

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA REGIÃO AMAZÔNICA: BASES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS PARA ANALISAR A ATUAÇÃO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E PROPOR AÇÕES DE FORTALECIMENTO DO SETOR**

Walter Ramagem Badaró Neto - UNIR

Marlene Valerio Dos Santos Arenas - Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Valmir Batista Prestes De Souza

**Resumo**

Este estudo teórico-conceitual analisa as implicações da ausência de um Plano Organizacional de Comunicação (POC) em Assessorias de Comunicação universitárias, focando na Universidade Federal de Rondônia (UNIR). O objetivo geral desta pesquisa é elaborar uma modelagem conceitual com as repercussões e os principais desafios teoricamente associados à inexistência de um Plano Organizacional de Comunicação na ASCOM/UNIR. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa. Por meio de revisão bibliográfica sistemática em comunicação organizacional e gestão pública, identifica-se que a falta de um POC formal tende a resultar em comunicação predominantemente reativa, mensagens institucionais inconsistentes, subutilização de recursos e dificuldades na mensuração de resultados. Embora não valide empiricamente estas consequências na UNIR, o trabalho propõe um framework conceitual com etapas estratégicas e operacionais para desenvolver uma nova cultura comunicacional na ASCOM, visando seu fortalecimento como órgão estratégico de gestão. A proposta inclui ações administrativas e normativas, metodologia de avaliação e diretrizes para implementação e monitoramento contínuo. O estudo contribui para a literatura ao sistematizar a compreensão teórica do problema e oferecer um modelo adaptável para aprimorar a gestão da comunicação em instituições de ensino superior públicas, passível de validação empírica em pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Plano organizacional de comunicação; Gestão da comunicação pública; Universidades federais.

**Abstract**

This theoretical-conceptual study analyzes the implications of the absence of a formal Organizational Communication Plan (OCP) in university Communication Departments, focusing on the Federal University of Rondônia (UNIR). Through a systematic literature review in organizational communication and public management, it identifies that the lack of a formal OCP tends to result in predominantly reactive communication, inconsistent institutional messages, underutilization of resources, and difficulties in measuring results. Although not empirically validating these consequences at UNIR, the work proposes a conceptual framework with strategic and operational stages to develop a new communication culture in the Communication Department, aiming to strengthen its position as a strategic management body. The proposal includes administrative and normative actions, evaluation methodology, and guidelines for implementation and continuous monitoring. The study contributes to the literature by systematizing the theoretical understanding of the problem and offering an adaptable model to improve communication management in public higher education institutions, subject to empirical validation in future research.

**Keywords:** Plano organizacional de comunicação; Gestão da comunicação pública; Universidades federais.

# **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DA REGIÃO AMAZÔNICA: bases teóricas e metodológicas para analisar a atuação da Assessoria de Comunicação e propor ações de fortalecimento do setor como órgão estratégico**

## **1 INTRODUÇÃO**

Em um cenário onde o mundo segue por uma crescente, complexa e dinâmica interconectividade, a comunicação vai além da sua função básica de transmissão de informações para se consolidar como um elemento estratégico essencial à administração e ao sucesso de qualquer organização (Oliveira et al., 2014; Souza, 2017). A capacidade de construir um diálogo eficiente, transparente e contínuo com os diversos públicos de interesse é e sempre será um diferencial competitivo e uma condição fundamental para a legitimidade e sustentabilidade institucional.

No Brasil, esse princípio segue um caminho específicos no âmbito do setor público, no qual a comunicação desempenha um papel crucial não apenas na informação, mas também na garantia da transparência, na promoção da responsabilidade e no fomento ao envolvimento da cidadania, em conformidade com o arcabouço legal e as crescentes expectativas sociais (Denhardt; Denhardt, 2007; Bovaird; Löffler, 2015).

As universidades federais, em particular, como instituições plurais dedicadas ao ensino, pesquisa e extensão, exercem uma função no desenvolvimento do país. Sua comunicação institucional é, portanto, um componente chave para a aplicação de sua missão acadêmica e social, bem como para a construção e manutenção de relacionamentos sólidos com seus múltiplos *stakeholders* (comunidade interna, sociedade, governo, setor produtivo, etc.). A Universidade Federal de Rondônia (UNIR), com sua história de mais de quatro décadas e uma estrutura multicampi que abrange diversos setores, interage com um público vasto e diversificado.

O contexto contemporâneo, marcado pelo rápido avanço tecnológico e pela grande abrangência das plataformas digitais, impõe a necessidade urgente de modernização e profissionalização dos processos comunicacionais nas universidades, visando à excelência no atendimento aos públicos e à construção de uma imagem institucional sólida e positiva (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

Neste cenário, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como órgão responsável pela gestão da comunicação institucional, enfrenta o desafio de operar em um ambiente complexo, frequentemente sem a formalização de um Plano Organizacional de Comunicação (POC). A literatura especializada sugere que a ausência de um planejamento formal e estratégico em comunicação pode acarretar uma série de consequências negativas para as organizações, como a prevalência de uma comunicação reativa em detrimento de uma abordagem proativa e planejada, a inconsistência das mensagens veiculadas, a subutilização de recursos humanos e financeiros, o baixo engajamento dos públicos internos e externos, e a dificuldade em mensurar a eficácia das ações comunicacionais (Argenti, 2006; Kunsch, 2003). Esses desafios teoricamente associados à falta de planejamento ressoam no contexto de instituições públicas com estruturas complexas e recursos limitados, como a UNIR.

Diante desse cenário, a questão central que orienta este estudo teórico-conceitual é: quais são as implicações e consequências teoricamente associadas à ausência de um Plano Organizacional de Comunicação para a Assessoria de Comunicação de uma universidade pública federal, tomando a ASCOM da UNIR como referência contextual, e quais etapas conceituais podem ser propostas, com base na literatura, para o desenvolvimento de uma cultura de comunicação organizacional que fortaleça seu papel estratégico?

Nesse contexto, o objetivo principal deste trabalho o objetivo geral é elaborar uma modelagem conceitual com as repercussões e os principais desafios teoricamente associados à inexistência de um Plano Organizacional de Comunicação na ASCOM/UNIR. Para atingir esse objetivo geral, o estudo se aprofunda em um mapa conceitual com as repercussões e os principais desafios teoricamente associados à inexistência de um POC em instituições públicas de ensino superior; Que referenciará os objetivos específicos deste estudo de apresentar um conjunto de etapas, estruturado como um *framework* conceitual, para a criação de uma nova cultura de comunicação organizacional, visando o fortalecimento da ASCOM como um órgão estratégico de gestão através das seguintes etapas: (1) propor, com base nos referenciais teóricos, ações administrativas e normativas conceituais para a implementação de uma nova cultura de comunicação; (2) recomendar uma metodologia conceitual para avaliar o impacto das mudanças sugeridas, incluindo exemplos de boas práticas extraídos da literatura; (3) estabelecer etapas claras, em nível conceitual, para a implementação da nova cultura de comunicação; e (4) delinear um plano conceitual para o monitoramento e avaliação contínua das iniciativas propostas.

A escolha deste tema e a referência à UNIR são justificadas para comunicação organizacional para a gestão universitária e para a relação da universidade com os seus diversos públicos. Teoricamente, esta pesquisa contribui para aprofundar a compreensão dos desafios da comunicação em instituições públicas brasileiras, dialogando com autores clássicos e contemporâneos da área (Kunsch, 2003, 2008; Denhardt; Denhardt, 2007; Bueno, 2009; Sousa, 2017), além de propor um *framework* conceitual adaptável para a transformação cultural, passível de ser testado e validado empiricamente em estudos futuros.

Como contribuição metodológica, o estudo apresenta um modelo de análise de problemas e proposição de etapas baseado em revisão de literatura que pode servir de base para pesquisas aplicadas em contextos semelhantes. A relevância e o impacto potencial desta pesquisa residem na contribuição para a gestão e para a sociedade, pois visa capacidade de fornecer um guia conceitual para a ASCOM-UNIR e outras IES, orientando a transição de um modelo reativo para um proativo e estratégico, o que, em última instância, pode fortalecer a missão e a eficácia destas instituições.

Além disso, uma comunicação institucional mais transparente e eficaz em universidades públicas alinha-se aos princípios de governança e contribui para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, notadamente o ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação).

O artigo está estruturado em seções que abordam a fundamentação teórica sobre comunicação organizacional e planejamento estratégico, a metodologia de revisão bibliográfica empregada, a análise teórico-conceitual das implicações da ausência de um POC e a proposição do *framework* de etapas, e as conclusões do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O aporte teórico se fundamenta na teoria de stakeholders que embasa este estudo e posiciona a comunicação como um elemento estratégico crucial para o sucesso das organizações, transcendendo a mera função de transmissão de informações. A literatura especializada converge ao reconhecer que a comunicação eficaz é um fator determinante para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros com os diversos públicos de interesse (Oliveira et al., 2014; Grunig; Hunt, 2013).

Autores como Van Ruler e Vercic (2003) e Oliveira (2007) enfatizam a necessidade de uma gestão comunicacional que seja flexível, dialógica e capaz de se adaptar a diferentes contextos organizacionais e culturais, promovendo o entendimento e a negociação entre a

organização e os atores sociais. Oliveira (2007, p. 3) define a comunicação como "um campo conceitual e prático que envolve processos permanentes de interação e diálogo", essencial para assegurar o entendimento e a negociação da organização com os atores sociais.

A comunicação organizacional é conceituada por ser uma ciência que investiga o fenômeno comunicacional em organizações sociais, abrangendo desde o sistema comunicacional interno até o processo de interação com os públicos externos Kunsch (2008), figura 1 a seguir.

**Figura 1– Composição da comunicação organizacional.**



Fonte: KUNSCH, 2008.

Estruturar a comunicação como um conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse Bueno (2009, p.3). Essa abordagem integrada da comunicação corporativa visa agregar valor às ações da organização e fortalecer sua posição (Barretos; Nóbrega, 2014). Argenti (2006) reforça que a comunicação corporativa deve ser encarada como um ativo estratégico, essencial para a construção da reputação e o alinhamento organizacional.

No contexto específico das instituições públicas, a comunicação organizacional adquire particularidades intrinsecamente ligadas ao seu caráter de servir ao cidadão, garantindo a transparência, a prestação de contas e a preservação dos princípios da administração pública (Denhardt; Denhardt, 2007; Bovaird; Löffler, 2015; Pinho, 2020).

A comunicação pública, nesse sentido, é mais ampla do que a simples informação, centrando-se no cidadão e no interesse público (Sousa, 2017). Historicamente, a comunicação no setor público brasileiro evoluiu de um caráter predominantemente governamental e publicitário para uma identidade que privilegia a informação para a cidadania, especialmente após o processo de redemocratização (Brandão, 2009). A comunicação oficial e administrativa, por sua vez, atua como um suporte informacional-normativo, orientando o fluxo das atividades funcionais e atendendo às áreas centrais de planejamento e estruturas técnico-normativas (Cabral et al., 2009). Cabral et al. (2009) destacam que essa comunicação ocorre predominantemente por meio de circulares, ofícios, memorandos, editais e murais.

Para que a comunicação organizacional seja eficaz, especialmente no setor público, um planejamento sólido é imprescindível (Oliveira et al., 2014). Planejar, antes de qualquer decisão

ou ação, é essencial para uma gestão organizacional de qualidade, permitindo a execução de uma comunicação que antecipe resultados e alcance retornos satisfatórios (Oliveira et al., 2014). O planejamento estratégico da comunicação visa primordialmente a construção de confiança, credibilidade e simpatia junto aos *stakeholders*, justificando o envolvimento dos gestores superiores (Lupetti, 2010; Sousa, 2017). Kunsch (2003) propõe um processo de planejamento em três etapas essenciais: (i) pesquisa e construção de um diagnóstico; (ii) elaboração do planejamento estratégico de comunicação; e (iii) gestão estratégica de comunicação. Este processo deve considerar elementos cruciais como missão, visão e análise de ambientes (Quadro 1).

**Quadro 1 – Tópicos a serem abordados para construção de um diagnóstico estratégico de comunicação (Conceitual)**

<b>Tópicos</b>	<b>Descrição e características</b>
Missão	Expressando a razão de ser e a responsabilidade social
Visão	Projetando o futuro e os meios para atingir objetivos
Definição do negócio	pertinente ao marketing e à identificação do público-alvo
Análise dos ambientes	variáveis econômicas, socioculturais, demográficas, tecnológicas, naturais e ecológicas

Fonte: Lupetti (2010) e Kunsch (2003).

A divulgação do plano e o engajamento dos colaboradores são essenciais para o sucesso da implementação, alinhando-se aos princípios da liderança da mudança (Kotter, 1996). Kotter (1996) destaca a importância de comunicar a visão e engajar as pessoas para que a transformação seja bem-sucedida.

A falta de um Plano Organizacional de Comunicação (POC) devidamente formalizado pela administração organizacional de uma instituição é reconhecida na literatura como uma deficiência significativa que pode comprometer a eficácia da comunicação e o posicionamento estratégico da área (Argenti, 2006; Kunsch, 2003). Em instituições de ensino superior públicas, essa lacuna pode resultar em uma comunicação fragmentada, reativa e com subutilização de recursos, dificultando o alcance dos objetivos institucionais e o relacionamento com os públicos.

A adoção de um POC, ou o desenvolvimento de uma cultura de planejamento comunicacional, vai aprimorar a gestão da comunicação e fortalecer o reconhecimento da Assessoria de Comunicação (ASCOM) como um órgão estratégico, alinhado à governança institucional. A era contemporânea, marcada pela convergência de tecnologias e pela necessidade de abordagens mais humanizadas na interação com os públicos, reforça a urgência de um planejamento comunicacional adaptado aos desafios atuais (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021).

Este aporte teórico sustenta a análise das implicações da ausência de um POC no contexto da ASCOM-UNIR e fundamenta a proposta de implantação de um *framework* conceitual para o desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação organizacional, visando reduzir os problemas teoricamente associados à falta de planejamento e fortalecer a atuação estratégica da ASCOM.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada e de abordagem **qualitativa**. Neste trabalho, se manifesta na análise teórico-conceitual de um problema (a ausência de POC em IES públicas) e na proposição de um framework conceitual, contribuindo para a compreensão do fenômeno e para a elaboração de um modelo teórico aplicável em contextos futuros.

A abordagem qualitativa é empregada por focar na compreensão aprofundada de um fenômeno social complexo – a comunicação organizacional em uma instituição pública – a partir da interpretação e análise de materiais bibliográficos, sem recorrer a quantificação ou análise estatística de dados empíricos primários (Lakatos; Marconi, 2003).

O método de investigação utilizado foi a **revisão bibliográfica sistemática**. Este método envolveu o levantamento e a análise crítica de materiais publicados, como artigos científicos, livros, teses e dissertações, produzidos por teóricos conceituados nas áreas de Comunicação Organizacional, Comunicação Pública e Gestão Pública, com buscas em bases de dados acadêmicas relevantes para as áreas de Comunicação e Administração/Gestão Pública, tais como SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), Google Scholar, Portal de Periódicos da CAPES, e bases internacionais como *Web of Science e Scopus*. As palavras-chave utilizadas, em português e inglês, incluíram combinações como: "comunicação organizacional" AND "planejamento", "gestão da comunicação" AND "setor público", "comunicação pública" AND "universidade", "*organizational communication*" AND "*planning*", "*public relations*" AND "*higher education*".

A estratégia detalhada para a proposição do *framework* conceitual, apresentada na seção de resultados, foi desenvolvida a partir da síntese do conhecimento obtido na revisão bibliográfica, da análise dos modelos teóricos e melhores práticas em comunicação organizacional e gestão pública identificados na literatura. Essa abordagem permitiu a construção de um modelo conceitual adaptado ao contexto de uma ASCOM em uma universidade pública federal, visando a proposição de etapas que, teoricamente, poderiam contribuir para o fortalecimento de sua atuação estratégica. É fundamental reiterar que esta metodologia, baseada em revisão bibliográfica, não incluiu a coleta de dados empíricos na UNIR, limitando a análise do problema e a proposição do framework ao campo teórico-conceitual. A validação empírica da análise e a aplicabilidade do framework proposto constituem, portanto, objeto para futuras pesquisas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da análise teórico-conceitual sobre as implicações da ausência de um Plano Organizacional de Comunicação (POC) em Assessorias de Comunicação de universidades públicas, tomando a ASCOM-UNIR como referência contextual, e, a partir dessa compreensão fundamentada na literatura, propõe um *framework* conceitual composto por um conjunto de etapas para o desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação organizacional.

### 4.1 Análise Teórico-Conceitual das Implicações da Ausência de um POC

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) em uma universidade pública federal, como a UNIR, desempenha um papel vital como interface entre a instituição e seus diversos públicos. A literatura em comunicação organizacional e gestão pública proposta por Argenti (2006), Kunsch (2003).; Sousa (2017) sugere que a ausência de um planejamento formal e estratégico, consubstanciado em um Plano Organizacional de Comunicação (POC), pode gerar uma série de implicações e desafios que comprometem a eficácia da comunicação institucional e o posicionamento estratégico da ASCOM. Com base na revisão bibliográfica realizada, as principais consequências teoricamente associadas a essa lacuna de planejamento, e que se manifestam conceitualmente em um contexto institucional complexo como o da UNIR, incluem:

- **Comunicação Predominantemente Reativa:** A ausência de um POC que defina objetivos, estratégias e ações proativas, tende a levar a comunicação a ser acionada apenas em resposta a demandas pontuais, crises ou eventos inesperados, de acordo com a pesquisa de Kunsch (2003). Essa abordagem reativa dificulta a construção planejada da imagem e reputação institucional e a antecipação de cenários, o que pode levar à perda de oportunidades estratégicas e a uma gestão de crises menos eficaz.
- **Inconsistência e Fragmentação das Mensagens:** Sem diretrizes claras, eixos de comunicação definidos e uma política de comunicação institucional unificada – elementos típicos de um POC, pode resultar na veiculação de mensagens inconsistentes por diferentes setores ou indivíduos da universidade, como preconiza estudos de Bueno (2009). Essa fragmentação dilui a identidade institucional, confunde os públicos e enfraquece a voz da UNIR.
- **Subutilização e Alocação Ineficiente de Recursos:** A falta de um planejamento estratégico dificulta a priorização de ações e a alocação otimizada de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Sem metas claras e um plano de ação definido, o uso do pessoal da ASCOM, do orçamento disponível e das ferramentas tecnológicas pode não maximizar o impacto das atividades comunicacionais, uma situação que, teoricamente, seria agravada pela ausência de um plano que oriente a otimização da alocação de recursos frente à demanda, conforme princípios de gestão eficiente (Christensen; Raynor; McDonald, 2013).
- **Baixo Engajamento e Desconexão dos Públicos:** Uma comunicação sem planejamento tende a ser menos eficaz em alcançar e engajar os públicos estratégicos da universidade, tanto internos (servidores, docentes, alunos) quanto externos (sociedade, imprensa, parceiros). A falta de canais de comunicação bem definidos, mensagens direcionadas e estratégias de relacionamento pode levar a um sentimento de desinformação ou desconexão por parte da comunidade universitária, impactando o clima organizacional e a produtividade, conforme a importância do relacionamento com *stakeholders* destacada por Oliveira et al. (2014).
- **Dificuldade na Mensuração e Avaliação de Resultados:** Sem objetivos claros, indicadores-chave de desempenho (KPIs) e metodologias de avaliação definidos em um plano, torna-se desafiador medir a eficácia das ações de comunicação, avaliar o retorno sobre o investimento e demonstrar o valor estratégico da ASCOM para a gestão universitária. A falta de mensuração impede o aprendizado contínuo e o ajuste das estratégias, um ponto crucial para a gestão estratégica (Sousa, 2017).
- **Percepção da ASCOM como Setor Operacional:** A atuação predominantemente reativa e a dificuldade em demonstrar resultados podem levar a ASCOM a ser percebida pela alta gestão e demais setores da universidade como um setor meramente operacional, e não como um parceiro estratégico fundamental para a tomada de decisões e o alcance dos objetivos institucionais, conforme a visão da comunicação como ativo estratégico (Argenti, 2006).

É necessário reiterar que esta análise das consequências é de natureza teórico-conceitual, obtida a partir da literatura sobre planejamento e gestão da comunicação organizacional e pública. Embora o contexto da ASCOM-UNIR sirva como referência, as afirmações sobre a manifestação específica dessas consequências na UNIR não são baseadas em dados empíricos coletados neste estudo. A necessidade de um planejamento estratégico para que a comunicação organizacional conquiste confiança e credibilidade é amplamente defendida por autores como Lupetti (2010) e Kunsch (2003), o que reforça a relevância teórica da análise das implicações de sua ausência.

A ASCOM-UNIR, como órgão diretamente subordinado ao Gabinete da Reitoria, possui uma missão e visão que, conforme apresentado no (Quadro 2), orientam sua atuação:

**Quadro 2 – Informações para construção de um diagnóstico estratégico de comunicação da ASCOM/UNIR (Conceitual)**

<b>Tópicos</b>	<b>Descrição e características</b>
Missão	Atender às necessidades e criar oportunidades comunicacionais de todas as esferas acadêmicas e administrativas da UNIR.
Visão	Ser associada como participante ativa e estratégica no que tange a promoção do diálogo entre a comunidade universitária e desta com a sociedade por meio de uma comunicação dinâmica e integrada, com o ensino, a pesquisa e a extensão.
Valores e princípios	Promover a integração de todos os Campi, sobretudo dos departamentos competentes na elaboração e divulgação das atividades acadêmicas, culturais e científicas. Promover a Universidade para a Sociedade bem como sua comunidade acadêmica.

Fonte: Ascom.unir.br (em 13/05/2025, utilizado como referência conceitual).

Apesar dessa orientação estratégica declarada, a ausência de um POC formalizado, conforme a premissa deste estudo teórico, impede que a ASCOM atinja seu potencial máximo como órgão gestor, reforçando a necessidade de um *framework* conceitual que oriente o desenvolvimento de uma cultura de planejamento e gestão da comunicação.

#### **4.1 Proposição de um *Framework* Conceitual para o Desenvolvimento de uma Nova Cultura de Comunicação Organizacional na ASCOM-UNIR**

Considerando a análise teórico-conceitual das implicações da ausência de um POC e fundamentado na literatura sobre planejamento e gestão da comunicação, propõe-se um *framework* conceitual composto por um conjunto de etapas para orientar o desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação organizacional na ASCOM-UNIR.

Este *framework* visa fortalecer a ASCOM como um órgão estratégico de gestão, independentemente da formalização imediata de um POC completo, que pode ser uma consequência deste processo. A proposta é um modelo teórico-conceitual, derivado da literatura e adaptado ao contexto de universidades públicas, a ser implementado e validado em pesquisas futuras.

#### **4.2 Ações Administrativas e Normativas Conceituais Propostas**

A implementação de uma nova cultura de comunicação requer o endosso e o suporte da alta gestão e a formalização de processos e diretrizes. Com base na literatura sobre gestão da mudança e comunicação estratégica (Kotter, 1996; Sousa, 2017; Argenti, 2006), propõem-se as seguintes ações administrativas e normativas em nível conceitual:

- **Liderança e Patrocínio Institucional:** A mudança cultural na comunicação deve ser ativamente endossada e promovida pela Reitoria e demais pró-reitorias. A alta direção deve comunicar a importância estratégica da ASCOM e do novo modelo de comunicação para toda a universidade, criando um ambiente favorável à mudança, conforme preconiza Kotter (1996) sobre a necessidade de uma coalizão forte para liderar transformações.
- **Alinhamento Estratégico Periódico:** Estabelecer reuniões estratégicas regulares entre a liderança da ASCOM e a Reitoria/Pró-Reitorias. Esses encontros visam alinhar os objetivos da comunicação com os objetivos estratégicos da universidade, compartilhar informações relevantes e definir as prioridades comunicacionais em nível institucional, garantindo que a comunicação seja vista como um ativo estratégico (Argenti, 2006).

- **Investimento em Capacitação e Desenvolvimento:** Propor investimentos contínuos na capacitação e no desenvolvimento da equipe da ASCOM. Treinamentos em comunicação estratégica, gestão de crises, marketing digital, *storytelling*, análise de dados e novas tecnologias são essenciais para dotar a equipe das competências necessárias para atuar de forma proativa e estratégica na era contemporânea (Kotler; Kartajaya; Setiawan, 2021). A equipe deve ser incentivada a buscar aprimoramento contínuo, adotando uma postura de "aprendizes autônomos".
- **Definição Clara de Papéis e Responsabilidades:** Com base em uma estrutura organizacional conceitual para a ASCOM (inspirada em modelos da literatura e adaptada ao contexto de IES, como o apresentado no quadro 3, adaptado de um relatório de gestão de outra IES, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), 2015, utilizado aqui como referência de estrutura funcional), detalhar as competências, atribuições e entregas esperadas de cada núcleo e membro da equipe.

**Quadro 3 – Quadro descritivo conceitual de Áreas/Subunidades Estratégicas propostas para a ASCOM/UNIR**

Áreas/Subunidades Estratégicas	Descrição e características conceituais
Núcleo de Audiovisual	Responsável pelo planejamento, produção e veiculação de produtos multimídia (vídeos, podcasts, etc.) para os diversos canais da universidade.
Núcleo de Design e Propaganda	Responsável pelo planejamento e execução de ações publicitárias e de design gráfico, visando fortalecer a imagem da UNIR e apoiar as campanhas institucionais.
Núcleo de Jornalismo	Responsável pela produção e divulgação de notícias e conteúdos informativos sobre as ações, pesquisas e eventos da UNIR para a imprensa e os públicos estratégicos.
Núcleo de Relações Públicas	Responsável pelo cerimonial, eventos institucionais e pela criação e gestão de estratégias de relacionamento com os diversos setores sociais e <i>stakeholders</i> da universidade.
Núcleo de Hiper mídias	Responsável pela gestão estratégica e operacional das redes sociais e dos sites institucionais da UNIR, garantindo a presença digital, o engajamento dos públicos e a disseminação de informações.
Secretaria de Apoio Administrativo	Responsável pelo suporte administrativo às atividades da ASCOM e pela gestão de publicações oficiais (Boletins, Diários Oficiais).

*Fonte:* Relatório de Gestão Setorial do Exercício de 2015 da UFRB, utilizado como referência conceitual de estrutura.

- **Criação de Instâncias Colegiadas:** Propor a criação de um Comitê de Comunicação Estratégica, composto por representantes da Reitoria, ASCOM e outras áreas-chave da UNIR. Este comitê atuaria na discussão e aprovação das grandes linhas da comunicação institucional, garantindo o alinhamento estratégico e a integração das ações, refletindo a visão da comunicação como responsabilidade coletiva (Lupetti, 2010).
- **Elaboração de Normativas Internas:** Desenvolver um Regimento Interno da ASCOM que detalhe sua estrutura, competências dos núcleos, fluxos de trabalho e responsabilidades. Paralelamente, elaborar uma Política de Comunicação Institucional da UNIR, um documento de alto nível que estabeleça os princípios, diretrizes e valores

que devem guiar toda a comunicação da universidade, assegurando consistência e alinhamento com a legislação e os princípios da administração pública (Pinho, 2020).

- **Formalização de Processos:** Normatizar os protocolos de atendimento e o fluxo de demandas de comunicação dos diversos setores da UNIR para a ASCOM, estabelecendo prazos, responsáveis e canais de solicitação, visando otimizar o trabalho e a relação com os clientes internos.
- **Desenvolvimento de Manuais de Procedimento:** Elaborar um Manual de Identidade Visual prevendo preservar o uso correto e fidedigno da marca da UNIR e tudo que se relaciona com a imagem visual da instituição. E também um Manual de Crise e Gestão de Imagem institucional, prevendo cenários potenciais e estabelecendo procedimentos, porta-vozes e mensagens-chave para cada situação, a fim de minimizar danos à reputação institucional em momentos de crise.

#### 4.3 Metodologia de Avaliação Conceitual Proposta

Para garantir a eficácia das mudanças e promover o aprendizado organizacional, é fundamental estabelecer uma metodologia de avaliação robusta. Com base na literatura sobre métricas e avaliação em comunicação (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2016; Berger, 2016), propõe-se conceitualmente uma abordagem que combine métodos quantitativos e qualitativos, além de benchmarking:

- **Métodos Quantitativos:** Sugerir a aplicação periódica de pesquisas de satisfação e engajamento com os diversos públicos da universidade. Realizar análise de mídia, monitorando o volume de menções à UNIR, o *share of voice* em relação a outras IES e a análise de sentimento das notícias. Utilizar métricas de canais digitais (alcance, engajamento, tráfego para sites, interações em redes sociais) para avaliar a performance da comunicação online (Chaffey; Ellis-Chadwick, 2016).
- **Métodos Qualitativos:** Recomendar a realização de grupos focais e entrevistas em profundidade com *stakeholders* estratégicos (gestores, líderes de opinião, representantes estudantis) para coletar percepções e *insights* sobre a comunicação institucional. Realizar análise de conteúdo das mensagens veiculadas para verificar a consistência e o alinhamento com a política de comunicação. Desenvolver estudos de caso internos sobre ações ou campanhas de comunicação específicas para identificar lições aprendidas e melhores práticas.
- **Benchmarking:** Promover a pesquisa contínua de boas práticas de comunicação em outras universidades federais de destaque e em instituições públicas de referência. Analisar suas estruturas, ferramentas, estratégias e métricas de sucesso para identificar modelos adaptáveis à realidade da ASCOM-UNIR. Berger (2016), ao explorar os mecanismos de viralidade e contágio social, oferece perspectivas sobre como as mensagens institucionais podem ser mais eficazes e amplamente aceitas, o que é crucial para o engajamento de toda a comunidade universitária na visão de uma ASCOM fortalecida e mensurável.

#### 4.4 Plano de Implementação Conceitual Proposto

A implementação da nova cultura de comunicação deve ser um processo faseado e planejado. Propõe-se conceitualmente o seguinte plano de implementação, com etapas claras e responsabilidades definidas, alinhado aos princípios de gestão de projetos:

- **Fase 1: Diagnóstico e Engajamento (Meses 1-3):** Realizar um diagnóstico aprofundado da situação atual da comunicação na UNIR (se possível, com dados empíricos a serem coletados em estudos futuros). Conduzir entrevistas com a Reitoria e líderes-chave para obter a *buy-in* e alinhar expectativas. Iniciar o processo de *benchmarking* para identificar referências.

- **Fase 2: Planejamento e Normatização (Meses 4-6):** Com base no diagnóstico e no *benchmarking*, elaborar o Regimento Interno da ASCOM e a minuta da Política de Comunicação Institucional da UNIR. Definir e formalizar os protocolos de atendimento e fluxo de demandas.
- **Fase 3: Capacitação e Projetos Piloto (Meses 7-9):** Iniciar os programas de capacitação da equipe da ASCOM, focando nas competências identificadas como necessárias. Lançar projetos piloto de comunicação interna ou externa, aplicando as novas diretrizes e fluxos de trabalho.
- **Fase 4: Lançamento e Consolidação (Meses 10-12):** Lançar oficialmente a nova Política de Comunicação Institucional da UNIR, comunicando amplamente a nova cultura e os novos processos para toda a comunidade universitária. Iniciar a formalização de um Plano Organizacional de Comunicação (POC), utilizando a base sólida de normativas e processos estabelecidos.
- **Responsáveis e Prazos:** Definir a Reitoria como patrocinadora institucional do processo. A ASCOM atuará como líder do projeto de implementação. O Comitê de Comunicação Estratégica será responsável pela validação das etapas e documentos. Sugerir prazos para cada fase (ex: 12 meses para a implementação inicial) e estabelecer revisões trimestrais para acompanhamento e ajuste.

#### 4.5 Monitoramento e Avaliação Contínua Conceituais Propostos

Para garantir a sustentabilidade e o aprimoramento contínuo da nova cultura de comunicação, é essencial estabelecer um plano de monitoramento e avaliação permanente, integrando a comunicação ao ciclo de gestão:

- **Painel de Indicadores (*Dashboard*):** Criar um painel visual (*dashboard*) com os principais indicadores-chave de desempenho (KPIs) da comunicação, como alcance das mensagens, níveis de engajamento dos públicos, menções na mídia, percepção de transparência, etc. Este painel deve ser atualizado mensalmente para subsidiar a tomada de decisão.
- **Reuniões de Acompanhamento:** Realizar encontros regulares da liderança da ASCOM para analisar os indicadores do painel, discutir os resultados e identificar a necessidade de ajustes nas estratégias e ações.
- **Relatórios Periódicos:** Elaborar relatórios trimestrais de desempenho da comunicação para a Reitoria e o Comitê de Comunicação Estratégica, apresentando os resultados alcançados e as próximas etapas.
- **Canais de *Feedback*:** Implementar canais de feedback contínuo para a comunidade universitária (caixas de sugestões, pesquisas online, fóruns) a fim de coletar percepções e sugestões sobre a comunicação institucional, promovendo a comunicação bidirecional (Grunig; Hunt, 2013).
- **Crítérios de Sucesso:** Estabelecer critérios claros de sucesso para a nova cultura de comunicação, como o aumento da percepção de transparência e credibilidade da UNIR, a melhora no engajamento interno da comunidade universitária, a consistência da mensagem institucional e o reconhecimento da ASCOM como um parceiro estratégico pela alta gestão e demais setores.
- **Métodos de Avaliação Contínua:** Sugerir a realização de auditorias de comunicação periódicas para avaliar a eficácia dos processos e canais. Promover análise comparativa contínua com outras instituições. Implementar ciclos de feedback 360° para avaliar a performance da equipe da ASCOM.

#### 4.6 Discussão dos Achados e Implicações

A análise teórico-conceitual empreendida neste estudo, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistemática, corrobora a perspectiva da literatura de que a comunicação organizacional é um elemento estratégico vital para o sucesso institucional e que a ausência de um planejamento formalizado, como um POC, pode resultar em práticas comunicacionais limitadas e reativas, com desafios de consistência, mensuração e engajamento dos públicos. As implicações conceituais dessas fragilidades para a ASCOM-UNIR, inferidas a partir da teoria, apontam para a perda de oportunidades estratégicas e a dificuldade em consolidar seu papel como órgão de gestão, alinhado aos princípios de governança pública (Bovaird; Löffler, 2015).

A proposição do *framework* conceitual de etapas para o desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação organizacional na ASCOM-UNIR visa acabar com esses problemas teoricamente identificados, oferecendo um roteiro conceitual para a transformação. A elevação do status da ASCOM a um órgão estratégico de gestão, conforme sugerido em modelos organizacionais e alinhado à visão da comunicação como pilar da governança (Oliveira et al., 2014; Sousa, 2017), reflete a necessidade de uma comunicação mais integrada e alinhada aos objetivos institucionais. A reestruturação conceitual da ASCOM em núcleos especializados, como proposto no Quadro 3, reflete a complexidade das demandas comunicacionais de uma universidade moderna e a necessidade de competências específicas em áreas como digital, audiovisual e relacionamento com públicos.

As ações administrativas e normativas propostas no *framework* visam criar o ambiente institucional propício para a mudança cultural, garantindo o suporte da alta gestão e formalizando processos e diretrizes, em linha com os princípios de gestão da mudança (Kotter, 1996). A metodologia de avaliação proposta, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, busca fornecer as ferramentas conceituais para medir o impacto das ações e promover o aprendizado contínuo, um aspecto crucial para a profissionalização da gestão da comunicação. O plano de implementação faseado e o monitoramento contínuo visam garantir a execução e a sustentabilidade da nova cultura.

As implicações teóricas deste estudo residem na contribuição para a sistematização da compreensão dos desafios da comunicação organizacional em instituições públicas brasileiras a partir de uma perspectiva teórico-conceitual e na proposição de um modelo de transformação cultural adaptável. O *framework* conceitual apresentado serve como uma estrutura teórica que pode ser utilizada e refinada em futuras pesquisas. As implicações práticas apontam para um caminho conceitual para a ASCOM-UNIR e outras IES, orientando a transição para um modelo mais proativo e estratégico. No entanto, é fundamental ressaltar, conforme as limitações metodológicas deste estudo, que a validação empírica da análise das consequências e a aplicabilidade e eficácia do framework proposto na prática constituem desafios e oportunidades para pesquisas futuras. A ênfase no fortalecimento da ASCOM, utilizando a estrutura existente, demonstra uma abordagem pragmática alinhada à otimização de recursos, um princípio relevante na gestão pública (Christensen; Raynor; McDonald, 2013).

A análise PESTEL, baseada no conteúdo deste artigo, contextualiza o problema e a proposta dentro de um macroambiente influenciado por fatores políticos (legislação, transparência, gestão governamental), sociais (expectativas da cidadania, engajamento dos públicos), tecnológicos (avanço digital, mídias sociais) e legais (normativas, princípios da administração pública). Que refletem diretamente nas ações do microambiente que é a ASCOM dentro da UNIR. A consideração desses fatores, reforça a relevância do planejamento estratégico da comunicação para que a ASCOM possa navegar neste ambiente complexo e contribuir efetivamente para os objetivos institucionais, garantindo a comunicação como um processo mais amplo do que informação, centrado no cidadão (Sousa, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teórico-conceitual reitera a emergente necessidade de uma adequação estratégica da Assessoria de Comunicação (ASCOM) em universidades públicas federais, tomando como referência o contexto da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). A análise, fundamentada em uma revisão bibliográfica sistemática e rigorosa, explorou as implicações e consequências teoricamente associadas à ausência de um Plano Organizacional de Comunicação (POC), como a comunicação reativa, a inconsistência de mensagens, a subutilização de recursos e a dificuldade de mensuração.

A partir dessa compreensão teórico-conceitual os resultados do estudo propõe um *framework* composto por um conjunto de etapas para o desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação organizacional na ASCOM, visando seu fortalecimento como órgão estratégico de gestão. A proposição de ações administrativas, normativas, metodologias de avaliação, e planos de implementação e monitoramento, embora em nível conceitual, oferece um modelo estruturado para orientar futuras iniciativas.

A sugestão de um organograma que posicione a ASCOM como órgão estratégico auxiliar na gestão da universidade representa um passo conceitual fundamental para aprimorar a comunicação institucional e fortalecer a imagem da instituição.

O estudo contribui para a literatura ao sistematizar a análise teórico-conceitual das implicações da falta de planejamento comunicacional em instituições públicas de ensino superior brasileiras e ao propor um *framework* conceitual adaptável para a transformação cultural das ASCOMs. Este trabalho serve como fonte de consulta teórica e um ponto de partida para a reflexão sobre a gestão da comunicação em IES públicas, incentivando a adoção de abordagens mais estratégicas e planejadas, alinhadas aos princípios de transparência e serviço público (Pinho, 2020).

É preciso, contudo, reconhecer as **limitações** deste estudo. Por ser de natureza teórico-conceitual e baseado exclusivamente em revisão bibliográfica, o trabalho não realizou coleta de dados empíricos na ASCOM-UNIR. Consequentemente, a análise das consequências da ausência do POC no contexto específico da UNIR é inferida a partir da teoria e não validada empiricamente. Porém, este estudo e a futura proposta de implantação do *framework* conceitual estará em constante análise pela chefia e membros da ASCOM-UNIR com objetivo de ser devidamente testado na prática e posteriormente implementado.

Diante dessas limitações e possíveis possibilidades de aplicação deste estudo em um contexto prático, **sugere-se para futuras pesquisas** a realização de estudos empíricos que possam: (1) validar as consequências da ausência de um POC na ASCOM-UNIR ou em outras universidades públicas federais por meio de coleta de dados primários (entrevistas, questionários, análise documental); (2) aplicar e validar empiricamente o *framework* conceitual proposto, acompanhando as etapas de implementação e avaliando seus resultados e desafios em contextos reais; (3) aprofundar a análise dos fatores contextuais (políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais) que influenciam a gestão da comunicação em IES públicas, utilizando metodologias de pesquisa de campo; e (4) comparar a situação da comunicação em universidades com e sem POC formalizado. A validação empírica da estratégia proposta e a investigação dos desafios e sucessos de sua implementação em contextos reais são passos essenciais para avançar o conhecimento na área e oferecer subsídios mais concretos para a profissionalização da comunicação em instituições públicas de ensino superior.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. *Corporate communication*. McGraw-Hill Education, 2006.
- BARRETO, Cintia dos Reis; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. Planejamento Estratégico: Como é realizado pelas empresas de comunicação organizacional. *QUIPUS-ISSN 2237-8987*, v. 3, n. 1, p. 21-36, 2014.
- BERGER, Jonah. *Contagious: why things catch on*. New York: Simon & Schuster, 2016.

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. *Public management and governance*. 2. ed. London: Routledge, 2015.

BRANDÃO, C. Comunicação pública: de FHC a Lula. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 157-169, 2. sem. 2009.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social – SECOM. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura> Acessado em: 21 mar. 2025.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social – SECOM. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencias> Acessado em: 21 mar. 2025.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CABRAL, Adrine Couto et al. Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. *Anais [...] Curitiba: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 2009. p. 1-15.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. *Digital marketing: strategy, implementation and practice*. 7. ed. Harlow: Pearson, 2019.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. *The new public service: serving, not steering*. 3. ed. Armonk: M.E. Sharpe, 2007.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. 2. ed. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, 1984.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: technology for humanity*. Hoboken: Wiley, 2021.

KOTTER, John P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. São Paulo: Difusão Editora, 2003.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2008. p. 15-33.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUPETTI, Marcélia. *Comunicação organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing*. 2010. 264 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Diego et al. Planejamento estratégico de comunicação empresarial: Estudo de caso da galeria de arte Myralda. *Revista Expressão*, [s.l.], n. 05, 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Estrutura e funções da comunicação nas organizações: articulação entre conceitos e operacionalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTIFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., 2007, São Paulo. *Anais [...] São Paulo: Abrapcorp*, 2007.

PINHO, J. A. G. (João Bosco G. Pinho). *Gestão pública: conceitos e análises de práticas em Mato Grosso*. Cuiabá: EdUFMT, 2020.

SOUSA, Marcos Robério Santo. Planejamento Estratégico em Comunicação Organizacional: o Caso da Universidade Federal do Ceará. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 19., 2017, Fortaleza. *Anais [...] Fortaleza: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 2017.

UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia. *A ASCOM*. 2025. Disponível em: [www.unir.br](http://www.unir.br) - Acessado em 13/05/2025.

UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia. *Guia do estudante*. Porto Velho, 2022. Pró-reitoria de cultura, extensão e assuntos estudantis.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. *Public relations and communication management in Europe: challenges and opportunities*. London: Routledge, 2005.

UFRB. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. *Relatório de Gestão Setorial do Exercício de 2015*. Cruz das Almas, 2016.