RELATOS DE PESQUISA

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVASF: ANÁLISE SITUACIONAL À LUZ DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Juciane de Jesus Aleixo
Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco
E-mail: juciane.aleixo@univasf.edu.br

Platini Gomes Fonseca
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Técnico Administrativo da Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil.
E-mail: platini.fonseca@univasf.edu.br

Francisco Ricardo Duarte
Doutor em Difusão do Conhecimento pela Universidade Federal da Bahia, Brasil.
Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil.
E-mail: francisco.duarte@univasf.edu.br

Resumo
Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma análise situacional da comunicação organizacional da Universidade Federal do Vale do São Francisco. O estudo discute os conceitos de comunicação organizacional e comunicação pública, com base em autores como Kunsch (2006) e Duarte (2007). Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e utiliza como procedimentos a análise documental e a observação participante, tendo o estudo de caso como estratégia. A análise foi orientada pelo modelo de comunicação organizacional integrada em universidades públicas, proposto por Holanda e Brandão (2019) e adaptado do composto de Kunsch (2003). Como resultado, a investigação identificou elementos nas dimensões institucional, interna e relacional da comunicação, revelando potencialidades e fragilidades. Embora existam ações e ferramentas relevantes, constata a necessidade de fortalecer sua integração e condução estratégica, atualmente prejudicadas pela desarticulação e pelos investimentos insuficientes.

Palavras-Chave: comunicação organizacional; comunicação pública; comunicação integrada; universidade pública.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AT UNIVASF: A SITUATIONAL ANALYSIS IN THE LIGHT OF INTEGRATED COMMUNICATION

Abstract
This article conducts a situational analysis of organizational communication at the Federal University of Vale do São Francisco (Univasf). The study addresses the concepts of organizational communication and public communication, based on authors such as Kunsch (2006) and Duarte (2007). The research, with a qualitative approach, used documentary analysis and participant observation as methodological procedures, with the case study as a strategy. The analysis was guided by the model of integrated organizational communication in public universities, proposed by Holanda and Brandão (2019) and adapted from Kunsch's (2003) composite. The research pointed out elements in the institutional, internal and relational dimensions of communication, revealing potentialities and weaknesses. Although

there are relevant actions and tools, it was found that there is a need to strengthen their integration and strategic management, currently hampered by disarticulation and insufficient investments.

Keywords: organizational communication; public communication; integrated communication; public university.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional tem assumido um papel cada vez mais relevante diante dos desafios sociais e dos avanços tecnológicos. Nesse contexto, especialmente nas instituições públicas, é fundamental que a comunicação ultrapasse a função informativa e se consolide como ferramenta estratégica de gestão, promovendo diálogo, transparência e legitimidade nas ações institucionais (Duarte, 2007).

Neste sentido, as universidades públicas, enquanto instituições de ensino, pesquisa e extensão, devem adotar práticas comunicacionais que fortaleçam sua relação com a sociedade, promovam a transparência e valorizem a produção científica (Holanda; Brandão, 2019). Inseridas em um sistema organizacional complexo, essas instituições exercem papel estratégico na difusão do conhecimento e no desenvolvimento social. Para isso, é essencial investir em processos comunicacionais que favoreçam o diálogo com os públicos e assegurem uma comunicação clara, acessível e eficaz (Kunsch, 1992).

Contudo, a comunicação nas instituições públicas de ensino superior ainda não ocupa plenamente uma posição estratégica, seja no âmbito da gestão, seja na valorização de sua função social (Oliveira; Lima, 2023). Entre os principais desafios enfrentados, destacam-se as limitações estruturais dos setores de comunicação, geralmente compostos por equipes reduzidas e com recursos escassos (Lima; Salgado; Souza, 2024). Além disso, Baldissera (2024) observa que a comunicação institucional nas universidades ainda mantém uma relação distanciada com os públicos, evidenciada por práticas unilaterais, divulgação restrita do conhecimento acadêmico e uso de linguagem pouco acessível.

Partindo dessas considerações, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como é estruturada e conduzida a comunicação organizacional na Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)? Este artigo corresponde a uma das etapas de uma pesquisa de mestrado em andamento e apresenta um recorte voltado à análise situacional da comunicação institucional, interna e relacional, com base no exame de documentos oficiais da universidade e na observação participante. A investigação está ancorada no modelo de análise situacional da comunicação integrada em universidades públicas, proposto por Holanda e Brandão (2019), fundamentado no composto de comunicação integrada de Kunsch (2003), que orienta a interpretação das práticas comunicacionais observadas.

A Univasf está presente em seis cidades distribuídas por três estados do Nordeste — Bahia, Pernambuco e Piauí — e conta com sete campi localizados em: Petrolina (PE), Juazeiro (BA), São Raimundo Nonato (PI), Senhor do Bonfim (BA), Paulo Afonso (BA) e Salgueiro (PE). Assim, é importante avaliar as potencialidades e identificar oportunidades de aprimoramento da comunicação organizacional em uma universidade pública inserida em um contexto social e geograficamente diverso.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresenta o referencial teórico, que aborda os conceitos de comunicação organizacional, comunicação pública e comunicação organizacional integrada, discutindo o composto proposto por Kunsch (2003) e a adaptação de Holanda e Brandão (2019). Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada. Depois, realiza-se a discussão dos resultados, destacando as potencialidades e fragilidades da comunicação organizacional da Univasf sob a perspectiva da comunicação integrada. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação organizacional

A definição de organização tem se aproximado cada vez mais da de comunicação, à medida que se supera a visão da comunicação como mera transmissão de mensagens e a da organização como uma simples estrutura formal de trabalho, reconhecendo-se o papel central da comunicação nas interações humanas (Kunsch, 2006). Sob essa perspectiva, muitos autores têm consolidado o conceito de comunicação organizacional. Marchiori (2009), por exemplo, entende a comunicação como um processo constitutivo da organização, na medida em que esta constrói, impulsiona e molda as realidades organizacionais.

Historicamente, a comunicação nas organizações evoluiu de um modelo formal, hierárquico e instrumental para uma abordagem mais horizontal, dialógica e estratégica, impulsionada pelas transformações tecnológicas e pela globalização (Kunsch, 2006). De acordo com Torquato (2015), no Brasil, a expressão "comunicação organizacional" ganha força a partir da década de 1990, em substituição ao termo "comunicação empresarial", por englobar instituições públicas, privadas e do terceiro setor. O autor ressalta que a comunicação organizacional envolve tanto os públicos internos quanto os externos, articulando canais, ferramentas e estratégias que promovam a coesão institucional.

Expandindo essa visão, Baldissera (2024) apresenta uma abordagem complexa da Comunicação Organizacional, que se distancia da lógica empresarial tradicional, superando a ênfase na comunicação de mercado e em procedimentos meramente técnicos. Nessa abordagem, a comunicação é entendida a partir das interações sociais, das vivências, das expressões linguísticas, das influências contextuais e das disputas e construções de sentido. Assim, reconhece e valoriza a diversidade, incentiva ambientes de criação e inovação, favorece o diálogo e os fluxos comunicacionais em múltiplas direções, acolhe diferentes interpretações e considera a alteridade como elemento essencial nas disputas simbólicas.

2.2 Comunicação pública

As instituições públicas se diferenciam das privadas por não visarem ao lucro, mas sim ao bem-estar da sociedade (Bresser-Pereira, 2008). Nesse sentido, a comunicação pública também se distingue da comunicação organizacional privada, uma vez que está comprometida com o interesse coletivo e com a prestação de contas dos atos da Administração Pública.

Esse compromisso encontra respaldo jurídico na Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 37, estabelece os princípios fundamentais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Especificamente, o § 3º, inciso II, determina que a divulgação de atos, programas, obras, serviços e campanhas por parte dos órgãos públicos deve ter fins educativos, informativos ou de orientação social (Brasil, 1988).

A transparência governamental ganhou relevância com os debates sobre democratização e reformas administrativas, que impulsionaram a abertura de dados públicos para fortalecer a governança e a legitimidade da gestão. Regulamentada pela Lei nº 12.527/2011, essa abertura assegura o direito de acesso a informações governamentais, previsto na Constituição de 1988. A internet, por meio dos sites oficiais, é o principal meio de divulgação, seguindo padrões que garantem transparência e acessibilidade (Antunes, 2018).

Para aprofundar a compreensão sobre os diferentes tipos de comunicação no setor público, Brandão (2007) classifica como comunicação governamental aquela de caráter informativo que busca garantir a transparência das ações do governo. A autora distingue essa forma de comunicação da comunicação pública e da comunicação política, no âmbito da esfera pública. A comunicação política está associada ao marketing político e ao uso de estratégias

persuasivas, enquanto a comunicação pública se orienta pela disseminação de informações de interesse coletivo, rompendo com a lógica persuasiva e mercadológica.

Complementando essa perspectiva, Duarte (2007) amplia o conceito de comunicação pública, considerando que ela deve estimular o diálogo, garantir o pleno acesso à informação e possibilitar a participação ativa dos cidadãos. Não se limita à transparência administrativa, mas promove o conhecimento cívico e a construção democrática de políticas públicas. Nesse sentido, deve ser acessível, inclusiva e comprometida com os direitos humanos e com a valorização da diversidade.

Dessa forma, mais do que apenas transmitir informações, a comunicação pública deve promover a participação social, a responsabilidade pública e o fortalecimento da relação entre o Estado e os cidadãos. Como destaca Sena (2024), é fundamental que a comunicação pública valorize e evidencie, em seu discurso, os princípios de cidadania, participação e interesse público. Esses elementos devem ser tratados de maneira clara e enfática, articulando o discurso a ações concretas que qualifiquem o debate público, incentivem a cidadania ativa, ampliem a participação social e assegurem a centralidade do interesse público nas práticas comunicacionais.

2.3 Comunicação integrada

Evoluindo de um formato tradicional, centrado na hierarquia e na formalidade, a comunicação organizacional adquiriu uma perspectiva mais horizontal, participativa e orientada por estratégias, conforme mencionado na seção 2.1. A comunicação estratégica está intimamente relacionada à administração de ativos intangíveis, como a imagem institucional, a reputação, a responsabilidade social corporativa e a identidade da marca (Machado; Ronsoni, 2023).

Neste sentido, Kunsch (2003) propõe o conceito de Comunicação Organizacional Integrada como um modelo abrangente que visa articular de forma coerente e sinérgica as diferentes práticas comunicacionais de uma organização. A abordagem defende a comunicação como um processo unificado e estratégico, essencial para o fortalecimento dos vínculos com os públicos, a gestão de crises e a construção da identidade institucional.

O composto da autora (Imagem 1) considera quatro dimensões, que compõem o mix da comunicação organizacional: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Na proposta de Kunsch (2003), a Comunicação Institucional tem como foco principal a construção e o fortalecimento da identidade e imagem da organização, promovendo sua reputação junto aos públicos. Suas ações envolvem destacar a missão, visão e valores institucionais por meio de subáreas como relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, marketing cultural e propaganda institucional, com o objetivo de posicionar estrategicamente a organização no ambiente interno e externo.

Imagem 1: Composto da Comunicação Organizacional Integrada

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

A Comunicação Mercadológica tem como finalidade promover produtos e serviços da organização com foco em atingir seus objetivos comerciais. Esta modalidade utiliza o mix de comunicação mercadológica, valendo-se de diferentes técnicas e ferramentas de caráter persuasivo para atrair consumidores e públicos estratégicos previamente definidos. Entre seus principais instrumentos estão o marketing, a propaganda, as promoções de vendas, eventos como feiras e exposições, o marketing direto, o merchandising e a venda pessoal (Kunsch, 2003).

A Comunicação Interna deve ser estrategicamente planejada para promover a integração entre a organização e seus colaboradores, com objetivos claros e definidos. Utilizando ferramentas da comunicação institucional e do endomarketing, essa modalidade busca engajar os funcionários com os valores e metas institucionais. Deve ser bidirecional, estimulando a participação ativa e o compartilhamento de feedbacks, o que contribui para um ambiente organizacional baseado na confiança, cooperação e compromisso com a missão da instituição (Kunsch, 2003).

De acordo com Kunsch (2003), a Comunicação Administrativa integra a Comunicação Interna e refere-se à troca formal de informações entre os níveis hierárquicos da organização. Seu papel central é organizar os fluxos e redes de comunicação para garantir a eficiência na gestão institucional. Inclui documentos como relatórios, memorandos e ofícios. Embora historicamente associada à burocracia, a autora defende que essa comunicação deve ser tratada de forma estratégica, pois influencia diretamente a qualidade da gestão e a clareza das decisões organizacionais.

A proposta de Kunsch tem influenciado significativamente a produção acadêmica na área da comunicação organizacional, servindo de base para diversos estudos. Nessa perspectiva, Holanda e Brandão (2019) desenvolveram um modelo analítico fundamentado no composto de Kunsch e na Análise de Redes Sociais (ARS), adaptando-o ao contexto das universidades públicas. O composto da comunicação organizacional integrada em uma universidade pública (Imagem 1) contempla três dimensões interdependentes: comunicação institucional, comunicação interna e comunicação relacional — esta última substitui a comunicação mercadológica, com o objetivo de alinhar-se à missão social das instituições públicas.

Imagem 2: composto da comunicação organizacional integrada numa universidade pública

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

A comunicação institucional foi reformulada para incluir o jornalismo científico, em substituição ao jornalismo empresarial, e para excluir subáreas como as relações públicas — considerando que nem todas as universidades contam com profissionais dessa área —, além do marketing social e cultural, que passaram a ser contemplados no âmbito da Comunicação Relacional, com destaque para o papel do marketing no setor público. A comunicação interna incorporou novos eixos além dos já existentes: comunicação acadêmica, interpessoal e a gestão da comunicação interna, ampliando a visão da comunicação como promotora do conhecimento e da integração entre os servidores (Holanda; Brandão, 2019).

Já a comunicação relacional valoriza o diálogo com a sociedade e se estrutura a partir dos eixos: acesso à informação, transparência, interação e ouvidoria, segundo Duarte (2007). Para Holanda e Brandão (2019), essa dimensão considera o marketing no setor público como uma estratégia educativa e informativa, visando à valorização da universidade como bem público e à promoção da missão institucional de forma participativa e transparente.

3 METODOLOGIA

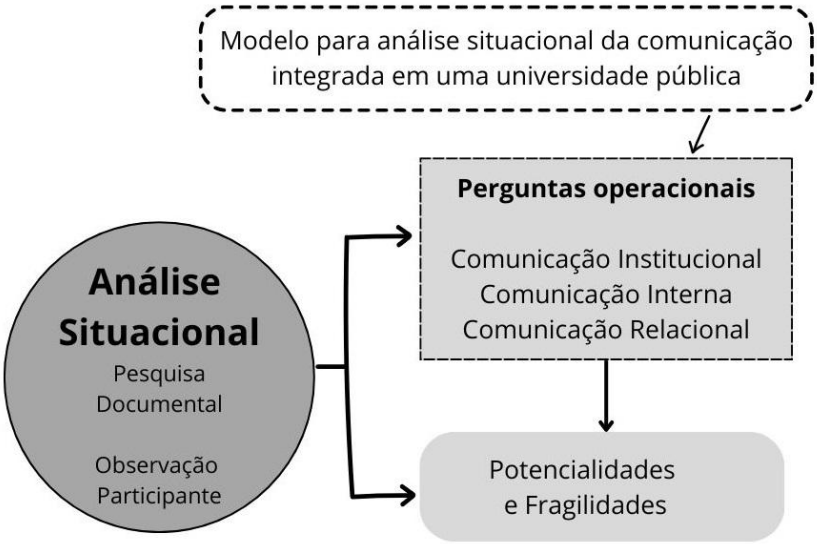
A abordagem desta pesquisa é classificada como qualitativa, pois compreende que a análise de um fenômeno exige a consideração do contexto em que ele está inserido, demandando uma perspectiva integrada. Como estratégia metodológica foi utilizado o estudo de caso, modalidade de pesquisa que se dedica à análise aprofundada de uma unidade específica, buscando examinar detalhadamente um ambiente, um indivíduo ou uma situação particular (Godoy, 1995).

A pesquisa utilizou análise documental e observação participante como procedimentos metodológicos. Foram examinados documentos institucionais, como o Estatuto da Univasf, o PDI, a Política de Gestão de Riscos, Cartas de Serviços e Atos Normativos, considerados fontes primárias para compreensão do funcionamento organizacional (Gil, 2003).

A observação participante foi adotada como técnica complementar, aproveitando a inserção da pesquisadora no contexto investigado. Desde 2016, ela atua no setor de comunicação da instituição, no cargo de Assistente em Administração, tendo exercido a função

de coordenadora da Assessoria de Comunicação da Univasf entre outubro de 2024 e abril de 2025. Essa vivência possibilitou uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas que influenciam a gestão da comunicação institucional, em consonância com a perspectiva de Gil (2003) sobre a importância da imersão do pesquisador no ambiente estudado. A observação participante foi, portanto, desenvolvida a partir da rotina de atividades laborais, como reuniões setoriais e práticas cotidianas do setor, através do diário de campo.

Imagem 3: Esquema Metodológico



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

3.1 Análise situacional

Na fase de análise, os dados foram interpretados à luz dos princípios e dimensões do modelo para análise situacional da comunicação integrada em uma universidade pública, desenvolvido por Holanda e Brandão (2019) (Quadro 1). Dessa forma, foram considerados aspectos das dimensões comunicação institucional, comunicação interna e comunicação relacional.

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

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

MODELO PARA ANÁLISE SITUACIONAL DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM UMA UNIVERSIDADE PUBLICA			
DIMENSÃO	**CONCEITOS**	**FINALIDADES**	**PROCEDIMENTOS**
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	Comunicação orientada para explicitar o lado público da organização, promovendo a difusão do conhecimento científico e tecnológico (C&T) e para a construção e consolidação da credibilidade organizacional.	Divulgar o conhecimento científico e os avanços em ciência e tecnologia (C&T) desenvolvidos pela Universidade.	Ser uma ponte entre a produção de C&T e a grande mídia.
			Divulgar a produção de C&T através do Jornalismo Científico; utilizando-se de canais dos comunicação institucionais disponíveis.
		Construir e manter uma imagem institucional da organização universitária	Fortalecer a imagem institucional através de canais de comunicação para ampliação da reputação, credibilidade e visibilidade da Universidade.
COMUNICAÇÃO INTERNA	Comunicação como planejamento e processo de troca de informações que ocorrem no âmbito administrativo, acadêmico e interpessoal entre a organização e seus servidores.	Viabilizar a comunicação Interna no âmbito da comunicação administrativa, acadêmica e interpessoal.	Dispor de um setor para a Gestão da Comunicação Interna.
			Gerenciar canais e instrumentos de comunicação que melhorem os fluxos de informação.
		Compreender os fluxos de informação que viabilizam o sistema comunicacional.	Mapear os fluxos de informação conduzidos através das redes formal e informal de setores.
			Identificar os canais e instrumentos de comunicação que melhor se adequam à circulação de informações internas.
COMUNICAÇÃO RELACIONAL	Comunicação como caminho para promoção da relação entre Estado e sociedade.	Proporcionar o amplo acesso à Informação.	Ofertar informações aos cidadãos, atendendo às demandas de maneira adequada aos diversos públicos da instituição.
		Viabilizar a transparência das informações.	Disponibilizar informações claras e de fácil entendimento facilitando a fiscalização e a compreensão da prestação de contas.
		Facilitar a interação e o diálogo entre a organização e seus diversos públicos.	Propiciar instrumentos de comunicação que permitam a manutenção de fluxos de informação e diálogo entre a Universidade e seus públicos.
		Assegurar a existência de	Conhecer e compreender a

		canais de ouvidoria acessíveis à comunidade universitária e sociedade.	opinião pública para a apreensão das necessidades e expectativas da sociedade quanto à Universidade.

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

Três adaptações foram feitas no modelo original para adequá-lo ao contexto da Univasf e aos objetivos da pesquisa. A primeira foi a não utilização da Análise de Redes Sociais (ARS), devido à complexidade e à amplitude da coleta de dados exigida. A segunda consistiu na inclusão das Relações Públicas na dimensão da comunicação institucional, considerando a atuação de uma profissional da área na Ascom. A terceira adaptação propõe ampliar o papel da Assessoria de Imprensa, não apenas como elo com a grande mídia para divulgação científica, mas também como promotora de visibilidade para ações de extensão voltadas à sociedade.

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

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

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 a comunicação organizacional na UNIVASF sob a perspectiva da comunicação integrada

4.1.1 Comunicação Institucional

No âmbito da Comunicação Institucional, conforme o modelo de análise situacional da comunicação integrada em universidades públicas, a Univasf desenvolve e organiza suas atividades por meio da Assessoria de Comunicação (Ascom). De acordo com o PDI (2016-2025), a Ascom é responsável pelo planejamento e coordenação das ações de comunicação institucional, além de administrar as páginas oficiais da universidade nas redes sociais. Entre suas atribuições estão a divulgação da produção científica e tecnológica da instituição, bem como a manutenção e fortalecimento da imagem institucional, aspectos fundamentais do referido modelo.

A missão da Ascom, delineada em sua Carta de Serviços, consiste em planejar e coordenar a comunicação institucional de maneira estratégica, alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional, promovendo a visibilidade da universidade junto aos seus públicos e difundindo informações relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão

(Univasf, 2016). Para isso, o setor produz conteúdos informativos que são divulgados por meio dos canais oficiais da universidade, como o site institucional, as redes sociais (Instagram, Facebook e LinkedIn) e boletins informativos.

No campo do Jornalismo Científico, o Estatuto da Univasf (Art. 4º, Inciso IV) prevê a divulgação científica como uma das finalidades da instituição, destacando a promoção do conhecimento cultural, científico, técnico e de inovação que compõem o patrimônio da humanidade, além da comunicação do saber por meio do ensino, publicações ou outros meios (Univasf, 2020, p. 3). Entretanto, verifica-se que essa orientação ainda não foi traduzida em uma política formal e sistematizada para promover a ciência dentro da comunicação institucional. Na prática, a divulgação científica ainda ocorre de forma pouco estruturada e sem planejamento definido.

A Ascom divulga as pesquisas da instituição por meio de matérias jornalísticas publicadas no portal institucional e replicadas nas redes sociais, utilizando cards e trechos nas legendas. Contudo, a divulgação depende principalmente das demandas dos próprios pesquisadores, pois a Ascom não realiza uma busca sistemática pelas pesquisas em andamento. Essa limitação está ligada à falta de pessoal, que restringe a capacidade de desenvolver um trabalho mais estruturado, já que o setor também atende outras demandas acadêmicas e administrativas. Dessa forma, a divulgação de temas relacionados à produção científica ocorre de maneira espontânea, especialmente quando alguma pesquisa ganha maior visibilidade por ser publicada em periódicos de prestígio, pelo recebimento de patentes de inovação e outras ocasiões.

Embora haja desafios para implementar uma política estruturada de divulgação científica e tecnológica, as iniciativas da Univasf nas redes sociais e o envio de releases têm apresentado resultados positivos. A imprensa frequentemente repercute esses releases, produzindo matérias jornalísticas, como registrado no clipping diário da Ascom, além de solicitar entrevistas com os pesquisadores, o que fortalece a divulgação da ciência gerada na universidade. Por exemplo, em 4 de abril de 2025, uma notícia publicada no site da Univasf sobre uma pesquisa sobre a qualidade microbiológica das carnes caprina e ovina em Petrolina (PE) gerou convites para entrevistas em rádios e TVs locais, além de ser reproduzida em diversos blogs e portais de notícia.

Dentro das ações de divulgação científica, a TV Caatinga também se destaca como um canal significativo para promover as pesquisas da universidade, atuando em conjunto com a Ascom, que é o principal órgão responsável pela comunicação institucional. Conforme definido na Carta de Serviços da TV, uma de suas funções é estreitar a relação entre a universidade e a comunidade. Entre os programas educativos transmitidos no site e no canal do YouTube da TV, o “Ciência no Semiárido” merece destaque, pois, embora aborde pesquisas de outras instituições, concentra-se principalmente nos estudos realizados pela Univasf.

Dessa forma, as estratégias de comunicação da Univasf refletem os fundamentos da comunicação científica no contexto da comunicação pública, conforme argumenta Brandão (2012). A universidade tem se empenhado em tornar o conhecimento produzido internamente acessível à sociedade por meio de reportagens, vídeos, notícias e conteúdos divulgados nas redes sociais.

No que diz respeito às funções da Assessoria de Imprensa, a Ascom mantém contato com veículos de comunicação em níveis local, regional e nacional. Todas as notícias divulgadas no portal institucional, incluindo as não científicas, são compartilhadas com a imprensa por meio do informativo Univasf Notícias. Além disso, a Assessoria organiza entrevistas com os porta-vozes da universidade, tanto em resposta a solicitações dos veículos quanto por iniciativa própria, ao propor pautas específicas para determinados meios. Outra atribuição da Ascom nessa área é o envio e a publicação de notas oficiais no portal institucional sobre assuntos delicados que possam ocasionar crises, como temas relacionados à assistência estudantil ou ao orçamento da universidade.

Essas práticas também estão relacionadas à gestão da imagem institucional, tema que será abordado a seguir, pois envolvem a divulgação das atividades da Universidade para o público em geral, especialmente quando veículos externos produzem reportagens sobre projetos, pesquisas e iniciativas realizadas pela instituição. Em 2024, o clipping realizado pela Ascom registrou 2.708 notícias sobre a Univasf na imprensa. Conforme Caffé Filho (2024), esse processo contribui para a construção da imagem da universidade nas regiões onde ela atua.

No campo da Imagem Corporativa, a definição precisa e a comunicação clara da visão e dos valores institucionais são fundamentais para a formação de uma imagem forte e positiva da organização. A Univasf expressa sua visão institucional como sendo: "Ser uma Universidade reconhecida, nacional e internacionalmente, pela excelência da sua oferta de Educação Superior e da sua atuação em defesa da cidadania e do desenvolvimento regional" (Univasf, 2016, p. 23). Entre seus valores estão o compromisso com uma conduta ética e responsável, a valorização do conhecimento como agente de transformação, a abertura à inovação, a atenção às demandas locais e globais da sociedade, além da promoção da autonomia institucional.

Os valores anteriormente citados também estão formalmente incorporados no Estatuto da Univasf, manifestados nos princípios elencados no Artigo 5º. Dentre esses princípios, salientam-se a liberdade, o pluralismo de ideias, a gratuidade do ensino, a gestão democrática, a valorização dos profissionais, a integração entre ensino, pesquisa e extensão, o compromisso com a qualidade, além da universalidade, flexibilidade, cooperação e o respeito à dignidade humana (Univasf, 2016). Para que tais princípios sejam efetivamente reconhecidos pela sociedade, é essencial que a comunicação institucional esteja alinhada com a visão e os valores da Universidade. Contudo, percebe-se que, na Univasf, esse alinhamento ocorre principalmente em ações comunicacionais nos níveis tático e operacional, sem uma conexão estratégica clara com os objetivos e a governança institucional.

Dessa forma, a comunicação institucional tem sido predominantemente exercida de maneira instrumental, sem um planejamento estratégico ou ações integradas que consolidem de forma contínua a imagem e os valores da Universidade. Grande parte das demandas da gestão superior possui um caráter operacional, focando na produção de notícias, cobertura de eventos e elaboração de comunicados administrativos. Conforme Bueno (2005), a comunicação organizacional frequentemente é vista apenas como uma função operacional dentro da gestão. Isso faz com que ela fique à margem do planejamento estratégico, possivelmente devido à sua posição secundária na estrutura das organizações. Essa realidade revela uma deficiência na atuação comunicacional da Univasf, cujas práticas, restritas aos níveis tático e operacional, ilustram o cenário descrito pelo autor.

Sob outra perspectiva, a Ascom contribui para a construção da imagem da Univasf por meio das mídias digitais e diversos produtos comunicacionais. A imagem institucional se concretiza nas iniciativas do setor que visam ampliar a visibilidade da Universidade, utilizando a marca e divulgando informações sobre suas atividades e projetos. Essas ações têm como objetivo fortalecer a presença da Univasf tanto junto à comunidade acadêmica quanto ao público externo, estreitando a relação com seus diferentes públicos.

Um exemplo que demonstra o alinhamento com os valores da Univasf — como o compromisso com o conhecimento transformador e a atenção às demandas locais e globais — são as ações específicas realizadas para o Instagram e o Facebook. Destaca-se, nesse sentido, a campanha "Histórias do Sisu", promovida durante o Sisu 2023, que apresentou relatos de estudantes aprovados em todas as unidades da Universidade, ressaltando a relevância do ingresso no Ensino Superior e o impacto positivo dessa conquista na trajetória dos estudantes.

Em ocasiões socialmente significativas, como o Dia Internacional contra a LGBTfobia, o Dia da Consciência Negra e o Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência, são realizadas publicações específicas que incentivam a reflexão sobre esses temas. Também se destacam ações comemorativas em datas como o Dia do Sertanejo e o Dia do Nordestino, que ajudam a fortalecer a identidade institucional no contexto regional. Além disso, nos

aniversários das cidades que abrigam campi da Univasf, são promovidas iniciativas que visam estreitar a relação com as comunidades locais e seus moradores.

Ainda sobre a identidade institucional a gestão da marca que represente a organização e fortaleça seu reconhecimento junto aos diversos públicos. A Univasf possui logomarca registrada no INPI e diretrizes de uso disponíveis em seu portal. O redesenho da marca, aprovado pelo Conuni em 2019 como meta do PDI, buscou melhorar sua legibilidade, mantendo os elementos simbólicos da versão original. A nova identidade visual representa os valores, a trajetória, os impactos regionais e as projeções futuras da Universidade (Univasf 2019).

A Assessoria de Comunicação da Univasf utiliza a marca institucional em suas produções gráficas conforme as diretrizes estabelecidas, o que assegura certa uniformidade visual. No entanto, as peças voltadas às mídias digitais ainda carecem de um padrão definido. Essa limitação está associada à ausência de um profissional especializado em programação visual na equipe da Ascom, o que afeta a consistência da identidade visual da Universidade. Além disso, ainda ocorrem situações em que a logomarca antiga é utilizada em divulgações de eventos da comunidade acadêmica; nesses casos, a Ascom intervém, solicitando a substituição pela versão atual. A gestão eficaz da identidade visual é fundamental para a construção da imagem institucional, pois, conforme Kunsch (2003), a imagem corporativa é formada pelas percepções dos públicos a partir dos discursos e ações da organização. Assim, a padronização e o uso coerente dos elementos visuais contribuem para a consolidação simbólica da marca Univasf e ampliam sua visibilidade tanto interna quanto externamente.

Ainda no que se refere à imagem corporativa, a Univasf dispõe de respaldo normativo voltado à preservação de sua reputação perante os públicos estratégicos, conforme estabelece sua Política de Gestão de Riscos, que reconhece o risco reputacional como um aspecto crítico (Art. IX, alínea c). Nesse contexto, o cargo de Assessor de Comunicação Social é previsto como integrante do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGRC) (Univasf, 2021). Contudo, essa previsão não se concretiza na prática, já que a Portaria nº 90/Reitoria/Univasf, de 10 de janeiro de 2024, não inclui a representação da Assessoria de Comunicação na composição do comitê. Essa divergência entre a norma institucional e a realidade operacional evidencia uma lacuna entre o que está formalmente estabelecido e a efetiva execução.

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

Auxiliando a construção da imagem da organização está a Propaganda Institucional. Segundo Kunsch (2003), a propaganda institucional tem como objetivo evidenciar as ações das organizações, comunicar sua identidade e consolidar percepções positivas sobre sua atuação e essência. Sob essa ótica, a propaganda institucional está intimamente ligada à divulgação da missão da Universidade e à consistência entre o discurso oficial e as práticas institucionais. A comunicação promovida pela Ascom contribui para esse objetivo ao dar visibilidade a pesquisas, projetos de extensão, registros de patentes e reconhecimentos recebidos. Tais ações comunicacionais reforçam o alinhamento da Univasf com sua missão, que consiste em "ofertar, com excelência, atividades de ensino superior, extensão, pesquisa e inovação em diversas áreas do conhecimento, na sua região de atuação e em consonância com as demandas de interesse público" (Univasf, 2016, p. 23).

Devido à ausência de um plano de comunicação estruturado para a divulgação das atividades da Univasf, as ações desenvolvidas pela Ascom apresentam, em sua maioria, um perfil tático. Nesse cenário, ganham destaque as campanhas institucionais relacionadas ao processo seletivo de ingresso discente e às comemorações do aniversário da universidade. A

organização dessas iniciativas é guiada por um calendário anual, que estabelece as datas previstas para as publicações nas redes sociais. Para elaborar as campanhas, são promovidas reuniões para definição de conceitos e, quando necessário, é feito o levantamento de informações com setores específicos da instituição.

Um exemplo dessas ações são as campanhas realizadas nas redes sociais para divulgar os cursos durante o Sisu 2025 e para celebrar os 20 anos da Univasf, em 2024. Na campanha de divulgação dos cursos presenciais de graduação, foram produzidos materiais gráficos com informações sobre as graduações oferecidas, destacando número de vagas, duração dos cursos e localização por campus. Para a comemoração do aniversário da instituição, foram desenvolvidas artes específicas, veiculadas ao longo da semana comemorativa. As publicações apresentaram comparativos entre os dados de 2004 e 2024, como quantidade de cursos, número de servidores e expansão dos campi, evidenciando o crescimento institucional e utilizando o slogan: "Univasf: há 20 anos interiorizando conhecimentos, expandindo horizontes".

Além das campanhas temáticas, a Ascom ainda realiza postagens nas redes sociais com foco na divulgação de conquistas acadêmicas, como prêmios recebidos por estudantes e servidores, reconhecimentos obtidos por cursos e outros destaques institucionais. Essa prática contribui para reafirmar o compromisso da Univasf com sua missão institucional, que é "ofertar, com excelência, atividades de ensino superior, extensão, pesquisa e inovação".

No contexto do fortalecimento da divulgação das produções da universidade, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) prevê como objetivo a ampliação e consolidação da comunicação das ações desenvolvidas pela Univasf, com foco nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entre as metas estabelecidas, constam o aumento da equipe técnica e a implantação de núcleos de comunicação nos campi, metas que ainda não foram alcançadas. Atualmente, a Ascom da Univasf opera com uma equipe composta por três servidoras e uma estagiária, número inferior ao da estrutura existente há nove anos, quando o setor contava com mais servidores, estagiários e apoio terceirizado. Essa redução afeta diretamente a capacidade de execução de ações estratégicas de comunicação institucional. Tal cenário reflete uma realidade presente em diversas universidades públicas brasileiras. De acordo com Lima, Salgado e Souza (2024), os setores de comunicação dessas instituições vêm sendo enfraquecidos pela escassez de recursos, agravada pela extinção de cargos promovida pelo Decreto nº 10.185/2019, o que dificulta a reposição de profissionais qualificados.

Além disso, nota-se a ausência de uma articulação prática que direcione a atuação comunicacional em consonância com esses objetivos. Essa lacuna poderia ser superada com a consolidação de uma política de comunicação, um dos objetivos da Ascom previstos no PDI, que propõe a instituição da Política de Comunicação da Univasf, mas que, até o momento, não foi efetivado na prática. A STI também apresenta, no PDI, um objetivo relacionado à implantação de uma política de comunicação, assim descrito: "Promover uma política de comunicação, que enfatize a melhoria dos processos e estruturas de comunicação intra e intersetorial, com estudantes e com o público externo à Universidade" (Univasf, 2016, p. 57). Entre as metas destaca-se a elaboração de um manual de comunicação institucional, com a finalidade de regulamentar o uso dos diversos canais formais e informais da Univasf, além de orientar quanto à aplicação adequada da marca da universidade. A implementação desse manual representaria um recurso estratégico importante para a comunicação organizacional da instituição.

No âmbito das Relações Públicas (RP), a profissional responsável na Ascom exerce a função de social media, além de criar material gráfico para as redes sociais. Suas atribuições incluem a publicação de conteúdos, o monitoramento de mensagens e comentários nas redes sociais, a produção de peças gráficas para os canais digitais e para a capa do portal institucional, bem como o atendimento às demandas recebidas via WhatsApp do setor, provenientes da imprensa e do público externo em geral.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a atuação da RP nas redes sociais estabelece um elo entre a Univasf e seus diferentes públicos, com destaque para estudantes e a comunidade externa, seja por meio de respostas diretas ou pelo redirecionamento das solicitações aos setores responsáveis, como secretarias e pró-reitorias. Ainda sobre o relacionamento com os públicos, a Ascom elabora conteúdos segmentados, como o informativo "Univasf Notícias", direcionado aos servidores, e postagens nas redes sociais com uma linguagem leve e bem-humorada para manter a proximidade com o público estudantil.

Sobre isso, Caffé Filho (2024) destaca que as redes sociais podem estimular o engajamento do público com a missão institucional da universidade, ao promover uma interação direta com seus públicos. Esse tipo de envolvimento fortalece os vínculos e contribui para consolidar a identidade institucional. Contudo, a sobrecarga de funções atribuídas à profissional de RP dificulta a implementação de ações mais estratégicas voltadas aos públicos internos e externos, conforme propõe Kunsch (2003,), ao afirmar que as relações públicas têm como finalidade atuar em toda a organização, promovendo articulações que favoreçam a integração entre setores, grupos e subgrupos.

Pode-se concluir que, apesar das iniciativas promovidas pela Univasf para fortalecer sua comunicação institucional, ainda não existe um alinhamento consolidado entre as ações comunicacionais e os objetivos estratégicos da universidade. Além disso, diversas metas estabelecidas no PDI, vigente até 2025, permanecem não realizadas. É imprescindível a consolidação de políticas específicas para a área de comunicação, com ênfase na divulgação científica e no fortalecimento da equipe profissional da Ascom, bem como a regulamentação das funções e atribuições do setor, conforme previsto no PDI. Enquanto a elaboração do Regimento Interno foi cumprida, a aprovação da Resolução que o formaliza ainda aguarda implementação.

Os canais oficiais de comunicação da Univasf, apesar de importantes para a divulgação institucional, ainda apresentam limitações. Conforme Caffé Filho (2024), embora existam diversas práticas comunicacionais em andamento, como jornalismo, relações públicas e diálogo com diferentes públicos, a universidade carece de normas formais, como um plano ou política de comunicação própria. Essa ausência dificulta a definição de diretrizes claras que assegurem a coerência das mensagens, o alinhamento com os objetivos institucionais, a escolha adequada dos canais e a avaliação da eficácia dos instrumentos utilizados.

Quadro 2 - Análise Situacional da Comunicação Institucional

ELEMENTO ANALISADO	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Jornalismo Científico	Produção de matérias jornalísticas e programas como "Ciência no Semiárido".	Ausência de política estruturada; falta de integração com a TV Universitária.
Assessoria de Imprensa	Envio de releases; agendamento de entrevistas; relacionamento com veículos locais e nacionais.	Maioria das entrevistas são demandadas pela imprensa.
Imagem Corporativa	Marca registrada no INPI; Definição da visão institucional; Campanhas institucionais nas redes sociais; Reconhecimento formal do risco reputacional na Política de Gestão de Riscos.	Assessor de Comunicação não integra, na prática, o comitê de governança de riscos, embora previsto na Política de Gestão de Risco; Falta de alinhamento de estratégico entre comunicação a gestão universitária.

Propaganda Institucional	Divulgação das ações e projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação nas mídias digitais e no portal institucional.	Redução de recursos humanos para divulgação das ações da universidade; Não implementação da política de comunicação e plano de comunicação.
Relações Públicas	Mediação com os públicos interno e externo.	A profissional de RP atua para além de sua área, impedindo o planejamento de ações para fortalecimento da relação com os públicos.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.1.2 Comunicação Interna

A comunicação interna na Univasf apresenta-se de forma descentralizada, uma vez que não há um setor específico encarregado de sua coordenação. Esse modelo vai de encontro à proposta de Kunsch (2003), que advoga pela existência de uma estrutura organizada capaz de fomentar e facilitar os fluxos de interação dentro da instituição. Nesse contexto, embora a universidade revele aspectos importantes em sua comunicação interna, ainda demonstra fragilidades no que diz respeito à adoção de ações estratégicas e integradas.

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

Além disso, o uso de plataformas digitais é uma característica central da comunicação interna da Univasf, sendo essencial para o fluxo de informações e a integração entre os campi. Dada a natureza multicampi da instituição, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são fundamentais para conectar setores geograficamente dispersos e promover a transparência institucional. O PDI (2016–2025) destaca recursos como internet, videoconferências, transmissões ao vivo e envio eletrônico de documentos como ferramentas estratégicas para fomentar a participação e a integração na vida acadêmica.

Nesse contexto, destaca-se o papel da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), cuja missão é garantir as condições adequadas para o funcionamento integrado das atividades de tecnologia da informação e comunicação na Univasf. Atualmente, a STI oferece um catálogo com 35 sistemas on-line que dão suporte às práticas administrativas e acadêmicas da universidade. Apesar da ampla utilização dessas ferramentas, ainda há desafios a serem enfrentados, especialmente relacionados à qualidade da conexão com a internet e ao uso mais estratégico e abrangente dos recursos tecnológicos disponíveis.

No âmbito da Comunicação Administrativa, compreendida como a dimensão técnico-operacional da comunicação organizacional, sobressaem-se sistemas digitais como o Acadigitus, voltado à gestão do acervo acadêmico dos estudantes e à emissão de diplomas digitais; o Formular, utilizado para a realização de pesquisas institucionais com servidores; e o Sistema de Gestão de Pessoas (SGS), que organiza as informações funcionais dos colaboradores da universidade.

Além dos sistemas mencionados, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (Sipac) também se configura como uma ferramenta relevante de suporte à comunicação administrativa, ao permitir a digitalização e o gerenciamento eletrônico de

documentos e processos institucionais. Por meio desse sistema, é possível emitir e receber ofícios, relatórios e outros documentos relacionados às atividades administrativas, o que favorece a organização das rotinas internas e a articulação entre os setores.

Ainda no campo da comunicação administrativa, a Univasf utiliza o Sistema Integrado de Protocolo, Pagamento e Gestão de Pessoas (SIPPAGweb), adotado pela Progepe com a finalidade de agilizar a publicação de documentos institucionais, como portarias, instruções normativas e o Boletim de Serviços. Conforme Kunsch (2003), tais documentos são fundamentais para assegurar a clareza das informações, a uniformidade dos procedimentos e a eficiência das operações. Nesse sentido, o SIPPAGweb desempenha um papel importante na comunicação interna da universidade. No entanto, ele não concentra todos os documentos institucionais, como é o caso dos editais, que continuam sendo divulgados por diferentes canais, como as páginas específicas de cada setor.

O e-mail institucional também é uma ferramenta formal da comunicação interna na Univasf, facilitando a troca de informações entre setores e membros da comunidade acadêmica. Além de permitir o registro das comunicações, contribui para a agilidade dos processos, a organização das atividades administrativas e a manutenção da formalidade institucional. Na Univasf, cada servidor possui acesso garantido a uma conta de e-mail, que permanece ativa durante o período de vínculo com a Universidade. O uso do correio eletrônico está regulamentado pelo Ato Normativo nº 02, de 21 de maio de 2018, alterado pelo Ato Normativo nº 01, de 22 de dezembro de 2022.

De acordo com a norma, o uso do e-mail institucional deve se restringir à veiculação de mensagens com conteúdo acadêmico ou administrativo, compatíveis com as finalidades da Universidade, pois essas comunicações integram a imagem institucional e exigem o mesmo cuidado e formalidade destinados à correspondência oficial impressa. Portanto, é proibido utilizar o e-mail para fins pessoais, acesso a redes sociais, cadastros em sites comerciais ou qualquer outra atividade não relacionada às funções institucionais.

A Secretaria de Tecnologia da Informação (STI) gerencia listas de distribuição de e-mails segmentadas por públicos da Univasf. No entanto, o uso indiscriminado dessas listas para conteúdos não institucionais tem gerado problemas. Estudo de Carvalho et al. (2024) aponta que a falta de regulamentação específica para essas listas resulta em sobrecarga de mensagens, dificultando a rotina dos servidores ao exigir a leitura de conteúdos irrelevantes para suas funções.

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

Dessa forma, no âmbito da comunicação administrativa da Univasf, é evidente a importância de estabelecer critérios claros para o uso das listas de e-mail institucionais, a fim de equilibrar a manutenção das interações interpessoais com a necessidade de assegurar a eficiência e a organização dos fluxos de informação. A criação de diretrizes específicas contribui para evitar o uso indevido ou excessivo dessas listas para fins pessoais, garantindo que as mensagens enviadas sejam relevantes e condizentes com o contexto coletivo, sem prejudicar o foco nas atividades acadêmicas e administrativas da universidade.

No contexto da comunicação administrativa, observa-se também o uso de redes sociais, especialmente por meio de perfis setoriais no Instagram, como o da Progepe, para veicular informações relacionadas ao andamento de processos administrativos, como o calendário da folha de pagamento e orientações diversas.

A veiculação desses dados em canais digitais oficiais, como o Instagram, mantém-se no escopo da Comunicação Administrativa, por conservar seu caráter técnico, informativo e

funcional. De acordo com Holanda e Brandão (2019), essa modalidade de comunicação corresponde à dimensão técnico-operacional das organizações, voltada à disseminação de normas, procedimentos e rotinas institucionais. Assim, ao utilizar plataformas digitais para alcançar os servidores, a universidade moderniza seus canais de informação sem alterar o conteúdo essencial da mensagem. O uso das redes sociais, nesse caso, amplia o alcance e a agilidade da comunicação, preservando sua natureza administrativa.

Também cabe ressaltar a atuação do Portal do Servidor, mantido e atualizado pela Ascom, voltado à divulgação de notícias relacionadas a capacitações, eventos e atualização de normativas administrativas. Esse tipo de conteúdo valoriza a circulação de informações relevantes para o cotidiano profissional, elementos fundamentais da comunicação administrativa eficiente. No entanto, observa-se que, nos últimos anos, houve uma diminuição no volume e na diversidade dos conteúdos publicados nesse canal, devido à redução da equipe da Ascom.

Já no âmbito da Comunicação Acadêmica, os setores ligados ao ensino, à pesquisa e à extensão fazem uso do e-mail institucional para divulgar editais e ações relacionadas às suas atividades. Paralelamente, as Pró-Reitorias, a Secretaria de Registro e Controle Acadêmico, bem como os colegiados dos cursos de graduação e pós-graduação, mantêm páginas no site da Universidade e perfis no Instagram, que servem como canais de informação direcionados à comunidade acadêmica.

Nesse cenário, a STI oferece suporte para a criação de portais institucionais setoriais voltados à divulgação de informações acadêmicas e institucionais. Esse serviço é regido por um Acordo de Nível de Serviço, que define critérios para implantação e manutenção dos sites, restringindo seu uso a conteúdos relacionados a ensino, pesquisa, extensão e gestão. Cabe aos administradores manter as informações atualizadas e organizadas, mas, na prática, muitas páginas permanecem desatualizadas, o que prejudica sua eficácia. Esses sites também se destinam ao público externo, sendo um aspecto relevante para a Comunicação Relacional, a ser discutida na seção posterior.

Ainda sobre a Comunicação Acadêmica, a Ascom utiliza os canais oficiais, como o site da Universidade, as redes sociais e o e-mail institucional, para veicular informações voltadas ao público interno. Segundo a Carta de Serviços, cabe ao setor divulgar conteúdos nas redes sociais que sejam de interesse da comunidade acadêmica. Dessa forma, além da comunicação institucional, que representa a principal atividade da Ascom, são compartilhadas no Instagram e no Facebook informações sobre assistência estudantil, calendário acadêmico, e datas de início e fim dos semestres letivos, entre outros temas. Embora os conteúdos sejam prioritariamente direcionados aos estudantes, também há postagens específicas voltadas a docentes e técnicos administrativos.

A presença da universidade nas redes sociais voltada ao público interno também inclui a divulgação de eventos, conquistas e vivências do cotidiano acadêmico, o que favorece a aproximação com esse público. Nesse sentido, Caffé Filho (2024) destaca que, ao compartilhar histórias, trajetórias e experiências da vida estudantil, a instituição tem a chance de construir uma imagem mais próxima e acolhedora, o que reforça os vínculos afetivos com sua comunidade. Tal estratégia contribui para a formação de um ambiente universitário mais engajado e integrado.

Outro recurso utilizado pela Ascom é o informativo “Univasf Notícias”, distribuído por meio do e-mail institucional aos servidores da Universidade. Essa iniciativa integra a Comunicação Acadêmica, ao veicular conteúdos relacionados à gestão, como decisões, reuniões e normativas, bem como às ações de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, também é encaminhado por e-mail o informativo “Semana do Reitor”, que apresenta a agenda semanal da reitoria.

A TV Caatinga também exerce um papel importante na comunicação acadêmica ao apoiar a divulgação de informações institucionais relevantes para a comunidade universitária.

Entre seus produtos está o informativo audiovisual Se Liga Univasf, que apresenta eventos, processos seletivos e outras atividades significativas da universidade. Além disso, a TV transmite ao vivo as reuniões do Conselho Universitário, promovendo transparência e facilitando o acesso às decisões da administração. Também são transmitidos eventos acadêmicos de destaque, como as aulas inaugurais dos cursos de pós-graduação e as cerimônias de abertura do semestre.

De modo geral, os setores da Univasf envolvidos na Comunicação Acadêmica refletem a visão de Torquato (2015), que ressalta a importância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para integrar e organizar a comunicação institucional. O autor destaca a necessidade de adotar uma linguagem ágil e adequada aos ambientes digitais, além de aproveitar de forma eficiente os recursos das redes sociais. Assim, embora os canais da universidade atuem de forma setorial e independente, eles colaboram para a circulação de informações e para o engajamento da comunidade acadêmica.

A análise situacional da comunicação interna na Univasf revelou que o WhatsApp é amplamente usado como um canal informal para interações administrativas, acadêmicas e interpessoais. Embora não seja uma ferramenta oficial, o aplicativo é bastante adotado por equipes, coordenações e setores administrativos devido à sua rapidez na troca de mensagens, no agendamento de reuniões, na distribuição de tarefas e na atualização em tempo real. Esse uso intensificou-se com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e a popularização do trabalho remoto. Além disso, o WhatsApp tornou-se um espaço importante para a circulação de informações institucionais, como eventos, editais e normativas, por meio de grupos informais formados por servidores.

Em resumo, apesar da ausência de uma estrutura centralizada, a comunicação interna da Univasf é composta por um conjunto diversificado de práticas e ferramentas que atendem às necessidades institucionais nos campos administrativo, acadêmico e interpessoal. O fortalecimento dessa comunicação depende tanto do reconhecimento e uso eficiente dos canais atuais quanto do desenvolvimento de mecanismos que promovam maior integração da comunicação interna entre os campi. Conforme Holanda e Brandão (2019), a comunicação interna deve fomentar a interação entre a organização e seus colaboradores.

Quadro 3 – Análise Situacional da Comunicação Interna

ELEMENTOS ANALISADOS	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Gestão da Comunicação Interna	Há setores que desempenham funções que atendem à comunicação interna.	Descentralização por falta da coordenação de um setor exclusivo.
Comunicação Administrativa	Ferramentas digitais reúnem documentos essenciais para a gestão administrativa.	Difusão de informações em vários Sistemas.
Comunicação Acadêmica	Boa presença digital setorial.	Falta de atualização regular de alguns canais digitais.
Comunicação Interpessoal	Multiplicidade de ferramentas que possibilitam a interação entre setores e servidores.	Uso de ferramentas não formais podem causar ruídos na comunicação. Falta de regulamentação do e-mail institucional.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

4.1.3 Comunicação Relacional

Duarte (2007) defende que, no setor público, a comunicação deve ir além da simples divulgação, atuando como instrumento educativo e promotor da cidadania. Na Univasf, a Assessoria de Comunicação exerce um papel central ao atuar no marketing público, conforme a dimensão da comunicação relacional definida por Holanda e Brandão (2019). Por meio dos canais oficiais e do relacionamento com a imprensa, promove vínculos com a comunidade acadêmica e com a sociedade, contribuindo para a valorização da universidade como bem público.

O portal institucional da Univasf também é uma ferramenta central de comunicação, reunindo informações sobre ensino, pesquisa, extensão e gestão, além de dados institucionais, contatos, cursos e formas de ingresso. O site também divulga notícias, eventos, a "Semana do Reitor" e a seção "Univasf em Números". No entanto, esta última contém dados apenas até 2019, o que compromete a atualização e a efetividade dessa iniciativa como instrumento de transparência e acesso à informação.

O site da Univasf exerce um papel importante na promoção da transparência institucional ao disponibilizar a seção "Acesso à Informação", em conformidade com a Lei de Acesso à Informação (LAI). A norma exige que órgãos públicos divulguem proativamente informações de interesse coletivo, conforme os dados mínimos estabelecidos no artigo 8º da Lei. Esses conteúdos devem seguir padrões definidos pela Controladoria-Geral da União (CGU), assegurando a uniformidade e a efetividade da transparência no âmbito do Poder Executivo Federal (Brasil, 2020).

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

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

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

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

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

Ao analisar a comunicação relacional da Univasf, observa-se que a instituição dispõe de canais que possibilitam a escuta e a interação com seus públicos, como as redes sociais oficiais e o portal institucional, gerenciados pela Ascom, além de outros meios disponibilizados por diferentes setores, como e-mails institucionais e número de WhatsApp, por meio dos quais a comunidade acadêmica e externa pode solicitar informações. No entanto, esses canais se caracterizam, em grande parte, por uma comunicação unilateral, centrada na transmissão de informações, sem oferecer mecanismos que promovam efetivamente a participação ativa dos cidadãos nos processos institucionais.

Assim, a comunicação relacional na Univasf apresenta avanços estruturais importantes, mas ainda carece de uma integração efetiva entre os setores, da manutenção contínua de seus canais e do fortalecimento de estratégias de escuta e diálogo com os públicos. Soma-se a isso a necessidade de ampliar o cumprimento das diretrizes de transparência ativa definidas pela Controladoria-Geral da União (CGU).

Quadro 4 - Análise Situacional da Comunicação Relacional

ELEMENTOS ANALISADOS	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
Marketing do Setor Público	Setor de Comunicação e Ferramentas digitais para favorecer o diálogo com a sociedade.	Comunicação unilateral.
Acesso	Portal que articula informações de diversos setores; Setor de SIC.	Falta de orientações claras sobre uso do SIC.
Transparência	Seção “Acesso à Informação no portal” reúne dados sobre a Univasf, servidores e orçamento.	Links inativos ou desatualizados; Não cumprimento de diretrizes de acesso à informação definidas pela CGU.
Interação	Mantém diversos canais de comunicação como redes sociais, site, Whatsapp e e-mail.	Não há canais de interação ativa.
Ouvidoria	Ícone de acesso rápido disponível no portal; integração com sistema FalaBr	Meta de divulgação dos serviços da Ouvidoria e do SIC não foi cumprida.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise situacional da comunicação organizacional da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), sob a ótica da comunicação integrada, evidenciou que a instituição possui ferramentas e ações relevantes nas dimensões da comunicação institucional, interna e relacional. Entretanto, essas ações ainda ocorrem, majoritariamente, nos níveis tático e operacional, com limitada articulação estratégica com os objetivos institucionais.

A atuação da Assessoria de Comunicação (Ascom) tem se mostrado central na gestão da imagem institucional e na promoção da visibilidade da universidade, com destaque para a divulgação científica, a presença nas redes sociais e a mediação com a imprensa. No entanto, a ausência de uma política de comunicação formalizada, a inexistência de um plano de comunicação institucional e a redução da equipe técnica comprometem a consolidação de uma atuação mais estratégica e integrada.

No que tange à comunicação interna, observou-se a existência de múltiplos canais e ferramentas digitais, que permitem a circulação de informações administrativas, acadêmicas e interpessoais. Ainda assim, a descentralização das ações, a falta de padronização de conteúdos e a ausência de um setor específico voltado à coordenação da comunicação interna dificultam o fortalecimento do relacionamento com os públicos internos e a eficiência na gestão da informação.

Já na esfera da comunicação relacional, a Univasf demonstra esforço em manter canais de transparência e de aproximação com a sociedade, alinhando-se, ainda que parcialmente, às diretrizes do marketing público. Contudo, limitações como a desatualização de dados e a baixa presença da comunidade externa nos processos comunicacionais indicam a necessidade de maior investimento em estratégias que promovam o diálogo institucional.

Entre as principais limitações desta pesquisa, destaca-se a dependência de documentos institucionais e fontes secundárias, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Carta de Serviços, normativas internas e materiais de divulgação. A ausência de entrevistas com os profissionais envolvidos diretamente nas ações comunicacionais impediu uma compreensão mais aprofundada sobre os processos internos, percepções subjetivas e dinâmicas do cotidiano da comunicação na universidade.

Dessa forma, recomenda-se, para estudos futuros, a realização de entrevistas com servidores da Ascom, gestores e representantes dos públicos estratégicos da universidade, com o objetivo de mapear percepções, identificar lacunas e propor melhorias práticas e sustentáveis. Também seria relevante investigar como as universidades federais com realidades similares à da Univasf têm estruturado suas políticas e planos de comunicação, a fim de estabelecer parâmetros comparativos e inspirar estratégias mais eficazes para a comunicação integrada no setor público.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maciel Carlos. A Efetividade Informacional Dos Portais De Transparência Governamentais Na Perspectiva Do Cidadão. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 8(2), 162–178, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n2. Acesso em 02 maio 2025.

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

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (org). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 1-33.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 maio de 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: Acesso em 04 de maio de 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção. **Guia de Transparência Ativa (GTA) para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. 6. ed. Brasília, DF: CGU, 2019. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46643/1/gta_6_versao_2019.pdf. Acesso em: 14 maio 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista Adm. Pública** – Rio de Janeiro 42(2):391-410, Mar./abr. 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009. Acesso em 10 abr 2025.

BUENO, Wilson da Costa**. Comunicação Empresarial no Brasil**: Uma Leitura Crítica. São Paulo: All Print Editora, 2005.

CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. **Comunicação institucional na perspectiva do desenvolvimento territorial**: o caso Univasf, 2024. Tese (Doutorado em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial) – Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro, 2024.

CARVALHO, Jáder Barrozo de; PAES, Wanderson da Silva; SILVA, Bruno Cezar. E-mail institucional e regulamentação: o papel do direito administrativo disciplinar na busca pela eficiência do serviço público. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [S.l.], v. 3, n. 2, 2024. Disponível em: https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/6067/4150. Acesso em: 7 maio. 2025

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Dados das avaliações de transparência ativa com recorte do último mês [planilha]. Brasília: CGU, 2025. Disponível em: https://dados.gov.br/dados/conjuntos-dados/sistema-de-transparencia-ativa---sta. Acesso em: 14 maio 2025.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, maio/jun. 1995

HOLANDA, Ana Emília Galvão e Silva; BRANDÃO, Pâmela de Medeiros. Comunicação integrada em uma universidade pública: um modelo para análise situacional na perspectiva da teoria da comunicação integrada e da análise de redes sociais. **Revista Observatório**, Palmas, v. 5, n. 4, p. 502-524, jul.-set. 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. **Organicom**, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 30–

61, 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139990. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139990. Acesso em: 10 fev. 2024.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo, Brasil: Edições Loyola. 1992

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

LIMA, Fábia; SALGADO, Ivanei; SOUZA, Maurini de. Desafios Globais do Ensino Superior e a Importância das Estruturas de Comunicação das IFES Brasileiras. In: LIMA, Fábia; BITTENCOURT, Maíra; SALGADO, Ivanei. **Comunicação Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior**. Belo Horizonte: Incipit, 2024, p. 143-154.

MACHADO, J.; RONSONI, R. Estratégias de comunicação política digital no Instagram: uma análise da campanha eleitoral da chapa Boulos/Erundina à Prefeitura de São Paulo. **Cadernos de Comunicação**, v. 26, n. 3, 2023. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/70405. Acesso em: 14 jul. 2025.

MARCHIORI, Marlene. A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 3., 2009, São Paulo, SP. **Anais** [...] (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009**.** Acesso em 30 mar. 2025

OLIVEIRA, Camila Fialho; LIMA, José Rodolfo Tenório. A divulgação Científica nas Políticas de Comunicação das Universidades Federais do Nordeste. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação (ECCOM)**, v. 14, n. 27; 2023. Disponível em: http://revistas.unifatea.edu.br:8081/seer/index.php/eccom/article/view/609. Acesso em: 08 abr. 2025.

SENA, Kárita Emanuelle Ribeiro. Cidadania, participação e interesse público na comunicação pública: um estudo de caso. **Comunicação Midiática**, v. 19, n. 2, p. 135–150, jul./dez. 2024. Disponível em: https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/651. Acesso em: 14 jul. 2025.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

UNIVASF. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina, 2012. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/estatuto-univasf.pdf. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVASF. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2016 – 2025)**. Univasf Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2016. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/pdi/documentos/pdi-univasf-2016-2025.pdf. Acesso em: 5 abr. 2025.

UNIVASF. **Carta de Serviços da Ascom**. Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2016 Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_ascom.pdf. Acesso em: 28 abr. 2025.

UNIVASF. **Política de Gestão de Riscos**. Univasf Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2021.

UNIVASF. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação –CGTI. **Ato normativo Nº 02**, de 21 de maio de 2018. Dispõe sobre a Política de Uso do Correio Eletrônico Institucional e normatiza as regras para criação e exclusão de caixas postais, no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2018.

UNIVASF. Comitê Gestor de Tecnologia da Informação –CGTI. **Ato normativo Nº 01**, de 22 de dezembro de 2022. Dispõe sobre a Política Gestão dos Recursos do Correio Eletrônico e aplicações vinculadas a esta Plataforma Institucional, no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2022.

UNIVASF. Manual de identidade visual da Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2ª versão, 2019. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/comunicacao/ManualdeIdentidadeVisualUniversidadeFederaldoValedoSoFranciscoUnivasf.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

Recebido em/Received: 16/05/2025 | Aprovado em/Approved: 20/08/2025