uma forma eficaz de engajamento e persuasão.
Mensagem de Áudio	A comunicação por meio de gravações de som é uma ferramenta versátil e eficaz em diversos contextos. Exemplos incluem podcasts, mensagens de voz em aplicativos de mensagens e gravações de áudio para apresentações. As mensagens de áudio são particularmente úteis para fornecer suporte a usuários que têm dificuldades com textos e imagens, permitindo uma comunicação mais direta e personalizada. Essas mensagens podem substituir chamadas telefônicas, acelerando a comunicação e trazendo clareza e nuances que podem ser perdidas em mensagens de texto. A utilização de gravações de som facilita a transmissão de informações de maneira clara e detalhada, além de permitir a expressão de emoções e entonações que enriquecem a comunicação.
Mensagem de Vídeo	A comunicação por meio de gravações visuais e sonoras é uma ferramenta poderosa e multifacetada. Exemplos incluem videoconferências, vlogs e vídeos tutoriais. Os vídeos são amplamente utilizados para criar campanhas publicitárias, anúncios em redes sociais e vídeos promocionais, ajudando a captar a atenção do público e a transmitir mensagens de forma envolvente e memorável. Vídeos são essenciais para reportagens, entrevistas e documentários, pois permitem

	contar histórias de maneira mais dinâmica e envolvente. Quando utilizados em aplicativos de mensagens, os vídeos possibilitam uma comunicação mais pessoal e expressiva, enriquecendo a interação com elementos visuais e auditivos que tornam a mensagem mais impactante.
Mensagens Multimídia	A comunicação multimídia, que combina texto, áudio, imagem e vídeo, é uma ferramenta extremamente eficaz para transmitir mensagens de forma impactante e envolvente. Exemplos dessa abordagem incluem apresentações de slides, stories em redes sociais e e-mails marketing com elementos multimídia. Além disso, a inclusão de vídeos promocionais, anúncios interativos e e-mails marketing com elementos visuais e sonoros é altamente eficaz para captar a atenção do público. Reportagens multimídia, que combinam texto, vídeo, áudio e gráficos, ajudam a contar histórias de maneira mais completa e envolvente. Nas redes sociais, postagens multimídia em plataformas como Instagram, Facebook e TikTok aumentam o engajamento e a interação com o público, utilizando vídeos, imagens e texto para criar conteúdo atraente e dinâmico. Essas estratégias são essenciais para criar uma comunicação mais rica e impactante, capaz de envolver e influenciar o público de maneira significativa.
Mensagem Interativa	A comunicação interativa, que permite a participação ativa dos usuários, é uma ferramenta valiosa para tornar a comunicação mais envolvente e interessante. Exemplos dessa abordagem incluem perguntas, enquetes e formulários online. As mensagens interativas incentivam os usuários a fornecerem feedback imediato, o que pode ser extremamente útil para ajustar estratégias e melhorar a experiência do usuário. Além disso, essas interações geram dados valiosos sobre as preferências e comportamentos do público, oferecendo oportunidades poderosas para ajustes estratégicos baseados em informações concretas. A capacidade de coletar e analisar feedback em tempo real torna a comunicação interativa uma abordagem eficaz para engajar o público e otimizar a comunicação de maneira contínua.

Outro fator crucial ao planejar a mensagem que será enviada ao público é a clareza e o formato dessa comunicação. Esses aspectos são tão importantes quanto o meio escolhido para a disseminação. Uma boa prática é estruturar o texto de forma a responder às seguintes perguntas:

- O que vai acontecer?
- Por que esse projeto é importante?
- Quando vai acontecer?
- Quem pode participar?
- Quanto custa para participar?
- Onde vai acontecer?
- Como o interessado deve se preparar?
- Em caso de dúvida, quem eu procuro?



Responder a essas perguntas facilita o entendimento da mensagem e garante que todas as informações essenciais sejam comunicadas de forma clara e concisa. Tão importante quanto isso tudo, é respeitar a linguagem de comunicação ideal para o público-alvo. Isso ajuda a evitar rupturas, ruídos ou falta de interesse na mensagem. Adaptar o tom, o estilo e o vocabulário ao perfil dos destinatários aumentam a eficácia da comunicação e promove um engajamento mais significativo.

Outro ponto a considerar é a personalização da mensagem. Sempre que possível isso deve acontecer para que as pessoas se sintam valorizadas e reconhecidas. Isso pode incluir o uso de nomes, referências a projetos específicos ou qualquer outro detalhe que demonstre atenção e cuidado. Ao final desse processo de criação da mensagem, é fundamental a revisão completa e se possível uma avaliação de alguma pessoa que entenderia a mensagem transmitida para garantir que não haja erros de interpretação ou gramaticais pois isso pode comprometer a credibilidade da comunicação.

## ESCOLHA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Cada projeto, curso, evento ou solução promovida pela Univasf pode, conforme sua especificidade, escolher o canal de comunicação que represente maior aproximação com o público-alvo daquela ação institucional. Pode ocorrer uma variedade de canais aumentando a amplitude e alcance das informações. Cada canal vai oferecer uma forma diferente de impacto e condições específicas de acesso. É importante entender e conhecer quais os canais de preferência de cada território e das pessoas que pertencem a ele. A eficiência e eficácia da comunicação vai exercer impacto na imagem institucional – seja ela da própria universidade ou dos seus agentes e produtos.

CANAIS	DESCRIÇÃO/RECOMENDAÇÃO
Portal da Univasf – Oficial Univasf	O site é acessado por diversos públicos de interesse da instituição, incluindo servidores, estudantes, pesquisadores, profissionais de outras instituições, imprensa e membros da sociedade civil organizada. Atualmente, sua administração é responsabilidade do setor de tecnologia e da assessoria de comunicação social. Este site serve como o principal canal de comunicação entre a comunidade interna e externa. Seu conteúdo abrange questões estratégicas da Univasf, principais

	eventos e notícias, acesso à informação e sistemas, além de hospedar os sites e páginas dos diversos setores institucionais.
Sites específicos de setores ou de eventos – Oficial Univasf	Cada setor possui autonomia para usar esses espaços com intuito de divulgar informações mais precisas em relação à dinâmica de funcionamento de uma parte da instituição. Esses sites ajudam a manter a transparência sobre atividades e assuntos inerentes a cada serviço ofertado pela Univasf – basta perceber que, por exemplo, o site da educação a distância possui informações diferentes de um site de registro acadêmico. O mesmo acontece para os colegiados, eventos, concursos etc.
Blog do Servidor – Oficial Univasf	De responsabilidade da Assessoria de Comunicação da UNIVASF, é alimentado exclusivamente com assuntos de interesse dos servidores da instituição. Nesse espaço são divulgados posse de novos servidores, oferta de cursos de treinamento e desenvolvimento de professores e técnicos. Há também uma área destinada ao acesso a sistemas que são utilizados pelos servidores da Univasf.
Sites ou blogs da grande imprensa – canais externos	Sites e blogs são fundamentais para aumentar a visibilidade da universidade, tornando informações acessíveis a um público diversificado, como estudantes, professores, pesquisadores e a comunidade em geral. Eles facilitam uma comunicação direta e contínua com os diferentes públicos da instituição. Notícias, eventos, pesquisas e outras atualizações podem ser compartilhadas de maneira rápida e eficiente. Além disso, esses canais oferecem uma plataforma para interação, promovendo comentários e discussões que aumentam o engajamento da comunidade acadêmica e externa. Por meio de sites e blogs, a universidade pode manter a transparência em suas ações e decisões, prestando contas à comunidade acadêmica e ao público em geral.
TV Caatinga – Oficial Univasf	A TV Caatinga, hospedada no YouTube, é a emissora universitária da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Ela desempenha um papel essencial ao prestar serviços à sociedade, divulgando conteúdos que destacam as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Univasf e de outras instituições. A TV Caatinga facilita o acesso à informação de qualidade e dá visibilidade a eventos, projetos e iniciativas acadêmicas e culturais. Além disso, a TV Caatinga transmite reuniões, eventos e programas educativos, promovendo a transparência e a comunicação eficiente tanto dentro da comunidade acadêmica quanto com o público externo.
E-mail Institucional – Oficial Univasf	Usar o e-mail com o domínio da Univasf, transmite uma imagem mais profissional e confiável para o público de interesse. De certa forma ajuda a reforçar a identidade da marca, já que todos os e-mails enviados carregam o nome da instituição, podendo gerenciar melhor as comunicações internas e externas, servindo como um canal de fácil acesso e usabilidade – característica importante para que os agentes da comunicação possam transmitir as informações de maneira personalizada e oficial.

Reuniões e palestras – Oficial Univasf ou atividade externa	Quando a troca de informações ocorre nesse formato, há uma tendência natural de aproximação entre as pessoas envolvidas promovendo uma troca de experiência entre interessados e especialistas. Palestras, encontros ou reuniões, sejam elas preparatórias ou conclusivas, permitem a discussão e a adaptabilidade do ambiente ao serviço e vice-versa. O objetivo é explicar metas, discutir questões e dar transparência ao processo como um todo, não se limitando apenas ao caráter propagandista. A frequência desses encontros depende das necessidades da Univasf e de seus serviços. Em unidades mais distantes ou organizacionalmente isoladas, como é o caso da realidade multicampi da Univasf, é importante a presença de pessoas do setor de interesse para transmitir um sentimento de inclusão. Com o advento das atividades remotas, esse canal não perde importância quando bem adaptado às realidades híbridas, mantendo sua funcionalidade no sentido de alinhar e sincronizar a informação.
Conversas Informais – Oficial Univasf ou em entidades externas	As conversas informais são essenciais na comunicação por várias razões. Elas fortalecem os laços entre as pessoas, criando um ambiente institucional mais coeso e colaborativo. Essas interações podem ocorrer durante pausas para o café, almoços, nos corredores da Univasf ou nos territórios onde a instituição atua. Facilitam a troca de informações de maneira espontânea e menos formal, levando a soluções criativas e inovadoras para problemas cotidianos. Além disso, permitem que as pessoas se sintam mais à vontade para compartilhar ideias e feedbacks, contribuindo para um ambiente mais autêntico, aberto e transparente. Também são uma excelente oportunidade para reforçar a cultura organizacional e alinhar os valores da instituição com os comportamentos dos servidores.
Mural – Oficial Univasf ou em entidades externas	É um meio de comunicação tradicional nos ambientes públicos, devendo ficar em locais de fácil acesso e visualização. Eles servem como um ponto central para a disseminação de informações importantes, como anúncios, atualizações e notícias, garantindo que todos os servidores e comunidade acadêmica estejam alinhados com os objetivos e diretrizes da instituição ou ainda estejam informados sobre uma ação, evento ou acontecimento. Pode ser útil fixar em murais um comunicado original ou cópia dos comunicados recebidos por outros meios. Isso facilita a efetividade da comunicação quando se apresenta como alternativa para o ambiente exclusivamente eletrônico em áreas de difícil acesso à internet ou utilização de equipamentos.
Cartazes impressos – Oficial Univasf ou em entidades externas	Um cartaz bem elaborado pode ajudar bastante na estética por permitir imagens, gráficos, fontes especiais, o que deixa a comunicação mais atraente e menos formal. Podem ser utilizados para diversas finalidades tais como anunciar um evento acadêmico, promover vagas de cursos, publicar a existência de editais abertos, comunicar uma seleção ou abertura de vagas, sem contar na característica de materialidade de informação.

	Quando associado a outros canais de comunicação podem surtir um efeito positivo.
Panfletos impressos – Oficial Univasf ou em entidades externas	Assim como os cartazes, os panfletos facilitam que a informação chegue para aqueles que não possuem a disponibilidade e proximidade com as tecnologias ou que transitam distante de locais onde se fixam os cartazes. Podem ser enviados via postal ou podem ser entregues pessoalmente. Quando pessoas entregam panfletos, é uma oportunidade de passar informações e tirar pequenas dúvidas. É preciso ter cuidado com o dimensionamento quantitativo para não causar um transtorno ambiental imprimindo material além do necessário. A estética do material pode ser feita mesclando textos e imagens com as informações sobre o assunto tratado. Em determinadas realidades territoriais ou ainda para algumas camadas sociais, os panfletos podem ser uma grande ferramenta de divulgação de serviços.
Relatórios – Oficial Univasf ou em entidades externas	Os relatórios têm a função de transmitir um conjunto de informações analisadas e estrategicamente pensadas para apoiar e explicar uma determinada tomada de decisão. Esse tipo de documento possui um caráter mais formal, pois reflete e representa uma série de decisões sistemáticas tomadas para resolver um problema. Um relatório pode delinear intenções futuras, missão, visão, elementos de um planejamento ou simplesmente reunir informações e opiniões sobre uma solução institucional. Pode servir como a exposição de um momento que reuniu representantes internos ou externos pleiteando alguma ação da Univasf – ou ainda pode tornar público uma tomada de decisão da própria Univasf como uma espécie de prestação de contas com um determinado seguimento territorial.
Rede Social - Instagram – Oficial Univasf	A página institucional @univasf é administrada pela Assessoria de Comunicação Social da instituição. Entretanto casa setor, curso, colegiado, projeto ou evento podem desenvolver sua comunicação de forma mais direcionada para o público de interesse que resolveu se conectar por esse canal. O Instagram facilita a conexão direta da Univasf com estudantes, ex-alunos, professores e público em geral, promovendo um forte senso de comunidade e pertencimento. É uma plataforma ideal para compartilhar atualizações sobre eventos, palestras, seminários e outras atividades acadêmicas, mantendo todos informados de maneira rápida e visualmente atraente. Um perfil bem gerido no Instagram pode atrair potenciais estudantes ao mostrar a vida no campus, as instalações, os cursos oferecidos e as oportunidades disponíveis. Através de Stories, Reels e transmissões ao vivo, a Univasf ou seus setores podem interagir com seu público em tempo real, respondendo a perguntas e recebendo retorno imediato. Sendo uma plataforma altamente visual, o Instagram permite, além de postagens informativas, compartilhar fotos e vídeos que destacam as características dos campi, eventos culturais e esportivos, e outras atividades que tornam a vida

	universitária dinâmica. No último levantamento realizado em 21/08/2024, a página oficial da Univasf no Instagram contabilizava 46mil seguidores.
Rede Social - Facebook – Oficial Univasf	O perfil oficial da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) no Facebook é administrado pela Assessoria de Comunicação Social da instituição. Na maioria das vezes, as postagens realizadas por esse canal são disparadas automaticamente junto com o que é divulgado no Instagram oficial da instituição. A página é utilizada para compartilhar informações importantes sobre a universidade, incluindo notícias, eventos, e comunicados oficiais. Além disso, a página serve como um canal de interação com a comunidade acadêmica e o público em geral, promovendo a participação e o engajamento dos seguidores. No último levantamento (21/08/2024), contava com 17mil seguidores.
Rede Social – WhatsApp – Oficial Univasf ou em entidades externas	Trata-se de uma rede social amplamente preferida por usuários de smartphones e tablets. Para atrair mais usuários, ofereça atendimento direto pelo aplicativo e acompanhe o público beneficiado por projetos ou ações da Univasf. O aplicativo permite a criação de grupos de conversa, canais e listas de transmissão, sendo um excelente meio para enviar e receber informações em tempo real. Além disso, possibilita conversas informais com maior segurança, já que os conteúdos podem ser arquivados. A linguagem deve ser ágil, e o uso de áudio, vídeo, ícones e imagens é altamente recomendável, tornando a comunicação mais dinâmica e envolvente.

## RECONHECIMENTO DOS RECETORES DA COMUNICAÇÃO

Os receptores da comunicação são aqueles que recebem e interpretam as mensagens a eles enviadas. Para se comunicar de forma eficaz, é essencial conhecer bem esses receptores, compreendendo suas necessidades, interesses, hábitos e comportamentos. Com essas informações, é possível ajustar a mensagem para garantir que ela seja entendida da melhor maneira possível. De outra forma, o público-alvo consiste em um conjunto específico de indivíduos ou organizações que possuem características demográficas, comportamentais ou psicográficas semelhantes e que são vistos como possíveis consumidores de um produto ou serviço. Compreender quem compõe o público-alvo possibilita que as empresas ajustem suas mensagens e estratégias de marketing para melhor atender às necessidades e preferências desse grupo particular.

Em determinadas situações, o receptor da comunicação e o público-alvo podem se confundir em seus papéis. Por exemplo, se uma comunicação sobre um evento da Univasf é enviada a um veículo de comunicação, consideramos que foi recebida pelo receptor. Quando a TV pública essa mensagem e ela chega aos interessados, entendemos que foi recebida pelo público-alvo da Univasf. Se a mensagem é enviada diretamente ao público-alvo do evento através dos canais da Univasf, então entendemos que foi recebida diretamente pelo público-alvo, que também é o receptor da comunicação. Essa distinção é importante, pois o objetivo da comunicação é garantir que a mensagem chegue ao público-alvo, conforme planejado pelo emissor.

Existem alguns elementos que podem ajudar a Univasf a localizar, entender e compreender a realidade dos seu público-alvo e promover a comunicação para que os assuntos de interesses cheguem nessas pessoas. Sugere-se a pesquisa a partir de:

- Delimitação Territorial: A delimitação geográfica dos públicos da Univasf envolve identificar e mapear as áreas de onde provêm os estudantes, funcionários, professores e outros interessados. É importante reunir informações sobre a origem geográfica, aspectos culturais, costumes, idade, gênero, escolaridade e nível socioeconômico dessas pessoas, avaliar a proximidade das áreas geográficas em relação aos prédios e estruturas bem como a acessibilidade dos meios de transporte, tudo isso para facilitar as estratégias de comunicação específicas para cada região.
- Preferencias de Comunicação: gerenciar de que forma o público deseja receber informações é fundamental para encontrar os melhores meios para que as mensagens sejam entregues com efetividade. Uma pesquisa pode ser feita para entender quais são os canais existentes nos territórios e, dentre esses, qual é o que melhor funciona para aquele contexto, identificar se as pessoas conhecem os canais oficiais de saída de informações da Univasf, saber se o público conhece as formas de se comunicar com a universidade e se reconhece um emissor ou porta-voz adequado para representar a Univasf, saber ainda como preferem a frequência, o nível de detalhamento das informações, a linguagem utilizada e o formato da mensagem.
- Percepção do papel da Univasf: É importante saber se as pessoas conhecem quais são os cursos, projetos, serviços e benefícios ofertados pela Univasf, características

sobre gratuidade, localização dos cursos e a possibilidade de cursos à distância, da possibilidade de formatação específica de conteúdos educacionais, da oferta de assistência estudantil promovendo a permanência dos estudantes nas suas trilhas acadêmicas. De uma maneira geral é preciso compreender se os receptores da comunicação conhecem o que a Univasf já oferece e o que ela pode oferecer.

- Classificação quanto ao vínculo com a universidade: Sob o aspecto da comunicação, é importante saber o nível de aproximação e envolvimento do público com a Univasf. Podem ser Professores, Técnicos, Estudantes, Estagiários, Voluntários, Bolsistas, Tutores, agentes de Cooperação Técnica, terceirizados ou ainda pertencer aos mais diversos grupos de interesse de fora da instituição. Saber para quem está se comunicando auxilia na definição dos melhores caminhos e canais para a devida entrega da mensagem.

Para assegurar uma comunicação eficaz, é essencial que as instituições compreendam profundamente os receptores de suas mensagens. Conhecer as necessidades, interesses e comportamentos do público-alvo permite ajustar a mensagem para que seja clara e impactante. A distinção entre receptor da comunicação e público-alvo é crucial, pois, em algumas situações, esses papéis podem se sobrepor. Por exemplo, quando uma mensagem é enviada a um veículo de comunicação, ele atua como receptor; mas quando essa mensagem é retransmitida ao público final, este se torna o público-alvo. Essa compreensão ajuda a Univasf a direcionar suas estratégias de comunicação de forma mais precisa e eficaz.

Além disso, a Univasf pode utilizar várias estratégias para identificar e entender seu público-alvo, como a delimitação territorial e a análise das preferências de comunicação. Conhecer a origem geográfica, os aspectos culturais e os canais de comunicação preferidos pelo público permite personalizar as mensagens e escolher os meios mais adequados para sua disseminação. Compreender a percepção do papel da Univasf e a classificação do vínculo dos indivíduos com a universidade também é essencial para adaptar a comunicação às necessidades específicas de cada grupo. Dessa forma, a Univasf pode garantir que suas mensagens cheguem de maneira eficaz e atinjam os objetivos desejados.

## LISTA DE VERIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL NA UNIVASF

A criação de uma lista de verificação (ou checklist) é essencial para garantir a eficácia de uma ação de comunicação nas universidades. Esse recurso permite que todos os aspectos importantes sejam considerados e executados de maneira organizada e sistemática. Com um checklist, é possível assegurar que nenhuma etapa crucial seja esquecida, desde a definição do público-alvo até a escolha dos canais de comunicação mais adequados. Além disso, ele facilita o acompanhamento do progresso das atividades, identificando possíveis falhas ou áreas que necessitam de ajustes. Em um ambiente acadêmico, onde a comunicação precisa ser clara e precisa para atingir diversos públicos, um checklist ajuda a manter a consistência e a qualidade das mensagens, contribuindo para o sucesso das iniciativas de comunicação da Univasf. Sugere-se:

CHECKLITS DA COMUNICAÇÃO		SIM	NÃO	N/A
Emissor	A pessoa que vai servir como porta-voz é a melhor indicação no momento			
	Existe um planejamento da ação e da comunicação			
	A ação está contemplada nas diretrizes e documentos norteadores da Univasf (Regimento, PDI, PPC, editais, projetos, dentre outros)			
	A ação visa contemplar o desenvolvimento territorial			
	Há material complementar da ação / projeto à disposição no Site			
	Produção Imagem/Cartaz/Banner			
	Os Órgãos Superiores foram informados com antecedência			
	Assessoria do evento pela ASCOM			
	Assessoria do evento pela TV Caatinga			
	Suporte Logístico (reserva de salas, transporte, hospedagem)			
	Abriu canal de sugestões antes do início das ações			
	Suporte Técnico (material e instrumentos específicos)			
Mensagem	A linguagem está de acordo com as preferências do receptor			
	O cenário está propício para a transmissão da mensagem			
	Todos os elementos do objeto a ser comunicado está contido na mensagem (o quê, como, quando, onde, quanto, público, motivo)			
	Haverá conversas informais			
	Haverá Reuniões e palestras in loco			
	Divulgação via E-mail Institucional			
	Divulgação via Mídia digital – Instagram			
	Divulgação via Mídia digital – Facebook			
	Divulgação via Mídia digital – WhatsApp			
Divulgação via Mídia tradicional – Rádio (AM, FM, Web)				
Divulgação via Mídia tradicional – TV				



	Divulgação via revistas ou sites específicos sobre a ação			
	Divulgação via Cartazes Digitais			
	Divulgação via Cartazes Impressos			
	Divulgação via Murais			
	Divulgação via Panfletos impressos			
	Divulgação no Site da Univasf			
	Divulgação no Site de setores específicos			
	Divulgação no E-mail			
	Divulgação no Blog do Servidor (ASCOM)			
	Divulgação via Documentos Oficiais (memorando, ofício)			
	Divulgação pela TV Caatinga			
	Divulgação presencialmente no local ou território de abrangência			
Receptor	Possibilidade para o público fazer avaliação do evento			
	Possibilidade para o público emitir preferências de comunicação			
	Registrar ocorrências adversas sobre reações do público			
	Abrir canal de feedback			
	Pesquisar preferência de projetos futuros			
	Pesquisar preferência de comunicação e linguagem			
	Avaliar a demanda e conversão da comunicação em efetiva participação			

\* N/A - Não se aplica

A utilização desse checklist pode ser adaptada para diferentes realidades, atendendo às necessidades específicas de variados contextos e públicos. Isso pode e deve ocorrer sempre que for identificado, a partir da equipe que vai comunicar, a necessidade de ajustes identificada após análise dos objetivos e elementos que envolve a comunicação pois o checklist deve refletir as particularidades de cada ambiente. Essa flexibilidade permite que as ações de comunicação sejam planejadas e executadas de maneira eficaz, independentemente das variáveis envolvidas, garantindo que as mensagens sejam claras, consistentes e adequadas às características e expectativas de cada grupo.

*METODOLOGIA SUGERIDA PARA APROVEITAMENTO  
E APLICAÇÃO DESSAS DIRETRIZES PARA  
ELABORAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO DA  
UNIVASF*

- Criação de um grupo de trabalho ou comissão envolvendo representantes da comunidade acadêmica para revisar e adaptar esse documento em relação às possíveis lacunas existentes;
- Revisar e consolidar resoluções que tratam sobre temas e normativas de comunicação.
- Encaminhar o modelo para análise jurídica e executiva a fim de avaliar a viabilidade e funcionalidade dessas diretrizes;
- Elaborado o Plano, aprová-lo no conselho universitário;
- Orientar a comunidade acadêmica sobre planejamento de comunicação, produção de conteúdo e produção de material audiovisual;
- Acompanhar o desempenho da comunicação nos territórios.

## *CONSIDERAÇÕES FINAIS*

As Diretrizes Operacionais que subsidiarão a elaboração do Plano de Comunicação Institucional, objetiva fortalecer a relação entre a universidade e seus diversos públicos, garantindo que as mensagens sejam transmitidas de forma clara, eficaz e estratégica. Ao longo deste documento, foram abordadas as principais ações para se alcançar uma comunicação integrada e alinhada com os objetivos da IES.

A implementação das estratégias propostas permitirá à Univasf não apenas melhorar a disseminação de informações, mas também promover um ambiente de diálogo e participação ativa entre estudantes, professores, funcionários e a comunidade externa. A utilização de ferramentas como a delimitação territorial, a análise das preferências de comunicação e a compreensão do papel da universidade são fundamentais para personalizar as mensagens e escolher os canais mais adequados para cada público.

A criação de checklists e a definição de métricas de avaliação também são essenciais para monitorar o progresso e realizar ajustes contínuos, assegurando a qualidade e a consistência das iniciativas comunicacionais.

A implementação das ações aqui descritas deixará a Univasf apta para enfrentar os desafios comunicacionais e fortalecer sua imagem institucional, contribuindo para o desenvolvimento territorial nas suas áreas de abrangência.