



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE ARTES, HUMANIDADES E LETRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO – PPGCOM**

IZABELLA MENDES PAMPONET DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MULTICAMPIA:
O estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**

**CACHOEIRA – BAHIA
2021**

IZABELLA MENDES PAMPONET DE OLIVEIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MULTICAMPIA:
O estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Comunicação. Centro de Artes Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Mídia e Formatos Narrativos.

Linha de pesquisa: Comunicação e Memória.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Soares Mattos.

**CACHOEIRA – BAHIA
2021**

O482c Oliveira, Izabella Mendes Pamponet de

Comunicação Organizacional e Multicampia: o estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). / Izabella Mendes Pamponet de Oliveira. Cachoeira, BA, 2021.
162f., il.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Soares Mattos

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Artes Humanidades e Letras, Programa de Pós-Graduação em Comunicação - Mídias e Formatos Narrativos, Bahia, 2021.

1. Comunicação nas organizações. 2. Relações Humanas. 3. UNEB. I. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Artes, Humanidades e Letras. II. Título.

CDD: 658.45

Ficha elaborada pela Biblioteca do CAHL - UFRB.

Responsável pela Elaboração – Juliana Braga (Bibliotecária – CRB-5/ 1396)
(os dados para catalogação foram enviados pelo usuário via formulário eletrônico)

IZABELLA MENDES PAMPONET DE OLIVEIRA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MULTICAMPUS: O ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado em Comunicação
da UFRB, sob orientação do Prof. Dr. Sérgio Augusto Soares Mattos.

Aprovado, 23 de setembro de 2021

Comissão Examinadora



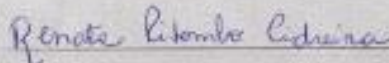
Prof. Dr. Sérgio Augusto Soares Mattos

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB



Prof. Dra. Verbena Córdula Alencida

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC



Prof. Dra. Renata Pitombo Cidreira

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA – UFRB

Cachoeira-Ba
2021

Dedico esta pesquisa a minha inspiração de vida, a minha mãe, Eliene Mendes. Uma mulher extraordinária e que me incentivou a conhecer e aprender a relevância da história em nossa vida.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente quero agradecer as boas energias que me fortaleceram nessa jornada, pois, mesmo nos momentos de dúvida, elas se fizeram presentes para me guiar a seguir em frente.

Agradeço, a acolhida da minha família. Aos meus pais, Eliene e Jorge, que sempre me incentivaram a estudar. Ao meu companheiro, Angelo Oliveira que compartilha toda essa caminhada comigo. Ao meu irmão Arthur, a minha cunhada Fabiana e aos meus sobrinhos Heitor e Helenna, por todo carinho, estímulos e cuidados. Agradeço a todos os compartilhamentos familiares que dividimos e que contribuíram para a formação da mulher que me apresento, em contínuo aprendizado.

Agradeço aos Professores da UFRB que, com valorosa dedicação, proporcionaram uma vivência ímpar para mim nessa experiência do mestrado. Em especial, quero agradecer aos professores Júlio Pinto, pelos diálogos que possibilitaram estabelecer um acréscimo a observação do signo no ambiente comunicacional. A professora Nadja Vladi, por apresentar as teorias da comunicação a partir da perspectiva sensível, e do objeto da música, o que mudou à minha maneira de observar esse objeto. A professora Jussara Maia, pela sua sensibilidade em partilhar suas percepções sobre os textos trabalhos em sala de maneira excepcional, pois as suas aulas me motivaram a buscar conhecer mais sobre os autores, e, principalmente perceber que é possível dialogar com textos densos, mas com leveza. A professora Daniela Matos, por compartilhar uma nova vivência com a disciplina de metodologia, com equilíbrio e provocações que me estimularam a reelaborar alguns traços dessa pesquisa. Por fim, ao meu Orientador Sérgio Mattos, por compartilhar momentos de aprendizado, debates, sensibilidade e amizade durante todo processo de orientação, meus sinceros agradecimentos.

Aos meus companheiros da turma 2019.1, Edméa Barbosa, Alissandro Lima, Dalila Brito, Renata Dias, Vanessa Aragão, Marcelo Argôlo, Bárbara Anunciação, Daiane Dória, Toniel Costa, Saulo Leal, Lina Cirino, que vivenciaram comigo essa experiência intensa. Agradeço a vocês pela acolhida, parceria, aprendizados e sorrisos. Assim, como aos demais amigos que durante essa trajetória foram fazendo parte do percurso.

Agradeço aos Servidores da UFRB, que se dedicam e viabilizam um ambiente agradável de sociabilidades e interações com todo o público que interage com eles. Ao servidor Romenique Carneiro, que, para mim, foi um dos profissionais que me socorria para entender as rotinas acadêmicas. Aos vigilantes, principalmente, pela paciência quando o debate se estendia e passávamos um pouco do horário. Agradeço a equipe da Fundação Hansen Bahia pela atenção.

Agradeço a Universidade do Estado da Bahia, o lócus da pesquisa, por demonstrar em suas ações a sensibilidade e acolhimento para com a nossa Bahia e todo nosso povo interiorano, com dedicação e atenção para lhes possibilitar importantes oportunidades de aprendizagens. Agradeço especialmente a toda equipe da ASCOM, que me permitiu experienciar um pouco da rotina do setor. Agradeço a Assessora de Comunicação da UNEB, Josenildes Oliveira, que me oportunizou uma acolhida maravilhosa, e por abrir o espaço para que pudesse conhecer a estrutura da ASCOM e suas realizações. A dona Carmen do Arquivo Central, agradeço por sua atenção ao disponibilizar o acesso aos documentos institucionais, bem como, sua disponibilidade em buscar no acervo textos que enriqueceram esta pesquisa. Agradeço a todos vocês que com toda alegria e entusiasmo me fizeram ter mais certeza de que a escolha desse objeto de pesquisa é uma rica fonte de descobertas para a educação superior de nossa Bahia.

Agradeço as Professoras Verbena Córdula e Renata Pitombo por aceitarem o convite e participarem das bancas de qualificação e defesa, momento de partilha e contribuições para a pesquisa e para a minha formação.

Agradeço aos Cachoeiranos, em especial ao Sr. Josivaldo e sua equipe de trabalho do Hotel Apart, sempre atenciosos e cuidadosos. A família de Zé, que marcou os almoços e jantares com sua deliciosa carne do sol. Agradeço a está cidade encantadora, que me oportunizou conhecer mais de perto a diversidade das nossas culturas. Obrigada pela acolhida Cachoeira.

“As histórias importam. Muitas histórias importam ... quando rejeitamos a história única, quando percebemos que nunca existe uma história única sobre lugar nenhum, reavemos uma espécie de paraíso”
Chimamanda Adiche.

“Pensar historicamente é destacar a visão processual do mundo e pensar nas práticas e processos comunicacionais como próprios de um dado momento e lugar”. Ana Paula Goulart Ribeiro, Bruno Souza Leal e Itania Gomes.

RESUMO

Esta dissertação tem como objeto de estudo a comunicação organizacional e a construção da memória institucional na formação da identidade multicampi de uma universidade pública, a Universidade do Estado da Bahia – UNEB. O objetivo geral da pesquisa consistiu em descrever e identificar como os processos comunicacionais, adotados pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), contribuíram para a construção da sua memória organizacional através da formação de sua identidade *multicampi*. A pesquisa se constituiu enquanto um estudo qualitativo que materializou através de um estudo de caso, que procurou aplicar as técnicas triangulação envolvendo a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, o que permitiu alcançar os objetivos geral e específicos traçados. A título de considerações a pesquisa revelou que a comunicação organizacional da UNEB foi essencial para a composição de sua identidade multicampi, ao atuar para consolidar a capilaridade como uma característica intrínseca da formação e da estrutura da Universidade, consolidando está referência através dos processos e ações comunicacionais que concorreram para a construção da memória da organização.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Universidade Multicampi. Identidade. Memória. UNEB.

ABSTRACT

This dissertation has as its object of study organizational communication and the construction of institutional memory in the formation of multicampi identity of a public university, the University of the State of Bahia - UNEB. The general objective of the research was to describe and identify how the communication processes adopted by the State University of Bahia (UNEB), contributed to the construction of their organizational memory through the formation of their multicampi identity. The research was constituted as a qualitative study that materialized through a case study, which sought to apply the techniques triangulation involving bibliographic, documentary and field research, which allowed to achieve the general and specific objectives outlined. By way of considerations the research revealed that the organizational communication of UNEB was essential for the composition of its multicampi identity, by acting to consolidate capillarity as an intrinsic characteristic of the formation and structure of the University, consolidating is a reference through of the processes and communication actions that contributed to the construction of the organization's memory.

Key-words: Organizational communication. Multicampi University. Identity. Memory. UNEB.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Arquivo Central

ASCOM - Assessoria de Comunicação

CF – Constituição Federal

CONSU - Conselho Universitário

FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas

IES - Instituição de Ensino Superior

LAI – Lei de Acesso à Informação

MEC - Ministério da Educação

NUCAUDIOVISUAL - Núcleo de Audiovisual

NUCDESIGN - Núcleo de Design

NUCOM - Núcleo de Comunicação

NAJUR - Núcleo de Jornalismo

NURP - Núcleo de Relações Públicas

OS – Organização Sociais

OSC – Organizações da Sociedade Civil

PAP - Plano de Ações Prioritárias

PCI - Política de Comunicação Institucional

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PMAQ - PROGRAMA: Planejamento, Modernização, Avaliação, Transparência e
Qualidade do Gasto

PROEX – Pró-Reitoria de Extensão

SIARC - Sistema de Arquivo Central

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

UDO - Unidade de Desenvolvimento Organizacional

UNEB - Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ilustração demonstrando a distribuição dos <i>campi</i> da UNEB no mapa do Estado da Bahia, no período correspondente aos anos 1985-1986.....	68
Figura 2 - Ilustração demonstrando a ampliação da distribuição dos <i>campi</i> da UNEB, no território Estado da Bahia, no período que corresponde ao ano de 1998.....	69
Figura 3 - Estrutura Organizacional da ASCOM / UNEB.....	88
Figura 4 - Diretrizes da Política de Comunicação.....	95
Figura 5 - Brasão da UNEB.....	97
Figura 6 - Registro das publicações no Portal UNEB ano 2015.....	106
Figura 7 - Registro dos <i>campi</i> da UNEB no Portal.....	106
Figura 8 - Página no YouTube da UNEB.....	108
Figura 9 - Página do Twitter da UNEB.....	111
Figura 10 - Perfil da página da UNEB no Facebook.....	112
Figura 11 - Print da página do Flickr – UNEB.....	112
Figura 12 - Perfil Oficial da UNEB no Instagram	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do <i>campus</i> , municípios, departamentos e território de identidade – UNEB.....	71
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	CAMINHOS METODOLÓGICOS	24
	2.1 As inquietações que motivaram a pesquisa.....	24
	2.2 O estudo de caso como desenho de uma pesquisa qualitativa em comunicação.....	26
	2.3 Das fontes e dos documentos.....	29
3	A COMUNICAÇÃO NA INTERFACE DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA MULTICAMPI..	34
	3.1 A Comunicação Organizacional como uma interface da Comunicação Pública.....	34
	3.2 A comunicação organizacional no Brasil: um recorte histórico.....	36
	3.3 Uma reflexão sobre a comunicação pública no Brasil.....	41
	3.4 Memória e Identidade: entrelaces institucionais.....	48
	3.5 Comunicação Organizacional e sua interface na Universidade Pública <i>Multicampi</i> ..	55
4	A UNIVERSIDADE PÚBLICA MULTICAMPI: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.....	57
	4.1 A história da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.....	57
	4.2 A consolidação da UNEB como uma universidade <i>multicampi</i>	63
	4.3 A comunicação e a construção da identidade <i>multicampi</i> da UNEB através dos documentos.....	74
5	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNEB: UMA PERSPECTIVA DIALÓGICA.....	84
	5.1 O papel da ASCOM.....	84
	5.2 A política de comunicação da UNEB: as lacunas nos documentos de gestão.....	89
	5.3 ASCOM: superando as barreiras institucionais.....	92
	5.4 Os veículos e as ações de comunicação organizacional da UNEB.....	103
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115

REFERÊNCIAS	123
APÊNDICES	133
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	133
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	135
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	136
ANEXOS	138
ANEXO A – Peças Publicitárias: campanhas de Vestibular – UNEB.....	138
ANEXO B – Pautas e Serviços	142
ANEXO C – Linha do Tempo dos Reitores da UNEB.....	143
ANEXO D – Atividades da Comunicação Organizacional registradas nos Relatórios de Gestão da UNEB no período 2011 a 2018.....	144

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um elo para as relações sociais, seja entre pessoas ou instituições. As organizações passaram a compreender que além de produzir produtos e serviços também havia a necessidade de se comunicar com os seus públicos, lançando mão do uso de ações e estratégias que compõe a comunicação mercadológica, comunicação institucional e comunicação interna.

A comunicação organizacional é um conjunto de ações que tem como o propósito mediar as relações entre a instituição, e os públicos de interesse. A instituição de ensino superior pública também se encontra neste contexto. Ela tem o protagonismo na formação profissional e social dos cidadãos, por atuar diretamente na formação de pessoas em diferentes lugares. Dessa maneira, ao olhar a universidade pública, compreendemos que ela é um espaço de promoção e transformações sociais na sociedade.

Esta pesquisa buscou estudar a comunicação organizacional de uma universidade pública *multicampi*, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com o intuito de entender como as ações comunicativas, adotados por ela, contribuem para a construção da memória, na interface da identidade *multicampi* da instituição. Assim, a opção por pesquisar a UNEB decorreu da aproximação com a instituição ao longo da participação como estudante matriculada como aluna especial em um dos seus cursos de mestrado, onde foi possível uma aproximação com a estrutura da Universidade, e, conseqüentemente, surgiu a curiosidade em entender como ocorriam os processos comunicacionais numa instituição organizada pela multicampia com abrangência de atuação em quase todo território da Bahia.

As últimas décadas foram impactadas pela forte influência das transformações tecnológicas, com destaque para aquelas promovidas pelas tecnologias da informação, sob a predominância da internet e dos aplicativos de comunicação. Neste contexto, o planejamento e a gestão da comunicação se colocam como uma ação estratégica para as organizações, de modo que necessitam acompanhar as mudanças e transformações sociais na sociedade contemporânea.

Devemos apreciar a comunicação enquanto um elemento fluído, pertencente a um processo global que integra as relações sociais estabelecidas entre sujeitos, assim como, entre organizações. Por isso, tomar a comunicação como um fator estratégico numa IES pública é buscar garantir um compromisso com o papel cidadã que elas desempenham na sociedade.

Compreender o conceito de comunicação organizacional é essencial para esse estudo, assim, ela tem sido tomada como um conjunto de ações estratégicas que busca aproximar a instituição de seus públicos interno e externo. Com uma abordagem ampla, Kunsch (2003, p.149) apresenta a comunicação organizacional como “a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global”, e, se coloca numa posição que “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

No contexto das organizações e dos processos comunicacionais está inserida a comunicação pública, constituída pelo direito dos cidadãos à informação, ou seja, tornar público as informações provenientes da ação do Estado promovidas pelos seus diversos órgãos. As organizações públicas têm o dever de informar a sociedade de suas atividades, o que possibilita o acompanhamento das ações realizadas pelos órgãos públicos. De acordo com Escudeiro (2015) a comunicação pública é um conceito em formação, de modo a estar situada no cenário da ciência da comunicação numa perspectiva normativa, em virtude de buscar resgatar o seu ideal de compartilhar, de tornar algo público e de comum acesso perante a sociedade.

O planejamento da comunicação visa orientar toda a gestão dos processos comunicacionais estabelecidos por uma organização, assim como, construir padrões de interação com seus públicos. Dessa maneira, a comunicação organizacional se constitui como fator estratégico para que as organizações se desenvolvam e se consolidem em seus ambientes de atuação ao buscar engajar os seus públicos dentro dos processos comunicacionais.

Os canais de comunicação adotados pelas organizações, de acordo com Torquato (2015), podem ser formais e informais. Os canais formais são os instrumentos padronizados pela organização de modo a promover a comunicação e o funcionamento ordenado na empresa. Já as comunicações informais são aquelas adotadas de forma livre pelos colaboradores dentro de uma organização. Eles podem ser utilizados tanto em uma organização pública quanto privada. Entretanto, as organizações públicas, em virtude da Lei de transparência e diretrizes da comunicação pública, necessitam adotar processos comunicacionais que atendam essas práticas em sua comunicação.

A comunicação organizacional construída pelas organizações privadas tende a seguir um padrão mercadológico e estratégico, com fins direcionados para ampliar seus ganhos financeiros. No entanto, ao refletir sobre a comunicação organizacional na perspectiva pública, é necessário compreender as particularidades estruturais que diferencia as organizações privadas das públicas, onde deverá ser considerado no planejamento de cada segmento.

A comunicação organizacional requer um planejamento estratégico de modo que possibilite pensar nos processos comunicacionais de forma articulada e atenta ao macroambiente, o que possibilita identificar as oportunidades, fraquezas, os riscos e ameaças que as organizações públicas podem vir a se deparar, o que, dessa forma, torna essencial a adoção do planejamento pelas instituições.

O planejamento da comunicação nas organizações atua para orientar os processos e procedimentos de interlocução gerados por elas junto aos seus públicos, assim como, construir padrões de interação com os públicos que se relacionam. A comunicação organizacional deve se constituir como um fator estratégico para que as organizações se desenvolvam e se consolidem em seus ambientes de atuação.

Um dos ambientes em que o planejamento da comunicação organizacional vem ocupando espaço relevante é o das universidades públicas. Constituídas como lugar de produção sistemática do conhecimento, as universidades passaram a compreender que estes devem ser compartilhados com a sociedade, e, para que isso ocorra, é necessário estabelecer um diálogo de aproximação, e não de distanciamento para com ela. Visando fortalecer os elos a partir da comunicação com os diversos públicos que compõe a universidade e a comunidade.

Ao estudar o planejamento da comunicação nas universidades públicas, se observa que o desenvolvimento das ações tem como objetivo tornar público as informações sobre a Universidade para as comunidades interna e externa, e, imbricado ao planejamento, se encontram as diretrizes da comunicação pública no desenvolvimento das ações comunicacionais.

Tomar o planejamento de comunicação de uma universidade como campo de estudo já se coloca como um desafio complexo em virtude de sua estrutura envolver um conjunto de instâncias como os departamentos. Tal complexidade de estudo amplia quando a Universidade, além de possuir múltiplos departamentos, se constitui como uma instituição *multicampi*.

Diante do desafio, e da complexidade, de estudar o planejamento de comunicação de uma universidade pública e *multicampi*, é que esta pesquisa se destaca para contribuir com as pesquisas na área da comunicação organizacional e pública, ao tomar como *locus* do estudo a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, e seu perfil *multicampi*.

A Universidade do Estado da Bahia é a maior instituição pública de ensino superior na Bahia, possuindo uma capilaridade estrutural que abrange 29 Departamentos, distribuídos e instalados em 24 *campi*, sendo um em Salvador (*Campus I*) e outros 23 distribuídos por cidades do interior do Estado. Diante dessa estrutura tão capilar, para gerir a política de comunicação, a UNEB criou uma Assessoria de Comunicação, lhe conferindo a responsabilidade por

desenvolver as estratégias de comunicação para com seus públicos. Ressalte-se que a Assessoria está sediada no *Campus I*, em Salvador, e tem a responsabilidade de conduzir a comunicação em todos os demais *campi*.

Ao apresentar a capilaridade da Universidade, buscamos os dados recentes, presentes no *Anuário em Dados 2019 - Base 2018* onde trouxe os seguintes dados da UNEB. A composição dos cursos ofertados é constituída por 130 cursos, sendo em sua maioria licenciaturas com 74 cursos, seguidos por 54 cursos de bacharelado, 1 tecnológico, distribuídos nas 26 cidades do Estado da Bahia em que a Universidade se faz presente. No tocante a Graduação na modalidade a distância (EaD) com total de 15 cursos, sendo 2 bacharelados e 13 licenciaturas. Ao observar os cursos de pós-graduação (*stricto sensu*) são oferecidas 19 opções entre mestrados e doutorados. A Universidade também conta com 2.621 docentes e 1.485 técnicos, distribuídos pelos *campi* universitários para atender 33.861 discentes (Graduação: presencial e EaD; programas especiais de formação; programas de pós-graduação).

A Assessoria de Comunicação da UNEB é constituída por 04 núcleos (Audiovisual, Design, Jornalismo, Relações Públicas) que planejam e executam as atividades a partir das suas características, com o objetivo de atender às demandas da comunicação institucional que abarca a comunicação interna e externa da Universidade. Assim, a Assessoria de Comunicação, ao planejar e executar as ações do plano de comunicação organizacional concorre para a construção de uma narrativa com o propósito de dar forma a identidade da instituição. Dessa maneira, os registros das produções da ASCOM estão materializados em documentos e narrativas que constroem a memória que estudantes, professores e a comunidade, possuem da instituição.

Compreender a comunicação desenvolvida por uma instituição estruturada em um único *campus* já se coloca como desafio complexo, como já referenciado. Essa condição, se torna ainda maior quando as ações de comunicação concorrem para a construção da memória de uma universidade *multicampi*, haja vista, ser necessário analisar as características das ações comunicacionais desenvolvidas pela instituição e considerar que ela dialoga com características específicas múltiplas dos locais que estão inseridos os seus *campi*.

Esta pesquisa buscou assim verificar a hipótese de que, mesmo sem estar institucionalmente documentada nos instrumentos de gestão da UNEB, a comunicação organizacional da Universidade possuía diretrizes práticas para conduzir uma política de comunicação voltada para consolidar a multicampia como sua identidade. Tal percepção está descrita ao longo desta dissertação através do conjunto de fontes documentais que contribuíram para a materialização deste estudo ao descrever a construção da memória institucional da

UNEB. Assim, buscamos traçar um objetivo que buscasse dar conta em responder tal hipótese a partir do caminho metodológico adotado. Para tanto partimos de uma metodologia calcada no estudo de caso.

Diante da complexidade que se constitui a gestão da comunicação organizacional em uma instituição de ensino superior pública, e *multicampi*, assim como, sua influência sobre a construção da identidade e da memória da referida instituição, é que apresentamos a seguinte questão para conduzir esta pesquisa: De que forma o planejamento da comunicação organizacional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) aciona os elementos constitutivos da memória institucional na construção de uma identidade *multicampi*?

O objetivo dessa pesquisa se cerca no seguinte escopo: descrever e identificar como os processos comunicacionais, adotados pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), contribuem para a construção da sua memória organizacional através da formação de sua identidade *multicampi*.

Para buscar alcançar esse resultado, desdobramos o objetivo em objetivos específicos: identificar os documentos que registraram as ações de planejamento da comunicação organizacional da UNEB, que apontam para a construção da narrativa que registra a memória institucional da Universidade; descrever os processos comunicacionais planejados e executados pela UNEB, e, junto a eles, os elementos que contribuem para a construção da memória institucional e da identidade *multicampi*; demonstrar como o planejamento de comunicação organizacional da UNEB utiliza as ferramentas de comunicação para a construção da sua identidade *multicampi*; apresentar as estratégias e ações de comunicação organizacional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) na construção da sua identidade *multicampi*.

A presente Dissertação está estruturada em 6 (seis) partes, e, inicia com uma *Introdução* que visa apresentar de forma geral a organização dos textos. O capítulo 2, *Caminhos Metodológicos*, apresenta as opções de métodos e técnicas que referenciam o caminho trilhado durante a pesquisa. No capítulo teórico 3, *A comunicação na interface de uma universidade pública multicampi*, são trazidos os conceitos e referenciais teóricos que balizaram as reflexões sobre a comunicação organizacional no contexto da gestão pública, e, sua aplicação em uma instituição pública de ensino superior. Em seguida, os capítulos 4 e 5, *Universidade Pública e multicampi: o caso da Universidade do Estado da Bahia* e *A comunicação organizacional da UNEB: uma perspectiva dialógica*, trazem, inicialmente, uma descrição da história da UNEB e da ASCOM, e, em seguida, procura demonstrar como a comunicação organizacional da UNEB atuou para fortalecer a sua identidade multicampi através de uma política de comunicação. A dissertação se encerra com a apresentação das

considerações finais, onde se apresenta as conclusões que a pesquisa permitiu alcançar, bem como, se apresenta outras possibilidades de desdobramentos e recortes para aprofundamento.

Caminhos metodológico é o título do segundo capítulo da dissertação. Nele se buscou apresentar o arcabouço teórico utilizado para a construção metodológica e demonstrar os métodos utilizados durante as etapas da pesquisa. Partindo da compreensão que este trabalho se concretiza como um estudo de caso, o autor referenciado foi Yin (2006), pois ele traz subsídios teóricos para construir a discussão. Associado ao estudo de caso, foi apresentada a técnica da triangulação, em que o autor o que lança mão da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e pesquisa de campo como possibilidades de ampliar a aproximação com o objeto de estudo.

O terceiro capítulo *A Comunicação na interface de uma universidade pública multicampi* compõe a discussão teórica que pautou os argumentos da pesquisa. Nessa parte do texto foram apresentados os conceitos basilares que estruturam as reflexões nos demais capítulos, como os de comunicação organizacional, comunicação pública, memória e universidade *multicampi*. Para tanto, foram utilizados alguns autores já consolidados nas pesquisas em comunicação como Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato e Wilson Bueno, para a compreensão dos conceitos de comunicação organizacional e política de comunicação. Além disto, outras autoras como Mariana Koçouski e Regina Escudeiro foram trazidas para o texto no intuito de dialogar sobre o conceito de comunicação pública.

No quarto capítulo *A Universidade pública multicampi: o caso da Universidade do Estado da Bahia* o objetivo foi traçar um panorama histórico da UNEB desde a sua fundação, já com uma estrutura *multicampi*, e, entrelaçar a descrição do histórico da instituição com as ações de comunicação organizacional que caracterizaram a identidade *multicampi* da Universidade, e todo o processo de institucionalização da Assessoria de Comunicação da UNEB como instância responsável pela comunicação com os públicos da instituição.

O quinto capítulo *A comunicação Organizacional da UNEB: uma perspectiva dialógica* aborda, de forma mais analítica, as ações da comunicação organizacional da UNEB a partir da sua fundação, e, consolida tais análises com o conjunto de documentos históricos e de gestão encontrados ao longo da pesquisa documental. É também apresentado como a ASCOM assumiu a responsabilidade sobre o planejamento da comunicação organizacional da UNEB, e, como ela desempenha suas atividades. Nesse contexto, são apontadas algumas fissuras nos procedimentos de institucionalização da ASCOM, bem como, no planejamento de comunicação organizado por ela, que foram encontradas durante o percurso da pesquisa, a fim de buscar compreender como atenuar tais lacunas.

Ao trazer as *considerações finais*, apresentamos as percepções encontradas ao longo da pesquisa, buscando apontar as respostas e ou as novas perguntas que surgiram sob a orientação do objetivo do estudo. Para tanto se apresentou possíveis caminhos para a ASCOM e a gestão da Universidade a fim de aprimorar a comunicação organizacional da UNEB no contexto da comunicação pública, e fortalecer seus elos institucionais por meio do estreitamento do diálogo com os seus públicos.

2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o percurso metodológico percorrido para a realização desta pesquisa. Inicialmente são apresentadas as inquietações que motivaram o desenvolvimento dela, assim como, o caminho metodológico adotado que se utilizou da pesquisa bibliográfica, documental e de campo, a partir da aplicação do método da triangulação para coletar e tratar as informações.

2.1. As inquietações que motivaram a pesquisa

A presente pesquisa teve como uma de suas motivações as inquietações surgidas, ainda na graduação em Comunicação Social com habilitação em Propaganda e Marketing, quando foi possível interagir com discussões sobre o planejamento da comunicação organizacional de uma instituição de ensino superior privada na Bahia. Nesse momento foi possível perceber que as organizações privadas utilizam a comunicação de forma estratégica, com viés especificamente mercadológico. Desta forma, tanto a graduação, quanto a pós-graduação em comunicação organizacional, ampliou as inquietações, e os olhares, sobre o papel da gestão e do planejamento da comunicação organizacional nas instituições, com destaque para as Instituições de Ensino Superior - IES.

O contato com a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), instituição lócus desta pesquisa, ocorreu quando do ingresso na condição de aluna especial no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação (GESTEC). Vivenciar o programa possibilitou uma aproximação e compreensão da trajetória acadêmica que pretendia dar continuidade, bem como, proporcionou um amadurecimento em torno das inquietações sobre o planejamento de comunicação de uma instituição de ensino superior, neste caso específico, pública. Assim, ao cursar duas disciplinas como aluna especial no GESTEC, foi possível identificar alguns aspectos sobre a comunicação organizacional que aproximavam ou distanciavam as ações praticadas pelas instituições de ensino superior, privadas e públicas, no tocante a seus processos comunicacionais.

A aproximação com a UNEB permitiu que fosse possível perceber que os processos comunicacionais, em uma universidade pública, e com perfil *multicampi*, se encontra em um contexto de complexidade maior do que os encontrados em instituições de ensino superior privadas, e com o perfil *unicampi*. Isso ocorre por alguns fatores, sendo o primeiro deles as regras que regulam as instituições públicas e privadas, principalmente, no que diz respeito às normas que regulamentam as ações da gestão das instituições públicas. Em seguida, e para além

das questões normativas, estão os objetivos das instituições e as relações estratégicas de planejamento das organizações quanto ao seu papel social. Assim, enquanto as instituições privadas têm, prioritariamente, seu foco na oferta do ensino superior como um produto no mercado, as universidades públicas ocupam papel de relevância nas transformações sociais dos locais em que estão instalados seus *campi* por meio de ações que promovem efetivamente mudanças por meio da realização de pesquisas e o desenvolvimento atividades de extensão, assim como, do ensino que garante a formação qualificada de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento.

A partir da aproximação com a UNEB e a ampliação das inquietações foram surgindo os questionamentos sobre como ocorre o planejamento da comunicação de uma universidade pública *multicampi*. Com isso, se configurou o desafio de estudar a comunicação organizacional de uma universidade pública, com perfil *multicampi*, a partir das ações que definem o seu planejamento de comunicação, que, conseqüentemente, concorre para a formação de uma memória e identidade institucional.

Instituída com a perspectiva estrutural para a multicampia, atualmente a UNEB, é a maior instituição pública de ensino superior no Estado da Bahia, com uma capilaridade que abrange 29 departamentos, distribuídos por 24 *campi*, sendo um na capital (Salvador) e outros 23 distribuídos por 17 territórios de identidade. Com essa estrutura capilar se ampliando e se consolidando gradativamente ao longo da história da UNEB, foi necessário profissionalizar gestão da política de comunicação da universidade, o que ocorreu com a criação de uma Assessoria de Comunicação (ASCOM). Com isso, essa instância dotada assume a responsabilidade por desenvolver as estratégias de comunicação com os públicos interno e externo da instituição. Ressalte-se que a Assessoria está sediada no *Campus I*, em Salvador, e, tem como atribuição, conduzir a comunicação organizacional de todos os *campi*.

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) da UNEB, a partir do ano de 2006, passou por um processo de reformulação de sua estrutura e organização, e constituiu os núcleos de comunicação com atribuições específicas, integrando-os em um único espaço físico. Assim, foram instituídos os núcleos de Relações Públicas, Núcleo de Design, Núcleo de Audiovisual, Núcleo Jornalismo, que passaram a atuar de maneira integrada no planejamento de comunicação organizacional da Universidade e na construção das narrativas que buscam consolidar a multicampia como identidade da instituição.

Diante das inquietações e do contexto organizacional apresentado acima, é que surgiu o desafio em buscar entender como ocorre o planejamento da comunicação organizacional em uma universidade pública *multicampi*, neste caso específico, a UNEB, é que foi submetida uma

proposta de estudo junto ao programa de pós-graduação em comunicação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). O projeto se enquadrava na linha de pesquisa Comunicação e Memória por compreender a importância do planejamento da comunicação organizacional como elemento fundamental para a construção das narrativas identitárias e a constituição da memória organizacional da UNEB, enquanto uma universidade pública e *multicampi*.

A opção de investigação pela pesquisa na perspectiva qualitativa leva em consideração que os fenômenos da comunicação são construídos a partir das interações sociais, que não se revelam num estudo com a perspectiva quantitativa. Conforme aponta Minayo (2002, p. 21) a pesquisa qualitativa trabalha “com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Desta forma, ao tomar a comunicação organizacional como expressão de dinâmicas específicas nas relações institucionais, como ocorre com a UNEB, esta pesquisa, além de qualitativa, se constitui como um estudo de caso.

2.2 O estudo de caso como desenho de uma pesquisa qualitativa em comunicação

Ao compreender os sentidos da pesquisa qualitativa, e, como ela se materializa como possibilidade de estudo que não se restringe a quantificações, é necessário deixar claro o percurso metodológico utilizado, que tem, no estudo de caso, sua referência como uma perspectiva de estudo qualitativo e interdisciplinar.

Gil (2008) diz que o estudo de caso é uma metodologia que proporciona um maior aprofundamento sobre o objeto do estudo, pois é

[...] caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados (GIL, 2008, p.57).

O estudo de caso tem sido utilizado constantemente em pesquisas nas áreas organizacionais, mesmo diante das muitas críticas que se faz à sua objetividade e rigor científico. Yin (2001), apesar das críticas, defende a cientificidade do estudo de caso como método de pesquisa e o define da seguinte maneira:

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, p.21).

Ao trazer como objeto desta pesquisa o planejamento de comunicação de uma universidade pública *multicampi*, e seu papel na consolidação da identidade da instituição, se faz necessário tomá-lo como um fenômeno dinâmico e inserido em um contexto que justifica a utilização do estudo de caso como método. A UNEB, enquanto locus, traz consigo uma pluralidade de identidades, no entanto, a que fundamenta os objetivos deste estudo é o da multicampia por estar presente nos documentos oficiais de criação da instituição, bem como, nos documentos de gestão e da comunicação da universidade.

No estudo de caso se faz necessário o uso de fontes para possibilitar a composição do olhar e da análise sobre o objeto de pesquisa, haja vista, ressalta a riqueza de informações e dados que possibilitam uma percepção das evidências construídas pelo objeto, o que amplia a convergência nas linhas de investigação. De acordo com Yin (2001):

O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação [...] (YIN, 2001, p.121).

Para atingir os objetivos propostos no estudo foram definidos os procedimentos para a realização da coleta de informações e dados a partir da adoção de uma triangulação com um levantamento bibliográfico, documental e de campo, de modo a garantir um aprofundamento da percepção em torno das evidências que elas possibilitam com a coletada de dados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.165) essa etapa da pesquisa, a coleta de dados, “se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Com isso, a coleta de dados é definida a partir dos meios que serão adotados pelo pesquisador, onde, a utilização de cada um, deve ser definida de acordo com a caracterização do objeto de estudo e da metodologia de pesquisa adotada.

São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Em linhas gerais, as técnicas de pesquisa são:

1. Coleta Documental.
2. Observação.
3. Entrevista.
4. Questionário.
5. Formulário.
6. Medidas de Opiniões e de Atitudes.
7. Técnicas Mercadológicas.
8. Testes.
9. Sociometria.
10. Análise de Conteúdo.
11. História de vida (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 166).

Para a concretização desta pesquisa, a coleta de dados, como já sinalizado, considerou três bases de informações: a bibliográfica, a documental e a de campo, sendo essa última

constituída por meio de entrevistas semiestruturadas. Nessa perspectiva da técnica da triangulação de procedimentos na coleta de dados foi fundamental, para dar consistência a pesquisa, a constituição de um levantamento bibliográfico que possibilitasse construir um referencial teórico no tocante aos elementos constitutivos da compreensão do objeto. Assim, Carvalho (2008, p.100) ao se referir sobre a pesquisa bibliográfica afirma que ela “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação e escrita, para coleta de dados gerais ou específicos a respeito de um determinado tema”. Numa conceituação mais ampla da pesquisa documental Fonseca (2002) traz:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

Aqui, a pesquisa bibliográfica possibilitou trazer um conjunto de autores que pesquisam a comunicação, a comunicação organizacional, o planejamento da comunicação organizacional, a memória institucional, a multicampia e a identidade, conceitos centrais para o diálogo com as fontes documentais, bem como, para a organização das entrevistas semiestruturadas. Vale salientar que o levantamento bibliográfico nesta pesquisa se valeu, para além dos livros, de buscas em repositórios de dissertações e teses, de periódicos científicos e portais institucionais.

Foi necessário, a partir das referências, trazer o conceito de comunicação (DUARTE, 2003; MARCONDES FILHO, 2009; KOTLER e KELLER, 2010) e o de comunicação pública (BRANDÃO, 2006; KOÇOUSKI, 2012), onde, a partir deles, foi possível configurar a compreensão em torno do objeto de estudo, ou seja, o planejamento de comunicação de uma instituição de ensino superior pública. Para tanto, foi necessário trazer autores que se dedicam ao estudo da comunicação organizacional (GIACOMINI FILHO, 2004; BUENO, 2009; LUPETTI, 2010; CURVELLO, 2008, 2012; ESCUDEIRO, 2015; TORQUATO, 2002, 2015; SABBATINI, 2010; KUNSCH, 1992, 2003, 2009, 2012) e do planejamento da comunicação organizacional inclusive em universidades públicas (REGO, 1986; BAITELLO, 2007; ALVES, 2015; RIBEIRO, 2015; SÁ *et al*, 2017; SUZUKI, 2017).

Um outro conjunto de autores foram trazidos para possibilitar reflexões sobre o conceito de memória (LE GOFF, 1990; SIMSON, 2003) e da construção da memória da UNEB, ou seja, da memória da institucional (RIBEIRO, 2007; CRUZ, 2014; MATTOS, 2014; FERNANDES, 2017). As reflexões sobre memória e memória institucional estão vinculadas a característica distintiva da UNEB diante das demais Universidades Estaduais, que é a multicampia (FIALHO, 2005; BOAVENTURA, 2009a, 2009b, 2018; BAMPI e DIEL, 2013), que, constitui um dos elementos essenciais da pesquisa por se consolidar como diretriz das ações institucionais e de

comunicação para a apresentação da identidade (RUÃO, 2001; HALL, 2003; WOODWARD, 2007) da instituição.

2.2.2 Das fontes e dos documentos

Junto ao levantamento bibliográfico, é fundamental ter clareza e consistência no levantamento das fontes documentais que irão possibilitar a compreensão do objeto de estudo, assim como, irá possibilitar as análises sobre ele, pois, como aponta Marconi e Lakatos (2003, p.174) “o levantamento de dados, primeiro passo de qualquer pesquisa científica, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)”.

A pesquisa documental permite o levantamento do conjunto de fontes de coleta de informações, que, ao serem tratados, constituem-se em dados extraídos de documentos, seja estes escritos ou registrados em outros suportes, que se constituem em fontes documentais primárias ou secundárias. Segundo Gil (2008) a pesquisa documental consiste em:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A única diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008, p.51).

Nesta pesquisa o levantamento documental permitiu identificar fontes que apontaram para os registros de implementação da UNEB enquanto instituição, assim como, possibilitou traçar os caminhos de um processo de organização da comunicação organizacional da Universidade. Assim, foi necessário traçar algumas diretrizes para identificar e selecionar os documentos que pudessem ser utilizados como fontes primárias ou secundárias para garantir o acesso a informações sobre a UNEB e a sua comunicação organizacional. Com isso, se buscou as fontes documentais¹ que pudessem, junto com o levantamento bibliográfico, possibilitar construir os pilares desta pesquisa.

A primeira diretriz foi estabelecer quais documentos seriam necessários identificar. Assim, se definiu que havia necessidade de encontrar os documentos de criação da instituição,

¹ As estratégias adotadas na realização da pesquisa sofreram adequações devido aos impactos da pandemia que se instalou em todo o mundo. A partir de março de 2020 as instituições foram fechadas e com isso, o contato presencial ficou limitado ou inexistente em muitas delas. Neste período eram feitos os levantamentos documentais sobre a Gestão, Planejamento e História da Universidade e ASCOM, a partir da busca física aos documentos do Arquivo Central da UNEB. Em resultado, foram possíveis acessar parte dos documentos os quais foram utilizados enquanto fontes de pesquisa documental para a elaboração da contextualização e apresentação da instituição, e, das atividades desenvolvidas pela ASCOM.

os que apontavam para as formas de comunicação interna e externa das ações desenvolvidas pela UNEB, as que concorreram para formalizar o setor responsável pela comunicação institucional, e, por fim, aqueles que registraram as ações do setor de comunicação, neste caso, a ASCOM.

Definidos os documentos que seriam necessários encontrar, para localizar e ter acesso a cada um dos subconjuntos de documentos foi necessário estabelecer relações com a UNEB. Inicialmente, o primeiro contato e aproximação ocorreram através do Portal oficial da instituição na internet. Por meio dele, foi possível localizar alguns documentos administrativos como o Estatuto e o Regimento da Universidade, as Resoluções do Conselho Superior (CONSU), parte dos PDI e Relatórios de Atividade, além de documentos produzidos pela ASCOM (Manual de Identidade Visual, Manual de Redação e Estilo, Manual de Relacionamento com a Imprensa, Manual de Comunicação Interna, Manual de Procedimentos da Secretaria) e os que definem a sua forma de atuação como o seu Regimento Interno e o Regimento da TV UNEB.

Como sinalizado, a pesquisa documental se inicia a partir da busca dos documentos institucionais disponibilizados no Portal da UNEB, contudo, diante das lacunas sobre as informações institucionais, se identificou que esta fonte de pesquisa não seria suficiente para trazer os documentos que possibilitassem identificar a representação da Universidade e o seu planejamento de comunicação organizacional em torno da multicampia. Com isso, foi necessário buscar os documentos oficiais da instituição nos setores que compõe a UNEB.

O primeiro setor a ser visitado foi a Biblioteca do *Campus I* em Salvador, onde foi possível encontrar parte de publicações de Revistas e Relatórios Institucionais disponíveis ao público. A coleta de dados na Biblioteca do *Campus I* da Universidade teve o objetivo de mapear os documentos existentes que tratassem da história e do planejamento estratégico que haviam sido constituídos desde a fundação da UNEB. Assim, se buscou identificar como ela se constituiu e como ela se relacionou com os seus públicos a partir dos documentos oficiais. Dentre os documentos institucionais encontrados estavam os documentos “Três anos de Educação e Cultura na Bahia: Relatório de Atividades 1983-1985”, Relatório de Atividades 1985 – 1º semestre de 1986 que apresenta as ações desenvolvidas pela gestão, “Relatório de Gestão 1998-2001”, “Relatório UNEB 1998-2005”, os “Relatório de Gestão 2006-2009”, os “Relatório de Atividades 2008-2009”, o “Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017”. Tais documentos apontam para indícios sobre a forma de gestão da UNEB e apresenta parte dos planos e ações institucionais que tinham como objetivo o fortalecimento das atividades para consolidar a multicampia como a essência organizacional da instituição.

A partir da coleta de dados na biblioteca foi possível perceber lacunas que os documentos encontrados deixaram, principalmente, daqueles que deveriam dar conta de um dos objetivos desta pesquisa, o de identificar os documentos que registraram as ações de planejamento da comunicação organizacional da UNEB. Os documentos apontavam para as ações direcionadas para a multicampia, contudo, o planejamento de comunicação responsável por consolidar essa narrativa enquanto uma memória institucional da Universidade, ainda não aparecia neles.

Para preencher as lacunas dos documentos identificados na Biblioteca do *Campus I*, foi agendada uma visita ao Arquivo Central da UNEB. Ele tem a função de guardar o acervo dos documentos produzidos pela instituição, e nele foi possível encontrar fontes que registraram informações sobre o surgimento da UNEB e da ASCOM. Sobre a história da instituição e sua fundação foi possível encontrar os documentos como o Decreto 24.618/75 que criou a Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, a Lei Delegada nº12, de 30 de dezembro de 1980 que cria a Superintendência de Ensino Superior da Bahia - SESEB, a Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 que cria a UNEB enquanto uma universidade *multicampi*, o Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986, que autorizou o funcionamento da UNEB, a Portaria nº 909 de dia 31 de julho de 1995 do Ministério da Educação que de reconhecimento da Universidade. Todos estes documentos demonstram como a UNEB surgiu enquanto universidade *multicampi*, o que, certamente, influenciou todo o processo de comunicação organizacional da instituição, antes e depois do surgimento da ASCOM.

No Arquivo Central (AC) ao buscar preencher a lacuna referente as fontes históricas do surgimento da UNEB, foi possível encontrar documentos que registraram ações de divulgação das atividades da instituição antes de existir um setor específico para organizar e planejar a comunicação dela. Foram então encontrados no AC documentos como o boletim Multicampi UNEB (1984), a Revista UNEB (1985), Boletim UNEB (1986). É significativo para o objetivo desta pesquisa identificar um documento como o Boletim Multicampi UNEB, pois concorre para a construção da memória institucional da Universidade a partir desta identidade *multicampi*.

O surgimento da ASCOM através dos documentos institucionais pode ser consultado no Arquivo Central da universidade, o que ao possibilitar como fonte de pesquisa, é essencial para desenhar a memória institucional da UNEB, assim como, da própria ASCOM. Dos documentos encontrados no AC o primeiro a fazer referência a comunicação na UNEB foi o “Relatório Anual de 1985/1986 (1º semestre) com o GT de Comunicação, no entanto, sem fazer qualquer referência a sua institucionalização ou forma de atuação. Os documentos “Relatório do Gestor – 1991” e o “Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB”

também de 1991 registram que a ASCOM foi criada em 1990 vinculada à Reitoria, porém, não se encontrou documentos que incluíssem ela na estrutura organizacional da UNEB, o que não impediu a sua atuação, como setor responsável por organizar e conduzir os processos de comunicação da instituição através da cobertura dos eventos e a veiculação de informações sobre a universidade. O documento “Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995” ao se referir a atuação da ASCOM no período 1991 a 1995, afirma que sua atuação ocorreu de maneira improvisada, contudo, mesmo com tais condições não deixou de intergir e atuar com os *campi* do interior, para consolidar a multicampia como identidade da UNEB.

Dentre os documentos de gestão identificados no AC, e tomados como referência para a composição desta pesquisa, estão os relatórios de atividades e de gestão. Através deles foi possível encontrar registros como relatos de alguns Reitores, sinalizando para a importância que a comunicação tem para a UNEB, assim como, vale destacar, que tais documentos são fontes documentais da memória institucional da universidade.

Traçado o percurso histórico da UNEB e da ASCOM através dos documentos encontrados no AC, o passo seguinte foi o de conhecer a estrutura e forma de organização da ASCOM, o que exigiu a aproximação com os profissionais que nela atuavam para viabilizar o preenchimento das lacunas deixadas pelos documentos, ou mesmo ausência deles, no tocante à condução do planejamento de comunicação organizacional da UNEB, assim como, das ferramentas de comunicação utilizadas pela ASCOM para a construção e consolidação da identidade *multicampi* universidade. Nesse momento, a pesquisa de campo, por meio da entrevista semiestruturada, possibilitou uma aproximação com o objeto de pesquisa para identificar e compreender como ocorria o planejamento de comunicação da Universidade e como a ASCOM o efetivava através de estratégias e ações de comunicação organizacional que consolidaram a identidade *multicampi* da UNEB.

Cabe registrar que a memória da ASCOM, para além dos documentos escritos, está relacionada às reminiscências coletivas e individuais das equipes de trabalho que atuaram nela. Assim, um dos desafios na construção do registro de atuação da ASCOM foi sobrepor as informações dos documentos sobre os relatos dos entrevistados, para que se encontrasse os elementos constitutivos da memória institucional da ASCOM e da UNEB, em meio à multicampia, pois, como afirma Simson (2012, p.14) podemos compreender a memória como “a capacidade humana de reter fatos e experiências do passado e retransmiti-los às novas gerações através de diferentes suportes empíricos (voz, música, imagens, texto etc)”.

Em virtude de impossibilidades que surgiram ao longo da pesquisa no tocante às entrevistas, a escolha foi por fazer uma entrevista semiestruturada com a Assessora de Comunicação da UNEB, Josenildes Oliveira, com o objetivo de coletar informações que possibilitasse identificar como as ações de comunicação de uma universidade *multicampi* como a UNEB é desenvolvida. A Entrevista foi transcrita na íntegra, e, por meio dela, foi possível consolidar informações trazidas pelos documentos históricos da UNEB e da ASCOM, assim como, compreender os processos de reformulação na estrutura da ASCOM através dos Núcleos e sua atuação no contexto da multicampia, pois, como afirmou a entrevistada “a multicampia é uma beleza e é um problema”. A partir desta afirmação, o passo seguinte foi compreender, a partir da atuação da ASCOM, onde estava a beleza e o problema da multicampia no que concerne aos processos de comunicação da UNEB desenvolvidos pelos meios e veículos conduzidos pela ASCOM.

Uma outra fonte de consulta foi a entrevista concedida pelo ex-Assessor de Comunicação da ASCOM da UNEB, o jornalista Toni Vasconcellos, realizada pela TV UNEB em 13 de setembro de 2019, e veiculada no Portal UNEB. Foram observados trechos desta entrevista, onde o jornalista traz um relato sobre sua gestão como coordenador, e traça uma narrativa que contribui para registrar a memória da ASCOM, e, conseqüentemente, das suas ações de planejamento comunicacional. Ele aponta para o caminho da institucionalização da comunicação na universidade como área estratégica, calcada nos princípios da comunicação pública, e ressalta a importância da ASCOM no fortalecimento da institucionalização dos processos comunicacionais da universidade, inclusive com maior autonomia, instituindo uma Secretaria de Comunicação na estrutura organizacional da UNEB.

3 A COMUNICAÇÃO NA INTERFACE DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA *MULTICAMPI*

A construção deste capítulo buscou apresentar e discutir a fundamentação teórica desta dissertação. A partir do método da pesquisa bibliográfica se buscou promover o diálogo em torno da gestão da comunicação considerando o interesse coletivo no contexto da comunicação organizacional em uma instituição de ensino superior pública. Ele apresenta os principais conceitos utilizados neste trabalho tais como o da comunicação organizacional e pública, identidade e memória organizacional, de universidade pública *multicampi* imbricado na apresentação do lócus da pesquisa.

O conceito central desta dissertação é a comunicação pública em virtude de o lócus da pesquisa ser uma instituição de ensino superior pública, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Desta forma, se compreende que para o processo de planejamento da comunicação organizacional, no âmbito das instituições públicas, deve-se atender ao que rege as normativas e qualificá-las para a interação com a sociedade. Por sua vez, foi traçada uma trajetória onde se buscou apresentar as características da comunicação organizacional no contexto da comunicação pública.

3.1 A Comunicação Organizacional como uma interface da Comunicação Pública

A comunicação é um fenômeno intrínseco às relações sociais, haja vista, proporcionar o compartilhamento de saberes, conhecimentos e experiências, como fenômeno é constituído a partir de elementos simbólicos que constituem os pilares de uma cultura, e de uma sociedade. Assim, se observa que a comunicação, enquanto fenômeno social, possibilita a interação entre indivíduos e grupos sociais que partem de elementos simbólicos e códigos com significados comuns a ambos.

Ao buscar o sentido etimológico do termo comunicação, Marcondes Filho (2009, p. 86) o apresenta como “(s.f.) Etim.: communication, estabelecer uma relação com alguém, mas também com um objeto cultural”. Com isso se compreende que a comunicação é um elemento sensível e presente nas relações cotidianas entre as pessoas de modo que “a comunicação compreende objetos, ações, indivíduos – trata-se de prática, de uma ação humana” (FRANÇA, 2016, p. 155).

França (2016) propõe uma abordagem sobre o conceito de comunicação de maneira que ele seja compreendido de forma holística e global, o que nos convoca a compreender a comunicação através de diferentes campos do conhecimento. Para a autora, o objeto de estudo

de uma ciência “é a concepção que os pesquisadores deste campo desenvolvem sobre aquilo que eles vão recortar e analisar na realidade”, onde, no tocante a área da comunicação “o objeto de estudos da comunicação é uma ideia de comunicação, um conceito, com a ajuda do qual se pode distinguir e aprender, no campo do empírico, algo que chamamos e entendemos como comunicação (FRANÇA, 2016, p.157)”.

Ao desenvolver uma pesquisa na área de comunicação é essencial definir a concepção de comunicação que será adotada nela. Com isso, ressalta França (2016, p.157) que “damo-nos conta de como a concepção de comunicação é decisiva na maneira como se vai identificar e analisar um fenômeno e apreendê-lo enquanto uma prática comunicativa”. Com isto, ainda tomado as reflexões trazidas por França (2016), se faz necessário registrar que a comunicação, compreendida como um processo de transmissão ou troca de informações, acaba limitando o lugar da comunicação a ser observado no âmbito de uma pesquisa que tem como lócus uma instituição pública de ensino superior. Dessa forma, foi necessário buscar uma abordagem conceitual de comunicação que possibilitasse olhar a comunicação em uma universidade pública *multicampi* enquanto um fenômeno imbricado no com cotidiano, a partir das ações de interação e experiências com seus públicos.

Neste contexto se buscou não limitarmos a compreensão do termo comunicação por meio da transmissão de informação, mas sim, reconhecer que a comunicação é uma prática humana, que há subjetividade, contexto e linguagem, que atuam na interface da prática comunicativa.

O conceito de comunicação norteador da pesquisa partiu assim da compreensão de que “a comunicação é um processo de globalidade, em que sujeitos interlocutores, inseridos em uma dada situação, e através da linguagem, produzem e estabelecem sentidos, conformando uma relação e posicionando-se dentro dela” (FRANÇA, 2016, p. 158). A partir dele foi possível apresentar a comunicação como uma prática humana criada pela interação e consolidada pela experiência no uso das diferentes linguagens, onde, na perspectiva de George H. Mead (2006) a comunicação é “[...] entendida como interação – ação reciprocamente referenciada, estabelecida pela mediação do símbolo, da linguagem” (MEAD, 2006 *apud* FRANÇA, 2016, p.158).

Diante do conceito de comunicação apresentado, é possível perceber que ele é fundamental para a construção das relações sociais. A comunicação, além de influenciar na composição das relações humanas, gradativamente, passa a receber, do meio organizacional, atenção prioritária por ser observada enquanto elemento estratégico de gestão, por trazer possibilidades de interação com os públicos que dão sentido a existência das instituições.

A área da comunicação, gradativamente, passou a despertar a atenção nas relações de planejamento e gestão das organizações. No Brasil a comunicação organizacional demonstra que as instituições (públicas e privadas) estão em processo de desenvolvimento de suas atividades a partir do investimento estratégico nessa área. De acordo com Torquato (2002, p.1) “a área pública avançou muito no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação e, já nos meados da década de 1980, a comunicação política também passou a ganhar impulso”.

3.2 A comunicação organizacional no Brasil: um recorte histórico

A comunicação organizacional no Brasil, numa perspectiva histórica, tem seu percurso marcado a partir do próprio “desenvolvimento econômico, social e políticos das últimas décadas” (TORQUATO, 2002, p.2). Para compreender esse contexto é necessário destacar o surgimento de algumas instituições como a Associação de Comunicação Empresarial, ou seja, “em 1967, era fundada, em São Paulo, a ABERJE – Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, depois transformada em Associação de Comunicação Empresarial” (TORQUATO, 2002, p.2). o surgimento desta Associação se constitui como um marco no processo de desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil.

No final da década de 1960 as empresas já começavam a se preocupar em como estabelecer um diálogo com seus públicos, e, com isso, se começou a pensar na posição que comunicação iria ocupar nas organizações. Em 1967 a ABERJE fez a sua primeira convenção, que teve a comunicação interna como tema geral do evento. A partir deste momento “[...] começou a se desenhar claramente o primeiro perfil dos profissionais de Relações Públicas”, de maneira que durante as décadas seguintes “1970 e 1980, a comunicação já assumia a escala de posicionamento estratégico nas organizações” (TORQUATO, 2002, p.3).

A partir da década de 1980 a comunicação passou a ocupar posição estratégica no contexto do planejamento organizacional, mudando o seu posicionamento dentro das instituições. Essa mudança de perspectiva foi caracterizada em virtude das transformações sociais e o surgimento de novas organizações, o que exigiu a profissionalização dos profissionais da comunicação, dentre eles os jornalistas. Estes profissionais passaram a ocupar espaços nos ambientes corporativos o que “deu novo ritmo à comunicação organizacional e as universidades foram obrigadas a reforçar o conceito, dando vazão a cursos específicos” (TORQUATO, 2002, p.5). Com isso foi possível compreender que a partir da profissionalização e do investimento na área da comunicação organizacional, ela passou a assumir um papel estratégico dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

A década de 1990 foi marcada pela intensificação da profissionalização na área de comunicação junto às organizações. Elas decorreram das mudanças e dos impactos causados pelo fenômeno da globalização e mundialização das relações comunicacionais. Torquato (2002) destaca que essa década foi marcada pelos efeitos da globalização, pois ela provocou duas revoluções, a primeira da informação, e a segunda do sistema de vendas e distribuição de bens. Tais mudanças provocaram as organizações repensarem a sua comunicação organizacional cada vez mais profissionalizada

Dentro desse contexto a comunicação organizacional passou a ser pensada no Brasil. Torquato (2002) afirma que “o sistema de comunicação organizacional está consolidado – nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e, ainda na profissionalização dos quadros” (TORQUATO, 2002, p.9).

Para fortalecer as discussões em torno da contextualização da comunicação organizacional no Brasil se buscou pesquisadores que passaram a colocar a comunicação como um fator estratégico para a gestão das instituições. Dentre os autores que se destacam estão Rego (1986), Kunsch (2003), Torquato (2002, 2015), Bueno (2009, 2014), Curvello (2008, 2012), Cardoso (2006). Tais estudos têm demonstrado a relevância do planejamento na prática comunicativa nas instituições organizacionais.

É necessário salientar já de início, que na trajetória sobre os estudos da área de comunicação, associada às instituições, se observa que houve a utilização de distintas nomenclaturas: “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa”. Essas são algumas terminologias usadas no Brasil ao longo dos anos para designar as ações de comunicação realizadas por uma organização. Vale salientar que em alguns contextos tais terminologias foram utilizadas como sinônimos, contudo, como destacam os autores citados acima, há entre elas particularidades conceituais.

Autores como Margarida Kunsch (2003), Gaudêncio Torquato (2015) e Cardoso (2006) adotam a terminologia de comunicação organizacional, pois compreendem ser um conceito amplo, e, que contempla as multiplicidades do campo da comunicação em uma instituição. Assim, o termo “Comunicação Organizacional” contempla a compreensão das ações comunicativas de forma ampla e estratégica numa instituição, sendo ela pública, privada, ou do chamado terceiro setor como as Organizações Sociais (OS) e as Organizações da Sociedade Civil (OSC).

Rego (1986) é um dos primeiros autores que se propõe a discutir as práticas comunicacionais nas organizações. Seu estudo se dedica a pesquisar o âmbito empresarial apontando para a relação existente entre o papel da comunicação e a cultura organizacional.

A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais (REGO, 1986, p.12).

A comunicação é uma prática humana, assim como, a cultura. Estes elementos são essenciais para a construção social. Dessa maneira, a cultura organizacional, assim como a comunicação organizacional, assume características próprias ao serem observadas a partir de cada organização, quando se faz necessário considerar as particularidades e contexto que nos quais estão inseridas.

Com uma intensa e profícua produção de pesquisas e publicações, Margarida Kunsch (1992, 2003, 2009, 2012), tem construído um amplo processo reflexivo sobre a comunicação nas organizações, buscando compreender enquanto o objeto de pesquisa.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos (KUNSCH, 2003, p.149).

No ponto de vista de Kunsch (2003) a comunicação organizacional é um fenômeno de globalidade numa organização, pois, configura-se diferentes modalidades comunicacionais que passam através das atividades desempenhadas e compreendem a “comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (KUNSCH, 2003, p.150).

Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional é constituída por ações estratégicas de planejamento que visam fortalecer a imagem da instituição perante seus públicos internos e externos. Segundo ela, a comunicação organizacional está relacionada às relações interpessoais, com os públicos interno e externo, ou seja, ela enfatiza que a comunicação organizacional possui um caráter predominantemente relacional.

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, p. 71).

Ao defender a adoção do conceito de “Comunicação Organizacional”, Margarida Kunsch (2003, p.149) afirma a condição de ele poder ser aplicado a qualquer tipo de organização – pública ou privada, não sendo restrito ao âmbito do que se denomina “empresa”. De acordo com autora, “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades

comunicacionais que permeiam sua atividade” (KUNSCH, 2003, p.149). Assim, a partir desta percepção, a comunicação organizacional compreende a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Gaudêncio Torquato (2015) foi outro pesquisador que passou a adotar o termo comunicação organizacional, em substituição ao de comunicação empresarial. Para o autor, a compreensão da comunicação em suas múltiplas formas motivou a mudança para adoção do termo, comunicação organizacional, pois, “[...] nem todos os entes sociais produtivos são empresa, mas integram o universo das organizações”. Com isso, é possível reafirmar que a mudança da utilização do conceito de comunicação organizacional “trata-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalou para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial” (TORQUATO, 2015, p.14).

Em uma linha próxima à discussão elaborada por Kunsch (2003) estão as reflexões trazidas por Bueno (2009, p.4). Estas apontam a comunicação organizacional como uma ferramenta para a construção relacional das organizações, ou seja, para o autor, ela é “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”.

Curvello (2012) ao tomar a comunicação organizacional como objeto de estudo a associa aos elementos que compõem a cultura organizacional das instituições. Para o autor “a comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macroambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo”.

Assim como o fizera Curvello (2012), ao observar a comunicação nas organizações, Torquato (2015, p. 10) identifica que ela é utilizada de várias formas, onde “desenvolve-se, de um lado, um conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas”, enquanto “em paralelo, ocorrem situações de comunicação expressiva, centrada nas capacidades e habilidades nos comportamentos e nas posturas das fontes”. Torquato (2015, p.24) reafirma que o “processo da comunicação está igualmente imbricado à sociocultural organizacional”, pois, para ele, um modelo de comunicação precisa ser fundado na cultura da organização, e essa irá influir na eficácia geral da instituição. Assim, a comunicação é multidisciplinar, mediando os interesses da organização e suas relações socioculturais.

Para Cardoso (2006) a comunicação organizacional atravessa todas as ações de uma empresa ou organização atuando de forma permanente na construção de sua cultura e

identidade. Na compreensão deste autor o termo comunicação organizacional deve substituir o conceito tradicional de comunicação empresarial, pois, a comunicação organizacional diz respeito a uma visão mais estratégica da comunicação, enquanto a comunicação empresarial se relaciona a uma abordagem instrumental da comunicação. Assim, ele afirma que “a comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais” (CARDOSO, 2006, p. 1.140).

A partir das reflexões propostas pelos autores acima foi possível compreender que a comunicação se fortaleceu nas últimas décadas no âmbito das organizações, principalmente, as públicas. Com isso, diante deste registro quanto ao conceito de comunicação a ser referenciando para a construção desta pesquisa, é relevante destacar que, uma universidade pública transcende os elementos constitutivos do conceito de comunicação empresarial, e se coloca como necessário utilizar o conceito de comunicação organizacional para tratar do planejamento e da gestão da comunicação da UNEB.

Para além das pesquisas que possuem seu objeto em torno dos conceitos de comunicação e comunicação organizacional, algumas outras estão direcionadas para temáticas da comunicação organizacional que se caracterizam por analisar aspectos pragmáticos da gestão da comunicação. Dentre estes estudos estão os de Lupetti (2010), com uma tese voltada para estudar o planejamento de comunicação organizacional a partir dos modelos de análise de marketing, além de Baitello (2007) e Rosarie (2010), que propõem estudos que têm como objeto as possíveis interfaces entre a governança corporativa e comunicação organizacional.

No âmbito da comunicação organizacional direcionada para as instituições de ensino superior público no Brasil, se destacam duas dissertações que demonstram a relevância do planejamento de comunicação organizacional numa instituição de ensino pública a partir de diferentes abordagens. A primeira, do autor Cristiano Alvarenga Alves (2015) tem como título a *Gestão da Comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões*. Neste trabalho Alves (2015) se dedicou a pesquisar a gestão da comunicação em universidades federais, visando verificar de que maneira o interesse público era contemplado a partir da compreensão do conceito de comunicação pública e o seu planejamento, enquanto integrantes na definição de comunicação organizacional que norteia a comunicação das universidades federais.

Uma segunda pesquisa é a autora de Bianca Zanella Ribeiro (2015) cujo trabalho foi intitulado de *Planejamento e Avaliação da Comunicação Organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT*. Nela a autora buscou, a partir de um estudo de caso,

promover um exercício teórico e prático sobre os elementos que considera como os pilares para uma comunicação organizacional numa universidade, além de destacar o papel dos profissionais no contexto dos processos comunicacionais.

No tocante a preservação da memória institucional destacamos a dissertação da autora Emilene Jesus dos Santos (2020) com o trabalho intitulado *Preservação e Conservação das Mídias na Construção da Memória Institucional: o caso da Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia*. Nesta a autora buscou, a partir dos conceitos da arquivologia e comunicação, analisar como a Assessoria de Comunicação gerenciava as mídias a fim de promover a memória institucional nos acervos da UFRB.

Associada à discussão sobre a comunicação organizacional como elemento estratégico no planejamento e gestão das organizações, é necessário, no contexto das instituições de ensino superior públicas no Brasil, trazer uma discussão sobre a dimensão da comunicação pública.

3.3 Uma reflexão sobre a comunicação pública no Brasil

O conceito de comunicação pública é apresentado aqui a partir de algumas compreensões trazidas por pesquisadores brasileiros e estrangeiros. Um dos que se destacam nesta discussão é o francês Pierre Zémor (1995), pesquisador constantemente referenciado por autores brasileiros a partir de sua obra *La Communication Publique*² publicada em 1995, em que trouxe contribuições significativas para a construção do pensamento sobre a comunicação pública francesa, e, que influenciou os debates sobre o tema no Brasil. Para o autor, a comunicação pública parte da definição de legitimidade do interesse geral, o que transcende o domínio público, tomado este na sua compreensão do estricto senso jurídico.

Para Pierre Zémor (1995) as funções da comunicação pública apontam para as seguintes categorias: levar as informações a seus públicos; estabelecer uma relação de diálogo com os públicos; apresentar e promover os serviços oferecidos pela administração pública; tornar conhecida as instituições com a comunicação interna e externa e desenvolver campanhas de informação e ações de interesse geral. De modo complementar o autor traz o debate público como um elemento presente na prática comunicativa e tomada de decisão no contexto das instituições públicas.

Ao refletir sobre o lugar da legitimidade do interesse público no contexto da comunicação pública, Zémor (1995) afirma que ela ocupa um lugar de privilégio na sociedade, pois o acesso

²Tradução feita pela professora Dra. Elizabeth Pazito Brandão no Brasil, a qual, tornou-se uma referência para as pesquisas brasileiras sobre comunicação pública.

à informação pública deve atender aos papéis da regulação, proteção ou emancipação do interesse público. Conforme o autor podemos compreender que “[...] a Comunicação Pública é a comunicação formal que diz respeito à troca e a partilha de informações de utilidade pública, assim como à manutenção do liame social cuja responsabilidade é incumbência das instituições públicas” (ZEMOR, 1995, p.1).

Marina Koçouski (2012, p.71) em artigo intitulado *Comunicação pública: construindo um conceito* traçou um panorama sobre o estado da arte do conceito de comunicação pública no Brasil destacando alguns autores que se dedicaram a estudar sobre o tema, como os estudos realizados por Elizabeth Pazito Brandão (2009), Heloiza Matos (2009), Jorge Duarte (2009), Maria José da Costa Oliveira (2004), Eugênio Bucci (2008), Luiz Martins da Silva (2010) e Mariângela Furlan Haswani (2010). Na mesma linha, ela aponta para as principais influências estrangeiras sobre os estudos da comunicação pública destacando alguns autores e suas obras.

A principal referência nos estudos brasileiros de comunicação pública é o resumo de *La communication publique* (1995[2005]), do francês Pierre Zémor. Recentemente, outros autores internacionais têm se destacado nos estudos, como o colombiano Juan Camilo Jaramillo López (2003, 2010a, 2010b; López et al., 2004) e o italiano Paolo Mancini (1996/2002[2008]) (KOÇOUSKI, 2012, p.71).

A comunicação pública no Brasil passou a ganhar relevância nos estudos acadêmicos a partir de dois fenômenos políticos recentes, a redemocratização do país em 1985 e a promulgação da Constituição Federal em 1998. Koçouski (2012) afirma que a Constituição trouxe a garantia do direito à liberdade de expressão, e, conseqüentemente, o direito ao acesso à informação e o dever da transparência dos atos de governamentais. É neste contexto que, segundo a autora “a Constituição Federal de 1988, que garantiu legalmente a liberdade de imprensa, a liberdade de expressão e a divulgação e transparência dos atos de governo” (KOÇOUSKI, 2012, p.83).

Um aspecto que recebeu atenção ao longo dos estudos sobre a comunicação organizacional e pública no Brasil foi o da comunicação interna. Nela se destaca os estudos desenvolvidos por Curvello (2008) que em artigo intitulado *A dimensão interna da comunicação pública* propôs fazer uma discussão teórica sobre a comunicação interna no setor público, onde procurou destacar, no contexto do final do século XX, como o conceito de cidadania passou a ganhar relevância. Nessa perspectiva Curvello (2008, p.2) registra que a comunicação pública, diante das sociedades democráticas, tem se apresentado a partir de três dimensões “comunicação de relacionamento (voltada para o cidadão-usuário do serviço público), comunicação de imagem (voltada para o cidadão defensor do patrimônio de Estado) e comunicação política (voltada para o cidadão eleitor)”.

O que se percebeu, a partir da compreensão trazida por Curvello (2008), é que há um desafio para a comunicação pública, ou seja, ir além dos interesses políticos e construir uma comunicação numa perspectiva cívica, considerando o interesse essencialmente público. Com isso ele traz, a partir das afirmações de Faccioli (2000, p.54) o conceito de comunicação pública que norteia as suas reflexões, a colocando de modo que “a Comunicação Pública Estatal se dividiria em normativa, da atividade institucional, de utilidade pública, para a promoção da imagem e social”.

Em sociedades democráticas como a brasileira é importante observar que no que concerne a relação entre o Estado e o cidadão vão se estabelecendo relações de interação por meio da comunicação pública, haja vista, o cidadão tem, gradativamente, assumido um papel mais atuante no acompanhamento das políticas públicas e na fiscalização dos órgãos de gestão. Essa dinâmica mais participativa implicaria superar a visão mecânica e técnica das atividades subjacentes aos campos das assessorias de imprensa, de marketing e de relações públicas, pois, na maior parte dos órgãos de Estado, tais espaços ainda são dominados pelo paradigma da transferência de informação, o que e demanda incorporar novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, capazes de dar conta da dimensão complexa e interdisciplinar dos campos da comunicação (CURVELLO, 2008, p.3).

Fato é que nas sociedades democráticas a comunicação pública ainda se apresenta como um desafio. Cabe às instituições públicas possibilitar a articulação da comunicação, de forma dinâmica e participativa, por se necessário transcender a visão mecanicista dos profissionais de marketing, assessoria de imprensa e relações públicas. Segundo Curvelo (2008) na maioria dos órgãos de Estado ainda há uma predominância pela transferência de informações, contudo, o que se busca é a adoção de novas abordagens metodológicas para atender a multidisciplinaridade que se faz necessário nos processos comunicacionais dos órgãos públicos com o objetivo de atender o interesse público.

Regina Escudeiro (2015) em seus estudos propôs um debate sobre a comunicação pública apontando para o fortalecimento da democracia a partir da participação popular. A Constituição Cidadã, como ficou conhecida a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, propiciou, enquanto instrumentos, uma ampliação da participação da população civil nos espaços públicos de atuação e comunicação. A autora compreende que a Constituição Federal (CF) se constituiu como “resultante da participação da sociedade civil em fóruns representativos, que discutiram, sistematizaram e encaminharam suas demandas ao Congresso Federal, numa conquista histórica do povo brasileiro” (ESCUDEIRO, 2015, p.116). A CF

expressa neste contexto o desejo da coletividade brasileira em buscar a garantia dos seus direitos, dentre eles, o da comunicação, também materializado pela comunicação pública.

Mesmo que se considere a experiência democrática brasileira como recente, quando comparada a outros países, é possível assinalar que neste contexto a comunicação pública tem todas as condições para se consolidar e contribuir com o fortalecimento do estado democrático de direito, assim como, com a formação de espaços de participação dos cidadãos cada vez mais democráticos. De acordo com Escudeiro (2015, p.116) este contexto “é extremamente fértil para a consolidação de uma práxis da comunicação pública que seja realmente voltada ao atendimento do interesse público na sociedade brasileira, na perspectiva de fortalecimento da cidadania”. Vale salientar que, para a autora, o conceito de cidadania, deve ser compreendido como “fruto de uma conquista da sociedade civil, algo intrínseco ao seu processo histórico e estabelecido a partir de sua mobilização social” (ESCUDEIRO, 2015, 117).

É notório que a construção de uma sociedade democrática se pauta pela relação que o Estado estabelece com a sociedade civil, e, nesta perspectiva, a comunicação pública atua como mediadora nessa relação. Ela possibilita que a população se aproxime dos atos de governo por meio da comunicação praticada. Assim, é necessário que o Estado estabeleça meios efetivos de comunicativos para dialogar com a população, pois, o respeito do Estado para com o cidadão é um caminho para o amadurecimento democrático dele (ESCUDEIRO, 2015).

Os processos comunicacionais adotados pelas instituições públicas devem buscar atender as diretrizes das leis que tem como objetivo gerar a transparência das ações desenvolvidas pelo Estado. São estas que traçam as diretrizes da comunicação pública, ou seja, buscam estabelecer os limites e os meios que viabilizem o acesso à informação pelos cidadãos demandantes, ou seja, como traz Torquato (2002, p.9) “[...]descobrem na comunicação a ferramentas para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios.”

A comunicação pública nos Estados democráticos tem como prerrogativa difundir as informações de interesse público, além de possibilitarem aos cidadãos o seu uso como mecanismo de acompanhamento, controle e transparência das informações sobre a gestão pública. No contexto do Brasil se compreende a comunicação pública como responsável por compartilhar com a sociedade as informações produzidas pelos órgãos públicos e que são de interesse comum de todos os cidadãos.

A administração pública, de acordo com José Afonso da Silva (2012) é composta por vários princípios e pode ser compreendida da seguinte maneira:

A administração Pública é informada por diversos princípios gerais, destinados, de um lado, a orientar a ação do administrador na prática dos atos administrativos e, de outro lado, a garantir a *boa administração*, que se consubstancia na correta gestão dos negócios públicos e no manejo dos recursos públicos (dinheiro, bens e serviços) no interesse coletivo, com o que também se assegura aos administrados o seu direito a práticas administrativas honestas e probas (SILVA, 2012, p.668).

A publicidade é um dos princípios da administração pública, conforme previsto no artigo 37 da CF onde normatiza que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Silva (2012) ao trazer o princípio da publicidade para suas reflexões sinaliza que o poder público deve agir com maior rigor e transparências em seus atos de governo, o que torna uma obrigação dos entes federados publicarem seus atos que “devam surtir efeitos externos, fora dos órgãos da Administração” (SILVA, 2012, p.671). Tais atos de publicidade “se faz pela inserção do ato no jornal oficial ou por edital afixado no lugar de divulgação de atos públicos, para conhecimento do público em geral e início de produção de seus efeitos” (SILVA, 2012, p. 672)

No Brasil há um conjunto de instrumentos legais que garantem aos cidadãos o acesso às informações das atividades desenvolvidas pelas instituições públicas, o que possibilita por um lado a transparência da gestão, e, por outro, o acompanhamento das ações pela sociedade. Assim, normas como a chamada Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº1.527/2011), instituídas em âmbito nacional concorrem para garantir os procedimentos que regulam e garantem o acesso às informações junto aos órgãos públicos federais, estaduais e municipais. A LAI³ prevê que todos os órgãos e organizações públicas devem seguir os princípios previstos no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei:

I - os órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo, incluindo as Cortes de Contas, e Judiciário e do Ministério Público;

II - as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 2011).

³Esta Lei tem como objetivo: “Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências”. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm Acessado em 27 de dezembro de 2020.

A LAI partiu da adoção dos princípios básicos da administração pública, os quais são norteadores no desenvolvimento das ações na gestão dos órgãos e instituições que compõem o Estado, conforme traz o seu Art. 3º que estabelece que:

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011).

De modo a garantir o acesso à informação conforme previsto no Art.6º da LAI, cabe aos órgãos e entidades do poder público garantir os mecanismos necessários para que este se efetive, tomando como referência os critérios por ele estabelecidos e que deverão ser assegurados:

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis”

- I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;
- II - proteção da informação, garantindo-se sua disponibilidade, autenticidade e integridade; e
- III - proteção da informação sigilosa e da informação pessoal, observada a sua disponibilidade, autenticidade, integridade e eventual restrição de acesso (BRASIL, 2011).

As Universidades Públicas, enquanto instituições pertencentes ao Estado, como a que se constitui locus desta pesquisa, a Universidade do Estado da Bahia, tem o dever de seguir os princípios da administração pública, bem como da comunicação pública. Neste sentido, ela deve estabelecer os meios de comunicação que possibilitem da publicidade a suas ações, assim como, prestar contas dos recursos nela investidos.

A comunicação organizacional, numa universidade pública, atua na promoção da relação comunicacional da organização com os seus públicos. Para tanto, buscam estabelecer meios de comunicação que atuem na perspectiva da comunicação pública, a qual está imbricada nos princípios da administração pública. Neste contexto, a universidade pública deve adotar documentos institucionais oficiais, portais oficiais dentre outros meios de comunicação, a fim de garantir o princípio do acesso à informação, bem como, promover a prestação de contas dos recursos públicos investidos na produção de conhecimento em seu tripé: o ensino, a pesquisa e a extensão.

A produção de informações e a própria comunicação realizada pelas instituições públicas de ensino superior devem ser preservadas para consultas posteriores, seja pelos órgãos institucionais, quanto a própria população em geral, cabendo assim um movimento de preservação da memória institucional afim de garantir o acesso a ações passadas. Ela é um recurso que pode vir a ser utilizado no planejamento de comunicação, bem como, atua enquanto guia para as gestões subsequentes, as quais podem se debruçar sobre as ações adotadas pela universidade e reavaliar suas ações e condutas minorando desperdícios de recursos e tempo. Além disto, a preservação das informações concorre para a compor a memória da instituição como um elemento fértil, vivo e pulsante para uma instituição pública.

De acordo com Santos (2020, p.14) “a preservação da memória nas instituições de ensino superior é fundamental para evidenciar as transformações sociais, conferir veracidade à consolidação da história local, além de promover transparência do investimento público”. É fundamental que a gestão universitária compreenda o papel da memória institucional na universidade, para que assim se busque maneiras de criar as condições para garantir a preservação do acervo documentos, bem como, possibilitar o acesso aos documentos produzidos seja para ações administrativas ou como fontes de pesquisas.

Esther Caldas Bertoletti (2004) em *A memória da Constituição Imprensa Brasileira* propõe uma reflexão sobre a importância da memória impressa, a partir da aplicação da Lei da Imprensa e o depósito Legal dos documentos. Tais reflexões demonstram a necessidade de se estabelecer espaços ou setores nas organizações que sejam responsáveis pela preservação dos documentos institucionais, que possibilitem o acesso público deles. A autora enfatiza a importância da conscientização de todos sobre a guarda de documentos que representem a memória coletiva em virtude de sua importância para toda a sociedade civil.

No texto *Percepções Sociais sobre a Publicidade de Entidades Públicas* Giacomini Filho (2004) se propôs a fazer uma reflexão sobre o uso da publicidade no âmbito das instituições públicas, onde procurou analisar as atitudes sociais que vão de encontro com os investimentos em publicidade pelos órgãos públicos. Dessa maneira, Giacomini Filho (2004, p.136) busca em Rego (2002, p.121) as referências que apontam as funções da comunicação na administração pública. A partir delas identifica que algumas podem ser atribuídas a publicidade. Assim, Rego (2002) lista as seguintes funções:

- Gerar interação interna, ou seja, ajustamento organizacional para o público interno.
- Expressar a identidade por meio de uma comunicação que dê unidade e padrão a gestão.
- Lançar valores que expressem e difundam a cultura da gestão.
- Possibilitar o direito à informação.

- Orientar o discurso dos dirigentes.
- Mapear os interesses sociais a partir do *feedback* da comunicação.
- Orientar os cidadãos assumindo função educativa.
- Democratizar o poder, possibilitando o compartilhamento da informação.
- Promover a interação social ao agregar cidadãos e grupos em torno de um ideal.
- Ser um instrumento a serviço da verdade, assumindo função da cidadania (REGO, 2002, p. 121-123 *apud* GIACOMINI FILHO, 2004, p.136).

É neste contexto amplo da comunicação pública que está inserida a comunicação da UNEB. Ela, enquanto uma instituição pública, está vinculada às diretrizes da comunicação na administração pública através do princípio da publicidade, e tem o escopo de garantir o acesso à informação e a transparência da gestão pelos seus públicos interno e externo.

A comunicação organizacional da UNEB, com perfil *multicampi* se torna ainda mais complexa em promover a garantia do acesso à informação, visto que a gestão da comunicação organizacional da universidade se dá a partir de uma Assessoria de Comunicação, vinculada a Reitoria da Universidade da UNEB, que está situada no *campus* I.

Ao refletir sobre tal complexidade, compreendemos ser essencial a participação dos demais *campus* em compartilhar as informações com o público, assim como em buscar construir meios de comunicação independentes. Entretanto, que sejam articulados com a ASCOM, a fim que possam promover o diálogo com os públicos a partir das diretrizes comunicativas adotadas pela instituição.

Os meios gerenciados pela Assessoria de Comunicação da UNEB, se observou que atua a partir das diretrizes da comunicação pública, e trata a comunicação de forma institucional. Ao haver o compartilhamento das informações também pelos demais *campi*, se estabelece uma participação direcionada, o que possibilita ouvir e atender as diferentes demandas movidas pela identidade *multicampi*.

3.4 Memória e Identidade: entrelaces institucionais

Sobre a relação entre a memória e a comunicação organizacional, Cruz (2014), em seu texto *Memória e Comunicação Organizacional no Brasil: interfaces*, realizou um levantamento sobre o estado da arte dos trabalhos já desenvolvidos com esse tema durante o período de 1980 a 2013. Ao construir este inventário sobre o estado da arte, a autora aponta que pesquisou 7.716 trabalhos acadêmicos entre teses, dissertações de mestrado, artigos apresentados em congressos e publicados em revistas. Apesar do volume considerável de documentos, ela aponta que apenas 71 traziam a temática da memória organizacional e comunicação organizacional, o que a levou a concluir de que este é um tema ainda pouco pesquisado.

Apesar da emergência da temática da memória no ambiente das ciências sociais e nos estudos organizacionais, bem como do crescimento de projetos comunicacionais de cunho memorialístico, menos de 1% dos artigos, teses, dissertações, monografias de especialização e papers científicos do campo da comunicação no Brasil tem como objeto de estudo a relação entre memória organizacional e comunicação organizacional. Esta é a principal conclusão de um estudo do tipo estado da arte sobre a temática, que desenvolvi ao longo de 2013 na ESPM-Rio (CRUZ, 2014, p.180).

No contexto da sua pesquisa, Cruz (2014), destacou que, ao analisar as bases teóricas dos estudos realizados, pode-se compreender que existem cinco áreas conceituais a serem observadas nas produções acadêmicas brasileiras, que proporcionam uma reflexão ampla da relação entre memória e comunicação organizacional.

Na análise do material, identificamos que existem cinco grandes chaves conceituais presentes na produção acadêmica brasileira que relaciona memória e comunicação organizacional: 1) memória como estratégia de comunicação (utilizada como ferramenta de disseminação dos valores das organizações e como meio de ampliar o seu reconhecimento perante a sociedade); 2) memória como cultura organizacional (gestão de pessoas, desenvolvendo o senso de identificação e de pertencimento, por meio da transmissão de valores institucionais); 3) Memória como gestão do conhecimento (a função utilitária da memória no processo de preservação do conhecimento construído na organização, sua recuperação e seu compartilhamento); 4) Memória como trajetória institucional (o resgate da história de uma organização); 5) Memória como saber coletivo (num sentido que quase se aproxima do de cultura, como o conjunto de valores, crenças, símbolos e significados de uma coletividade) (CRUZ, 2014, p.181).

Diante dos dados e das reflexões trazidas por Cruz (2014) foi possível perceber que há uma lacuna quanto a estudar a relação entre memória e comunicação organizacional, ou seja, a junção destas duas temáticas ainda se coloca como um desafio a ser explorado nos estudos acadêmicos. Os estudos realizados no Brasil sobre memória e comunicação são recentes, porém, vêm demonstrando a sua relevância no meio acadêmico e mercadológico.

Ribeiro e Barbosa (2007) fizeram uma discussão sobre memória e identidade institucional no artigo *Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional*, onde propuseram uma reflexão sobre a construção da memória institucional. Elas observaram que as organizações, neste trabalho específico, as empresas, têm buscado realizar investimentos em projetos de pesquisa para construir a sua história. O objetivo do artigo, contudo, foi discutir sobre o local estratégico que os meios de comunicação ocupam para construir as identidades institucionais, assim como, o papel da memória nesse contexto.

Ao abordar, em suas reflexões, a questão da memória contemporânea, Ribeiro e Barbosa (2007) apontaram que a chamada cultura da memória foi caracterizada pelas restaurações dos centros urbanos, o crescimento de documentários nos cinemas, a moda retrô, entre outros exemplos citados pelas autoras para elucidar o diálogo. É necessário destacar que, nesse artigo,

a memória foi apresentada, na sociedade contemporânea, em seu contexto de rapidez, agilidade e tecnológica, o que, por muitas vezes, contribuiu para o esquecimento. Contudo, o aspecto mais relevante trazido pelas autoras consistiu em chamar a atenção para os lugares de memória, os quais passam a sensação que existe uma preservação da memória por utilizarem os signos e representações coletivas para uma determinada cultura.

Joel Candéau (1998 *apud* RIBEIRO E BARBOSA, 2007, p.103) ao refletir a respeito da construção da memória, identificou que a ênfase na busca por ela está relacionada ao tempo acelerado na contemporaneidade. Desse modo, o autor argumentou que a memória é um fomentador na construção das identidades coletivas, o que a torna fundamental num mundo em constante transformação.

O conceito de memória elaborado por Le Goff (1994), em sua clássica obra *História e Memória*, consistiu em compreender a memória enquanto registro capaz de produzir reminiscências e construir elementos de significação simbólica.

A memória, como propriedade de conservar certas informações, remete-nos em primeiro lugar a um conjunto de funções psíquicas, graças às quais o homem pode atualizar impressões ou informações passadas, ou que ele representa como passadas (LE GOFF, 1990, p 423).

Numa perspectiva que se aproxima a de Le Goff, o trabalho de Simson (2003, p.14) conceitua a memória enquanto “a capacidade humana de reter fatos e experiências do passado e retransmití-los às novas gerações através de diferentes suportes empíricos (voz, música, imagem, textos etc.)”. A memória passa assim a ser construída a partir das relações sociais, o que implica diretamente na prática cotidiana. Ribeiro e Barbosa (2007) reiteram essa percepção da memória e apontam que em meio as transformações sociais, a memória tem assumido um papel de relevância em meio a sociedade acelerada.

Sendo assim, a memória é cada vez mais necessária num mundo em profunda mutação. As mudanças sociais aceleradas e as identidades cambiantes resultam numa sensação de insegurança e angústia. E, nesse contexto, a memória passa a ser crucial, porque permite atribuir sentidos à realidade em meio à dispersão e à pluralidade (RIBEIRO e BARBOSA, 2007. p.103).

Associado ao conjunto conceitual de memória apresentado acima é fundamental trazer a compreensão do conceito de identidade, ambos conceitos centrais deste estudo. Ao dialogar sobre a comunicação organizacional no processo de construção da identidade de uma universidade com a característica da *multicampi*, é fundamental compreender o conceito de identidade, e para tanto, partimos das concepções dos estudos culturais desenvolvidos pelos autores Stuart Hall (2003) e Kathryn Woodward (2007), onde eles propuseram a reflexão sobre a construção da identidade a partir das relações sociais.

De acordo com Woodward (2007) a identidade é relacional, isso significa ser necessário a interação entre a sociedade e os indivíduos para que ela se configure. Essa interação pode ser observada pelas diferenças estabelecidas, de maneira que elas podem representar a caracterização da identidade.

Ao adotar a construção de uma identidade marcada pela sua diferenciação para com o outro, se pode notar que a formação da identidade é social e simbólica, ou seja, composta por signos que buscam representar a forma de existir dos indivíduos, grupos sociais e instituições. Nesta perspectiva alinhada com Woodward (2007) a construção da identidade pode ser compreendida tanto como simbólica quanto como social, pois, está relacionada com a interação do indivíduo por meio de símbolos, como expressões culturais, a língua e as relações estabelecidas na sociedade.

Hall (2003) trouxe a discussão em torno da construção da identidade permeada pela construção do conceito de cultura. Para ele as identidades estão alinhadas com as práticas culturais, de modo que “a cultura é esse padrão de organização, essas formas características de energia humana que podem ser descobertas como reveladoras de si mesmas – “dentro de identidades e correspondências inesperadas” – dentro ou subjacente a todas as demais práticas sociais” (HALL, 2003, p.136).

A perspectiva dos estudos de Woodward (2007) e Hall (2003) convergiram para uma abordagem sobre o conceito de identidade a partir das relações sociais. Para tanto, ambos sinalizam que seja pela composição através das diferenças, ou por meio dos discursos, a composição da formação da identidade toma como referência a conjuntura na qual o indivíduo está inserido, permeada por um conjunto de símbolos.

Ao trazer as reflexões sobre identidade enquanto uma construção coletiva de signos, símbolos e significados, nos possibilita afirmar que os processos comunicacionais são fundamentais para consolidar a identidade das organizações, dentre elas as universidades públicas.

O conceito de identidade associado às instituições emergiu a partir do trabalho de Albert em colaboração com Whetten, em 1985, na Universidade de Illinois nos EUA, conforme aponta Ruão (2001). De acordo com a autora para os autores Albert e Whetten (1985) a identidade organizacional era uma questão auto-reflexiva e se resumia o conceito em três dimensões, sendo elas:

Estes consideraram que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da instituição, captando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três pontos: (1) a identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para

esta; (2) é o que a torna distinta de outras (pelo menos aos olhos dos seus trabalhadores); (3) e é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e presumivelmente o seu futuro) (ALBERT E WHETTEN, 1985 *apud* RUÃO, 2001, p. 4).

Foi após os trabalhos de Albert e Whetten (1985), segundo Ruão (2001), que outros autores passaram a estudar a aplicação do conceito de identidade organizacional, o que possibilitou observar a sua funcionalidade e limitações. Para a autora a definição de identidade organizacional parte da compreensão dos autores Pratt e Foreman (2000) que observaram que se tratava das características que os públicos consideram “centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo)” (RUÃO, 2001, p.5).

Como conceito a identidade organizacional é um “concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável” (RUÃO, (2001, p.3). Este tem a sua função de guiar o caminho simbólico das organizações para alinhar os princípios e intenções institucionais junto aos públicos com os quais dialoga. Nesta dinâmica Teresa Ruão (2001) afirma que:

É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações (RUÃO, 2001, p.3).

No texto *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor* Ruão (2001) refletiu sobre o conceito de identidade e sinalizou que ele inicialmente estava atrelado a logotipo e identidade visual, informações sobre a institucionalização e normatizações, seus valores fundamentais, pressupostos éticos. Somente a partir de estudos mais contemporâneos se passou a discutir a possibilidade de compreender a identidade como expressão da filosofia em toda organização (RUÃO, 2001).

A compreensão apresentada por Pratt e Foreman (2000) partilha das concepções gerais sobre identidade apresentadas pelos autores Hall (2003) e Woodward (2007). Dessa forma, a compreensão da identidade organizacional nos aponta para o caminho que a identidade é uma maneira de diferenciar uma organização, fazendo emergir suas particularidades enquanto elementos de diferenciação que por sua vez, podem fazer parte do planejamento estratégico de comunicação, a fim de afirmar sua reputação, imagem e fortalecer seus elos afetivos com seus públicos.

Vale salientar que a identidade não é algo estático, como já nos sinalizava Hall (2003), assim ao partir para a identidade organizacional, Ruão (2001) corroborou com este pensamento e afirmou que as organizações precisam se adaptar as exigências de mercado, o que também

converge para o pensamento de que a identidade organizacional não é imutável, ela necessita ser fluida e proporcionar mudanças quando se é necessário.

Pelo contrário, enquanto o reflexo da interpretação que os públicos da organização fazem da sua actividade, tem de ser até bastante dinâmica e fluída, proporcionando alterações com a frequência exigida pela evolução dos mercados. E essa instabilidade não seria algo negativo, mas até muito útil à exigente adaptação das empresas às mudanças ambientais (RUÃO, 2001, p.7).

É possível afirmar que a comunicação organizacional contribuiu para a construção da identidade organizacional, bem como, a imagem de uma organização. Tal participação se coloca como um dos propósitos dos profissionais da área de relações públicas, os quais são essenciais para a elaboração deste processo.

A imagem organizacional é representada pela compreensão simbólica que os públicos da instituição têm dela, de maneira que isso está atrelado ao comportamento da organização e do público interno que a constitui, pois, ambos colaboram para que a imagem da organização seja estabelecida e percebida pelo público externo. Neste contexto, se pode compreender que a organizacional é algo subjetivo, sujeito às percepções sensíveis de cada indivíduo.

Kunsch (2003, p.172) ao observar que a identidade corporativa tem o papel de refletir a personalizada da organização, ou seja, “a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc.”, amplia a percepção acerca da imagem enquanto componente da identidade.

Visto a usabilidade sobre os termos imagem e identidade, algumas vezes de forma similar nos processos de comunicação organizacional integrada, se faz necessário uma distinção deles. Podemos compreender a imagem como sendo “o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto a identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2003, p.170).

Junto ao conceito de identidade, é comum encontrar nos estudos culturalistas a presença do conceito de representação, tomando este como um elemento constitutivo do processo de construção de identidades. A partir de Woodward (2007) foi possível interpretar a representação como uma prática de significação e de elaboração de sistemas simbólicos, por meio dos quais os sentidos geram formas para representar o indivíduo.

A representação, compreendida como um processo cultural, estabelece identidades individuais e coletivas e os sistemas simbólicos nos quais ela se baseia fornecem possíveis respostas às questões: Quem eu sou? O que eu poderia ser? Quem eu quero ser? Os discursos e os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar (WOODWARD, 2007, p.17).

Ao tomar a representação como a elaboração de sentido que os indivíduos constroem a partir do sistema simbólico (imagens, linguagem, signos) que compõem sua cultura, se pode compreender que a construção da identidade é desenvolvida a partir das representações

realizadas pelos indivíduos, e estão integrados com os elementos representativos da cultura em que está inserido.

A representação e identidade organizacional estão associadas às relações sociais e interações simbólicas adotadas como referências pelas pessoas que fazem parte da instituição. Nesta perspectiva Veiga (2009) compreende que para se estabelecer um conceito de identidade organizacional, antes se faz necessário compreender o conceito de identificação, o qual, de acordo com a autora “é o que orienta o indivíduo por meio das interações sociais, sendo certo que não existe identidade sem identificação” (VEIGA, 2009, p. 25). De forma complementar, para elucidar a construção da identidade organizacional, a mesma autora propõe que “a identidade de uma organização é a imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem, ou seja, sobre a reputação da organização” (VEIGA, 2009, p. 26).

A representação escolhida pelas estratégias de comunicação organizacional da UNEB como uma universidade *multicampi* adotou, de imediato, os elementos simbólicos que a diferencie de uma universidade *unicampi*. Para consolidar este contraste foi necessário desenvolver uma narrativa que enfatizasse a diferença e a diversidade representada pelo conjunto de *campi*, cada um com características específicas, porém, vinculados a um perfil institucional e cultural que é o de uma universidade pública *multicampi*. Contudo, há que se ressaltar que a identidade não é algo fixo e indissolúvel, ela pode ser transformada em virtude das novas representações adotadas pelo planejamento de comunicação organizacional, bem como pelas transformações culturais da instituição.

Em meio às discussões sobre planejamento da comunicação e identidade organizacional, tais conceitos refletem similaridades por considerar aspectos culturais, sociais, e de diferenciação na representação do indivíduo e das instituições. Desta forma, a comunicação organizacional e a identidade organizacional convergem para configuração do planejamento institucional. Ao construir ações de comunicação para a UNEB, o planejamento precisou considerar as diretrizes da instituição, bem como, os valores institucionais e às características atribuídas a ela pelos públicos com os quais interage. Neste viés, Ruão (2001) sugere que a identidade organizacional é um ponto de partida para a elaboração dos processos institucionais.

Pelo que a identidade proporciona orientação à comunicação organizacional, dá conteúdo à sua estratégia e determina o sentido ideal que as elites institucionais escolheram para mostrar a empresa aos seus públicos. O planejamento do modelo comunicacional adequado a cada empresa, exige, por isso, a definição da identidade organizacional, como o ponto de partida do necessário processo de institucionalização (RUÃO, 2001, p.10).

A comunicação organizacional tem participado da construção da identidade e da memória institucional das organizações, dentre elas universidades públicas. Essas desempenham um papel fundamental nas sociedades em que estão inseridas, o que, conseqüentemente, reflete na construção de uma representação cultural que expressa a sua identidade, que passa por processos comunicacionais com seus públicos internos e externos.

3.5 Comunicação Organizacional e sua interface na Universidade Pública *Multicampi*

Dentre os estudos que tratam da comunicação organizacional envolvendo as universidades públicas está o realizado por Kunsch (1992) intitulado *Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade*. Nessa obra ela apresenta alguns conceitos de universidade discutidos e desenvolvidos por alguns pensadores, onde eles convergem para defini-la como uma “unidade orgânica superior da universalidade do saber e da cultura” (KUNSCH,1992 p.18). Contudo, apesar desta definição, Kunsch (1992, p.19) aponta que a universidade deve ser vista como “uma organização formal complexa e como parte integrante do sistema social global onde está inserida”. Ao compreender a universidade como uma organização formal complexa, foi possível aprofundar as discussões que visam entender a comunicação organizacional nas universidades públicas como parte da sua estrutura de planejamento e gestão institucional.

Em dissertação de mestrado intitulada *Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT*, Ribeiro (2015, p.17) apresentou resultado de um estudo que realizou e que visou “analisar a comunicação organizacional no contexto de uma universidade pública”, e, como ela favorece “a formação de novas estratégias na busca de uma maior efetividade das políticas públicas ligadas ao Ensino Superior”. Ela toma como referência para a análise o que chamou de “contribuições práticas” a partir da “elaboração de uma política (texto síntese), um esboço de plano plurianual e uma matriz de indicadores para a comunicação organizacional no âmbito pesquisado” (RIBEIRO, 2015, p.17). A autora analisou um conjunto de elementos considerados fundamentais para a comunicação organizacional em uma universidade pública, e partiu de documentos que apontavam para as diretrizes de atuação e do planejamento estratégico integrado da instituição. Estes, segundo ela, apontavam inclusive para o sistema de avaliação permanente que permite a mensuração de resultados na forma de uma política de comunicação na instituição.

Outro estudo que traz como tema a comunicação organizacional em universidades públicas foi realizado por Suzuki (2017). A autora propôs a analisar a evolução da comunicação organizacional da Universidade de Brasília – UnB, no período de 1985 a 2015, e traz como uma

de suas conclusões que “a eficácia da comunicação depende do equilíbrio entre política, planejamento, planos e projetos, entre o estratégico, o tático e o operacional”, de modo que, “sem o conhecimento da realidade em que operamos os resultados jamais vão atingir a dimensão esperada” (SUZUKI, 2017, p.15).

No tocante a comunicação organizacional da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) as pesquisas existentes ainda são incipientes e fragmentadas. Sobre o tema foram desenvolvidos dois estudos resultados de projetos de iniciação científica, que foram apresentados em dois artigos, e que tratam de aspectos da comunicação organizacional da UNEB. Um deles intitulado *Discurso, Narrativa e Valores de Uma IES Negra e Feminina: Análise Seminarrativa dos Vídeos Institucionais da Universidade do Estado da Bahia*, de autoria de Fernandes e Pinheiro (2017), traz o resultado de estudos desenvolvidos sobre o discurso produzido para a construção da identidade da UNEB, por meio de sua comunicação externa, a partir de vídeos desenvolvidos para a publicidade institucional da universidade durante as campanhas de vestibular no período de 2014 a 2017.

O segundo artigo intitulado *A Relevância da Comunicação Organizacional para as Universidades Públicas Brasileiras: O Caso do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia – Campus III*, de autoria de Sá *et al* (2017), buscou analisar fragmentos da comunicação organizacional da UNEB. Nele os autores buscaram descrever o processo de elaboração de um Planejamento de Comunicação para um *campus* da UNEB, ou seja, para o Departamento de Ciências Humanas - DCH III, do município de Juazeiro. Tal descrição apontou que a elaboração do Plano de Comunicação se constituiu apenas como um produto experimental, desenvolvido como trabalho de conclusão do curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo em Multimeios.

No contexto das lacunas observadas quanto aos estudos da comunicação organização nas instituições públicas de ensino superior, e, mais especificamente, no tocante à UNEB, a presente pesquisa contribui para ampliar os estudos e garantir a consolidação desta área de estudo e suas temáticas.

4 A UNIVERSIDADE PÚBLICA MULTICAMPI: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

O presente capítulo tem o propósito de realizar uma apresentação do objeto de pesquisa, articulado ao percurso metodológico, a partir da utilização da pesquisa documental. Assim, se buscou atender um dos objetivos desse estudo que consiste em identificar como a comunicação e a identidade *multicampi* estavam presentes nos documentos institucionais ao longo do percurso histórico da UNEB.

4.1 A história da Universidade do Estado da Bahia – UNEB

A história da Universidade do Estado da Bahia começou a ser fomentada a partir da demanda institucional e social que o Estado da Bahia possuía em qualificar o conjunto de professores de sua rede de ensino que atuava principalmente no interior do Estado. De acordo com Boaventura (2009), foi durante o período do então governo de Luís Viana Filho (1967-1971) que foram instituídas as faculdades de formação de professores, ação que atendeu, parcialmente a demanda do Estado. Contudo, com o objetivo de capilarizar o ensino superior para toda a Bahia, o governo, através da Secretaria de Educação e Cultura, passou a investir na efetivação de universidades pelo interior, na tentativa de atingir o objetivo de ampliar e garantir a formação dos professores.

Objetivando a interiorização da educação superior, o Estado da Bahia criou universidades que possibilitaram a formação de profissionais do ensino e a qualificação de recursos para os setores produtivos, cooperando para o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões interioranas. Atualmente, contamos com as Universidades Estaduais de Feira de Santana (UEFS), do Sudoeste (UESB), do Estado da Bahia (UNEB) e de Santa Cruz (UESC). À implantação das universidades públicas estaduais, seguiram-se as faculdades particulares nos municípios (BOAVENTURA, 2009, p. 21).

No contexto da interiorização do ensino superior na Bahia a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, possui papel de extrema relevância, haja vista, ter sido concebida a partir da perspectiva de se tornar uma instituição *multicampi*. Para tanto, é necessário reconhecer, dentro desse processo, a centralidade da participação do Secretário da Educação e Cultura do Estado da Bahia à época, o professor Edivaldo Machado Boaventura, durante a gestão do Governador João Durval Carneiro. Boaventura, ao trazer sua experiência na gestão educacional e universitária para a Secretaria, tornou-se ator central para a implementação da UNEB, já com a perspectiva de uma universidade *multicampi*.

O professor Edivaldo Machado Boaventura, em entrevista para o livro *Um cidadão presente: Entrevista biográfica com Edivaldo M. Boaventura* (MATTOS, 2014) apresenta um

relato de experiência sobre sua trajetória na Secretaria de Educação e Cultura (1983-1987). Ele faz uma explanação sobre os desafios que se colocavam para promover a estruturação do Sistema de Educação na Bahia. Na entrevista, ao ser questionado sobre quais eram as principais metas e projetos para a educação Edivaldo Boaventura aponta para os projetos que garantissem, como já sinalizado, a estruturação do Sistema de Educação na Bahia através da Secretaria de Educação e Cultura do Estado. Para tanto, o então Secretário, buscou garantir tais transformações por meio dos institutos normativos da época, fazendo uso das Leis Delegadas.

Aproveitando a delegação do legislativo estadual ao executivo, elaborei seis leis delegadas para a Secretaria: 1) organização do Conselho Estadual de Educação; 2) organização do Conselho Estadual de Cultura, para tanto, contei com o professor Raimundo Matta; 3) proteção dos arquivos públicos com os três tipos: correntes, intermediários e permanentes e privados e criação do sistema estadual dos arquivos, conforme projeto da diretora Ana Amélia Vieira Nascimento; 4) transformação do Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia (IRDEB) em fundação, de acordo com a proposta do diretor Sérgio Mattos; 5) criação da Universidade do Estado da Bahia; a UNEB foi a maior ousadia do legislador, que dispôs para toda a Bahia e mais ainda para o futuro; e, finalmente, 6) reorganização da Secretaria de Educação e Cultura da Bahia, projeto coordenado pelo professor Hildérico Pinheiro de Oliveira (MATTOS, 2014, p. 190).

Dentre as propostas apresentadas por Boaventura se encontrava a criação da Universidade do Estado da Bahia que ocuparia, a partir de sua fundação, função estratégica para a interiorização do ensino superior público para todo o Estado da Bahia. A Universidade do Estado da Bahia – UNEB, foi assim criada pela Lei Delegada nº 66 de 1º de junho de 1983, como uma instituição de ensino superior que se constitui como uma autarquia, de característica *multicampi*, que está vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia. No entanto, o surgimento da UNEB, enquanto Universidade, passou por um processo de formação que se pode considerar gradual ou em etapas. Este se inicia a partir do Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, passa pela Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia – FCETEBA, transforma-se em Superintendência de Ensino Superior da Bahia – SESEB, e, por fim, na Universidade do Estado da Bahia.

O núcleo embrionário da UNEB surgiu na cidade de Salvador com o Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, [...] autorizado a funcionar mediante convênio firmado entre o Ministério da Educação e Cultura – MEC e o Governo do Estado da Bahia, através da então Secretaria da Educação e Cultura. Esse convênio, baseado na portaria Ministerial nº 111 de 19.02.68, foi firmado por tempo indeterminado. O Decreto nº 21.455/69 dispõe sobre a instalação do Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, mantido, administrado e dirigido pela Secretaria da Educação – SEC (BAHIA, 1996, p.12).

O Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA passou, em abril de 1974, por uma modificação estrutural que o transformou em uma Fundação. Essa trazia em seu estatuto, já no primeiro artigo, a estrutura institucional que assumia.

Artigo 1º - A Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, é uma entidade da administração descentralizada, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, sede e foro na Cidade de Salvador, Capital do Estado da Bahia, reger-se-á pelas disposições do presente Estatuto e normas regimentais que adotar (UNEB, 1979, n. p.).

Em 30 de dezembro de 1980, por meio da Lei Delegada nº 12, o Estado da Bahia extingue um conjunto de entidades da administração descentralizada como as Fundações, dentre elas a CETEBA, empresas públicas e autarquias. A mesma Lei Delegada nº 12, em seu artigo segundo, cria um conjunto de autarquias, e, junto a elas, institui a Superintendência de Ensino Superior da Bahia – SESEB, que passa a integrar o conjunto das unidades de Ensino Superior do Estado com a Universidade de Feira de Santana (UFS), atual Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e a Universidade do Sudoeste (US), atual Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). A SESEB tem suas atribuições descritas no inciso I, do artigo 3º, da mesma lei:

“Art.3º - Ficam criados, sob a forma de autarquia:

I - a SUPERINTENDÊNCIA DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DA BAHIA – SESEB, que funcionará como instituição mantenedora das Faculdades indicadas no inciso III do art. 1º e outras que venham a ser instituídas como unidades de ensino universitário, bem como dos cursos mantidos pela extinta Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA (BAHIA, 1980, on-line).

Ao passar a integrar o conjunto das Unidades de Ensino Superior do Estado da Bahia, a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia – SESEB, incorporou, e trouxe consigo, as seguintes instituições de ensino além do CETEBA: a Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, as Faculdades de Formação de Professores de Alagoinhas, Jacobina e Santo Antônio de Jesus, e as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras da Caetité e de Juazeiro. Tal condição é reafirmada por Boaventura (2009):

No que se refere à educação superior estadual, o segmento crescera bastante. Em 1983, a administração contava com a Universidade Estadual de Feira de Santana, já autorizada, com a Universidade do Sudoeste e a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), composta pelo Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), e pelas Faculdades de Agronomia do Médio São Francisco, de Formação de Professores de Alagoinhas, Jacobina e Santo Antônio de Jesus, e Filosofia, Ciências e Letras, de Caetité (BOAVENTURA, 2009, p.31).

Como o objetivo e o desafio da Secretaria de Educação e Cultura era promover a interiorização do ensino superior na Bahia, ela passou a desenvolver estudos e levantamentos sobre a situação deste nível de ensino em todo o Estado. O conjunto destas informações

subsidiaram as tomadas de decisões que efetivaram a implementação da UNEB enquanto uma universidade, conforme aponta os *Três anos de Educação e Cultura na Bahia: Relatório de Atividades 1983-1985* da Secretaria, do ano de 1986.

Instrumentos viabilizadores dessa política foram acionados logo no início desta administração, traduzindo, portanto, a passagem do discurso à prática. Assim, através da Lei Delegada nº66/83 foi criada a autarquia Universidade do Estado da Bahia – UNEB, em substituição à SESAB, num sistema multicampi, agregando faculdades e cursos dispersos em várias regiões do Estado (BAHIA, 1986, p. 139).

Os *Três anos de Educação e Cultura na Bahia: Relatório de Atividades 1983-1985*, ao fazer o levantamento da distribuição geográfica das unidades de ensino superior na Bahia evidenciou que havia uma necessidade de melhorar a distribuição deste nível de ensino pelo Estado da Bahia, visto que a sua concentração estava na cidade de Salvador e algumas das maiores cidades do interior.

Contudo, examinando a distribuição geográfica das unidades de ensino no Estado, viu-se que existiam desigualdades de atendimento, conforme as regiões. Um número expressivo delas se situava em Salvador. Dos 336 municípios do Estado, apenas 16 eram contemplados com a presença de estabelecimentos deste gênero. Para os planejadores é de grande importância a presença de uma escola de ensino superior em uma sede regional, uma vez que estimula o desenvolvimento socio-econômico da região, funciona como centro educacional e cultural e como suporte às instituições dos outros níveis de ensino, sendo, por isso, importante para a capacitação dos Recursos Humanos do próprio Sistema (BAHIA, 1986, p.138).

É notório que as ações programadas pelo Governo da Bahia, e efetivadas através da Secretaria de Educação e Cultura para o ensino superior no Estado, ao longo da década de 1980, concorreram para a unificação das unidades de ensino superior a partir de diretrizes previamente estabelecidas.

Foram tomadas como linhas norteadoras para a expansão da rede estadual do ensino superior na Bahia: 1º) a integração aos demais componentes do sistema estadual de ensino; 2º) a articulação das diferentes Unidades Estaduais de Ensino Superior, sem que isto implicasse em perda de sua autonomia política e administrativa; 3º) a integração com instituições congêneres, sejam particulares ou federais; 4º) a distribuição das unidades, com base na regionalização do Estado (BAHIA, 1986, p. 139).

A expansão e consolidação do ensino superior na Bahia então foi desenvolvida através de ações que visaram a interiorização e desconcentração das unidades de ensino, reafirme-se, levando em consideração as características regionais e as demandas, com destaque para a formação de professores. Dessa forma, compreende-se que a multicampia surge como elemento que concorre para compor a identidade institucional da UNEB.

A expansão e consolidação da educação superior na esfera estadual foi planejada para se efetivar, através de um movimento de interiorização, desconcentrando suas unidades de ensino, adequando-o às variações e especificidades da relação oferta/aluno de cada região. Por outro lado, num

sentido mais qualitativo, programou-se realizar uma reorientação da oferta de modo a se privilegiar a formação de professores de 1º grau, em especial para aquelas áreas mais carentes como pré-escolar, alfabetização de crianças e adultos e educação continuada (BAHIA, 1986, p. 139).

Foi no contexto da expansão e interiorização do ensino superior na Bahia que, em 1º de junho de 1983, através da Lei Delegada nº 66/83, que, ao mesmo tempo em que cria a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, através de seu artigo 1º, com uma característica *multicampi* como traz os artigos 2º e 3º, extingue em seu artigo 5º a SESEB.

Art. 1º - Fica criada, nos termos da Lei Federal nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, a Universidade do Estado da Bahia - UNEB, sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura, com personalidade jurídica de direito público, autonomia acadêmica, administrativa e financeira e patrimônio próprio.

Parágrafo único - A Universidade do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o território do Estado, gozará das franquias e privilégios da administração centralizada.

Art. 2º - A UNEB tem por finalidade desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e campi universitários nas regiões do Estado, observadas as suas peculiaridades, bem como a legislação federal pertinente.

Art. 3º - A Universidade do Estado da Bahia - UNEB, estruturada sob a forma de um Sistema Multicampi de Educação Superior [...]

[...]

Art. 5º - Ficam extintos o Departamento de Ensino Superior e Aperfeiçoamento de Pessoal - DESAP, órgão integrante da estrutura da Secretaria da Educação e Cultura, e a autarquia Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia – SESEB (BAHIA, 1983, on-line).

A efetivação da implementação da UNEB, como se observa, traz consigo um grau de complexidade considerável, por ter que compreender a capilarização diante da diversidade regional que compõe o interior do Estado da Bahia, principalmente, em virtude da necessidade de avaliar, para atender, a demanda social de qualificação profissional de cada das regiões. Dessa forma, Boaventura (2009) destaca que, mesmo em meio às dificuldades, havia uma demanda que precisava ser assistida a partir da implementação da universidade nas diversas regiões do Estado, a fim de garantir o acesso ao ensino superior aos profissionais de educação no interior.

[...] A UNEB nasceu comprometida com a seca e a cor da Bahia, direcionada para os principais centros urbanos interioranos. Sabíamos, como sabemos até hoje, que academicamente não era fácil. Mas era necessário dotar os centros regionais da Bahia de educação superior, que formasse, estrategicamente, professores para o ensino infantil, fundamental, médio e universitário (BOAVENTURA, 2009. p. 22).

Instituída a UNEB, por meio da Lei Delegada nº 66/83, se fazia necessário a autorização para seu funcionamento, de modo que, tal procedimento ocorreu através do Decreto Presidencial nº 92.937, de 17 de julho de 1986, e, seu reconhecimento, enquanto Universidade,

se deu no dia 31 de julho de 1995, por meio da Portaria nº 909 do Ministério da Educação e Cultura.

Através do Decreto Presidencial nº 92.937, de 17.07.86, foi autorizado o funcionamento da Universidade do Estado da Bahia, mantida pela autarquia Universidade do Estado da Bahia, em regime especial e em sistema *multicampi* de funcionamento, vinculada à então Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Bahia (BAHIA, 1996, p.13).

O Regimento Geral da UNEB, documento que irá normatizar o seu funcionamento interno, e, estabelecer os limites de sua interação com outras instituições, reitera, em seu artigo 1º, *caput*, as características fundantes da Universidade, dentre elas, a da multicampia.

Art. 1º. A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada pela Lei Delegada n.º 66, de 1º de junho de 1983, reconhecida pela Portaria Ministerial n.º 909, de 31 de julho de 1995, e reestruturada pela Lei Estadual n.º 7176, de 10 de setembro de 1997, é uma Instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, organizada sob o modelo multicampi e multirregional, estruturada com base no sistema binário e administrada de forma descentralizada, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o Território baiano (UNEB, 2012, p.5).

De acordo com Edivaldo Boaventura, olhar a educação baiana a partir das dimensões e complexidades territoriais, possibilitou pensar como abrir os caminhos para viabilizar a implementação de uma universidade que garantisse o acesso ao conhecimento, principalmente para a formação de professores que residiam no interior do Estado, por meio do perfil *multicampi*. Afirmou o Secretário que “a UNEB foi criada com a pretensão de atingir toda a Bahia com a formação de professores” (MATTOS, p.191, 2014).

É relevante destacar que o Estado da Bahia passou a compreender as complexidades do seu sistema de educação, e, ao criar e promover, gradativamente a ampliação da UNEB, passou a reconhecer a sua importância, e, a também sinalizar que, mesmo com a capilaridade que a essa universidade possui com seus 24 *campi* estruturados, ainda assim, ela não está presente em todo o território baiano, como aponta Boaventura ao afirmar que “a UNEB hoje está presente em 24 *campi* com 47 pólos de educação à distância”, no entanto, “há espaços em branco do território baiano não cobertos por nenhuma universidade pública ou particular comprova a tese de doutoramento em educação de César Barbosa” (MATTOS, p. 193, 2014).

A partir da contextualização sobre a história da UNEB percebe-se que o sistema de educação da Bahia ampliou suas ações por meio da descentralização dos polos de ensino superior pelo interior do Estado, entretanto, apesar da multicampia possibilitar essa capilarização do ensino superior e da produção do conhecimento, é fundamental registrar que há uma necessidade de ampliação constante para garantir e consolidar os investimentos na educação superior no Estado da Bahia, por meio das universidades públicas vinculadas à

Secretaria Estadual de Educação, como forma de fortalecer a presença dos *campi* universitários já existentes, e, completar a cobertura territorial junto aos territórios ainda não alcançados pela UNEB.

A história da UNEB, vista a partir do seu processo de organização e consolidação institucional, traz, em suas ações, o propósito de reafirmar o compromisso com a sociedade baiana, em ser uma universidade pública que visa atuar no processo formativo e de qualificação profissional, através da oferta do ensino superior em todo o território da Bahia.

4.2 A consolidação da UNEB como uma universidade *multicampi*

Para compreender o processo de consolidação da UNEB, enquanto uma Instituição de Ensino Superior *Multicampi*, é necessário ter clareza quanto a dois conceitos, o de Universidade e o de multicampia. Sobre o conceito de Universidade é possível sinalizar que “ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática, e organizada, os profissionais, técnicos, e intelectuais de nível superior de que as sociedades necessitam (WANDERLEY, 2017, n.p.)”. Nesse contexto, sinalizamos que as universidades vão consolidando as suas características a partir de uma identidade construída através da realidade em que está inserida.

O conceito de Universidade adotado e utilizado como parâmetro pelo Ministério da Educação (MEC) para o planejamento das políticas educacionais, no que se refere ao ensino, a pesquisa e a extensão, desenvolvidos por estas instituições com o objetivo de formar e qualificar profissionais para atuarem na sociedade.

As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano [...] (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019, on-line).

No conceito de Universidade, alinhado ao processo que deu origem à UNEB, se observa que ela é compreendida, assim como a conceituação trazida pelo MEC, como instituição educacional que se propõe a fomentar e garantir a qualificação profissional dos cidadãos que nela ingressam.

A Universidade é uma instituição que tem como finalidade precípua produzir e reproduzir conhecimento relevante para a sociedade na qual está inserida. É a Universidade que forma, de maneira organizada, os profissionais e intelectuais de nível superior, demandados pela sociedade, através de suas funções básicas – o ensino, a pesquisa e a extensão (BAHIA, 1996, p.53).

Como se pode observar a definição acima aponta para uma instituição que pretende produzir e reproduzir conhecimento, calcada num tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão. No entanto, para além desta definição institucional, a Universidade é um espaço

de sociabilidade, que possibilita não só a formação acadêmica dos seus estudantes, mas desenvolve um papel fundamental na construção sociocultural da comunidade acadêmica e todo seu entorno.

Ao partir da perspectiva de que a Universidade é um espaço de sociabilidades, é relevante destacar que na construção dessas interações o papel essencial das relações de comunicação. Dessa maneira, compreende-se que a comunicação, por também fazer parte do processo de sociabilidade nas coletividades, atua como mediadora na relação institucional da universidade com os seus públicos.

A Universidade contribui para promover diálogos que proporcionam a circularidade cultural e a formação social, envolvendo a comunidade científica e as demais comunidades que ela interage, seja no âmbito local, regional, nacional, ou até internacional. É nessa perspectiva que aponta a compreensão de universidade trazida por Boaventura e Pimenta (2018), que, segundo os autores, se pode compreender uma instituição universitária da seguinte maneira:

À instituição universitária cabe a responsabilidade na formação e titulação permanentemente das pessoas, bem como impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, proporcionando a descoberta e a aplicação de novas tecnologias, contribuindo, desta maneira, para o crescimento sócio-econômico e cultural da comunidade, região e país onde está inserida e promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes do desempenho da instituição. A universidade constitui-se, assim, em importante elemento na promoção do desenvolvimento econômico e social e na construção da cidadania, em atenção ao que dispõe a LDB nº 9394 de 1996 (BOAVENTURA e PIMENTA, 2018, n. p.).

Corroborando com a perspectiva de que as universidades, principalmente as instituições públicas, assumem papel relevante no desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas, é que a UNEB, com sua característica *multicampi* e capilaridade, se apresenta como uma instituição relevante dentro do sistema de educação no Estado e das políticas públicas para educação na Bahia.

Há que se ressaltar que a UNEB é uma universidade pública e, por isto, tem o dever de estar vinculada com as diretrizes da gestão pública, ocupando papel estratégico no campo social na produção e disseminação de conhecimento, além de promover uma relação de interação cultural entre os diversos saberes científicos e populares por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Deste modo, pode-se observar que, enquanto “o ensino é a força propulsora da Universidade”, “é através da pesquisa que se produz o conhecimento”, e, “para que sua produção não se restrinja ao interior de seus muros, é preciso difundi-la, torná-la de domínio público, o que se dá através da extensão (BAHIA, 1996, p.53)”.

Fialho (2005) observa que a Universidade tem a sua missão imbricada em diferentes dimensões, ou seja, “a missão da universidade encontra-se, assim, implicada nas dimensões históricas, políticas, sociais e educacionais dos processos de organizações das sociedades e de produção do conhecimento (FIALHO, 2005, p.41)”. Assim, a compreensão do termo Universidade aponta para o entrelace de uma gama de outros termos como cultura, ensino, pesquisa, extensão, autonomia, cursos, missão, visão, que se constituem como elementos constituintes de uma instituição universitária.

As universidades, reitere-se, com destaque para as instituições públicas, têm assumido a responsabilidade de produzir e difundir o conhecimento como forma de interação e transformação na sociedade em que está inserida, de uma forma direta, e, na sociedade como um todo. Desse modo, se pode perceber que o compromisso de uma universidade está vinculado com a formação e qualificação de um conjunto de profissionais e intelectuais, que, ao interagir com a sociedade, poderá produzir transformações e o desenvolvimento sociocultural dela. Para alcançar esse processo formativo as universidades se valem do tripé ensino-pesquisa-extensão, que reverbera como elemento de sua representação identitária ao atender a dinâmica social por meio do desenvolvimento das atividades que realiza.

O desafio e a complexidade de consolidar a UNEB passam por pensar a instituição, a partir de seu tripé – ensino, pesquisa e extensão, numa estrutura de multicampia. Assim, compreender este conceito de Universidade *multicampi* é fundamental para entender não só a história da UNEB, mas, também, a forma como ele passa a ser um elemento definidor da identidade da instituição, como se pode ver na afirmação trazida pelo documento Processo de Reconhecimento, Volume III, produzido pela Reitoria da UNEB em 1990.

Estruturada sob a forma *multicampi*, por isto que com sede e foro em Salvador, mas COM JURISDIÇÃO EM TODO TERRITÓRIO DO ESTADO, tem por finalidade desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, com expressiva vocação para a formação dos profissionais para o magistério e seu permanente aperfeiçoamento e/ou atualização, sem embargo de outras áreas em que seja solicitada pela comunidade [...] (UNEB, 1990, p.14)

Bampi e Diel (2013), em seu artigo *O modelo Multicampi de Universidade e suas relações com a Sociedade*, apresentam algumas reflexões que dialogam sobre o conceito de universidade *multicampi*. Nele alguns autores buscam apresentar a origem do conceito de *multicampi* que, de acordo com Cristofolini (1998), é um modelo estadunidense, surgido em 1945, porém, consolidado duas décadas depois como forma de promover a interação institucional em espaços distintos. Ainda para o mesmo autor, a estrutura *multicampi* vai além da quantidade de *campi*, ela é composta por um conjunto de elementos como a descentralização

administrativa, a quantidade de cursos, dentre outras características que possibilitem definir a formação do modelo.

A estrutura *multicampi* implica diversos fatores além do número de *campi* existente; eles precisam ter certa distância entre si, oferecer diversos cursos, ter certo grau de integração, ter administração descentralizada, ter uma prática característica e uma organização orientada para maximizar os resultados possíveis desse modelo (CRISTOFOLINI (1998) *apud* BAMPI, DIEHL, 2013, p.2).

O conceito de universidade *multicampi* trazido por Fialho (2005), aponta para os aspectos administrativos e geográficos de sua estrutura. Assim, segundo Fialho (2005, p.53) “a universidade *multicampi* é composta por muitos *campi*, propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais”.

Boaventura e Pimenta (2018) apontam um caminho para o conceito de *multicampi* que corrobora com aspectos trazidos por Cristofolini (1998) e Fialho (2005), onde aqueles compreendem que o modelo de universidade *multicampi* necessita considerar um conjunto de elementos para sua composição, como a dimensão territorial, a descentralização administrativa, os cenários históricos, culturais, de modo que possam capilarizar a produção e socialização do conhecimento acadêmico contextualizado com o local em que está inserido o *campus*.

A configuração da universidade *multicampi* abrange dimensões territoriais, espaço-temporais e funcionais, as quais têm efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos, tendo em vista que estas dimensões incidem sobre a estrutura e, por consequência, sobre a gestão. A iniciativa consiste em proporcionar o acesso ao ensino superior mais próximo do local de residência e vivência das pessoas (BOAVENTURA e PIMENTA, 2018, n. p.).

A materialização do posicionamento estratégico e da característica *multicampi* da UNEB surge e é reforçada em documentos institucionais desde a sua criação, como se pode ver no Relatório de Atividades 1983-1985 da Secretaria Estadual de Educação e Cultura.

Acreditava-se, desde o início da gestão, que a educação superior, no âmbito do sistema de educação deveria ser vista como uma rede de instituições situadas em pontos estratégicos e lideradas por universidades integradas com centros, núcleos e unidades acadêmicas, oferecendo desde educação geral e formação profissional, através de cursos pós-secundários de licenciatura curta e plena, até serviços à comunidade que incluíam atividades voltadas para a valorização da cultura local e regional e atividades de apoio ao desenvolvimento do sistema educacional e outras áreas do sistema sócio-econômico.

[...]

Com tal perspectiva, a criação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB representou um esforço de promover a regionalização da educação superior e de proporcionar condições para integrar, cada vez mais, a ação desse subsistema no contexto sócio-econômico das diversas regiões do Estado (BAHIA, 1986, p.23).

O pioneirismo da UNEB enquanto uma universidade pública estadual e *multicampi* na Bahia, traz consigo, como já referenciado, um conjunto de desafios que, gradativamente, foram se transformando em objetivos institucionais, como o de buscar ampliar a sua capilaridade com maior oferta de *campus* e cursos, bem como, aprimorar as atividades institucionais com suas ações em projetos de pesquisa e programas extensão. Nesse contexto, o Relatório de Atividades 1983-1985, sinaliza para a função estratégica ocupada pela UNEB no tocante aos seus desafios e objetivos.

A UNEB, em consonância com as linhas de ação definidas para a Educação Superior, nesta administração, desenvolveu uma estratégia baseada na ampliação da oferta de oportunidades educacionais, modernização de sua estrutura administrativa e uma intensificação da relação universidade/comunidade.

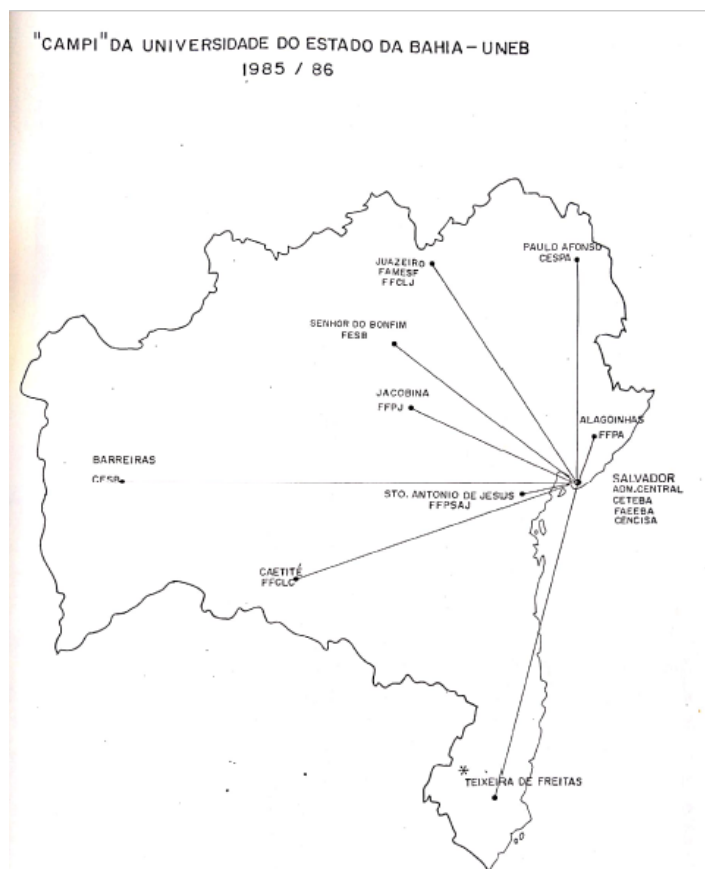
As ações desenvolvidas no período, de acordo com as sublinhas de ação, foram as seguintes:

Em desconcentração do ensino superior:

- complementação de obras e aquisição de mobiliário e equipamento em instalações da Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus e Faculdade de Agronomia do médio São Francisco;
- implantação de três cursos de Licenciatura Curta em Letras, nos municípios de Barreiras, Teixeira de Freitas e Paulo Afonso;
- criação de 80 vagas em cursos da Faculdade de Educação da Bahia – FAEEBA;
- elaboração de planos para os cursos de Especialização em Metodologia e Técnica de Pesquisa e de Especialização em Educação de Adultos; (BAHIA – 1986, p.141).

A capilarização do ensino superior na Bahia, através da UNEB, vai consolidando a multicampia como característica marcante do perfil da universidade. Até o ano de 1990, a UNEB possuía 10 (dez) *campi* distribuídos pelas macrorregiões do Estado, em cidades de médio porte: Alagoinhas, Paulo Afonso, Santo Antônio de Jesus, Teixeira de Freitas, Jacobina, Juazeiro, Barreiras, Senhor do Bonfim, Caetité e o *campus* I na capital do Estado, Salvador.

Figura 1 - Ilustração demonstrando a distribuição dos *campi* da UNEB no mapa do Estado da Bahia, no período correspondente aos anos 1985-1986.



Fonte: UNEB, Relatório Anual 1985-86.

O Relatório de ações da Reitoria, concernente ao período 1991 a 1993 traz o registro da ampliação do número de *campus* da UNEB no interior da Bahia, alcançando ao final dessa gestão um total de 13 unidades no interior e uma na capital Salvador. Foram então acrescentados aos *campi* existentes (Salvador, Alagoinhas, Paulo Afonso, Santo Antônio de Jesus, Teixeira de Freitas, Jacobina, Juazeiro, Barreiras, Senhor do Bonfim e Caetité), os *campi* de Serrinha, Guanambi e Itaberaba, consolidando a capilarização da instituição que nasceu com a característica da multicampia.

Vê-se, portanto, que a UNEB assume uma perspectiva mais voltada para o interior, seja na fase atual ou no seu dimensionamento para o futuro, entendendo ser esta uma forma de diminuir, enquanto Instituição Educacional, os diferentes desafios representados pelos apelos regionais das várias comunidades da Bahia e, assim, contribuir com uma oferta de ensino do 3º grau (UNEB, 1991, p.02).

O Relatório de Atividades do ano de 1998 (UNEB, 1998, n.p.) ressalta que “a UNEB é uma Universidade *Multicampia*, composta de 19 *campi*”, o que reforça a ampliação da sua capilaridade com o crescimento de mais 06 (seis) *campi* ao tomar como referência o período 1991-1993. Já o Relatório de Gestão do período 1998-2001 (UNEB, 2002, p.11) sinaliza para

o funcionamento de 21 (vinte e um) *campi*, gerenciados por 26 (vinte e seis) departamentos. Foram assim implementados os *campi* de Conceição do Coité, Valença, Irecê, Bom Jesus da Lapa, Eunápolis, Camaçari, Brumado e Ipiaú.

Figura 2 - Ilustração demonstrando a ampliação da distribuição dos *campi* da UNEB, no território Estado da Bahia, no período que corresponde ao ano de 1998.



Fonte: UNEB, Relatório de Atividades 1998.

Os anos 2000 marcaram a consolidação da interiorização da UNEB através da estruturação do sistema *multicampi*, com ênfase no papel social desenvolvido pela universidade, apontando que ela “espelha a comunidade, a integração regional, o resgate pela educação e pela cultura” (UNEB, 2006, p.13). Nesse caminho, o Relatório UNEB 1998-2005, reitera a presença da Universidade em todas as regiões da Bahia, reiterando a sua estrutura à complexidade *multicampi*.

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), é uma instituição pública, gratuita, mantida pelo governo do Estado, através da Secretaria de Educação,

que está presente geograficamente em todas as regiões do Estado, estruturada no sistema multicampi. A complexidade de sua estrutura está diretamente ligada ao seu papel social, pois possui 29 departamentos sediados na capital e em 24 centros regionais de médio e grande portes (UNEB, 2006, p.05).

No ano de 2007 a Secretaria de Administração do Estado da Bahia – SEPLAN, redefiniu a política de planejamento das políticas de Estado, adotando os Territórios⁴ de Identidade como “um novo paradigma na formulação das políticas públicas” considerando que “a organização espacial que a população se sente pertencer e naturalmente estabelece seus vínculos e inter-relações” (BAHIA, 2018, p.06). Neste novo contexto de planejamento “a UNEB com sua capilaridade *multicampi* assume, decisivamente, um lugar estratégico no desenvolvimento educacional, sociocultural, científico e tecnológico no Estado da Bahia” (UNEB, 2013, p.119). Tal capilaridade traz consigo a densidade que possui a UNEB no contexto do ensino superior em todo o Estado.

Presente em 19 dos 27 territórios de identidade da Bahia, a Uneb é a maior instituição de ensino superior do estado. Possui 24 campus e 29 departamentos localizados em todas as regiões do nosso território. Estão matriculados, em 108 cursos de graduação mais de 34 mil estudantes. Outros 3.430 frequentam seus 20 cursos de pós-graduação. Os números são surpreendentes: 31 residências universitárias, teatro, mais de 100 laboratórios (UNEB, 2013, p.119).

A capilaridade dos *campi* da UNEB, espalhados pelos 19 territórios de identidade distribuídos no interior da Bahia (Quadro 1), reitera a materialização da proposta da instituição desde o seu surgimento, ou seja, atender a demanda educacional do ensino superior e promover o desenvolvimento socioeconômico e cultural das diversas regiões em que estão inseridos os *campi* da universidade.

⁴ O território é um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial (BAHIA, 2008, p.58).

Quadro 1 – Estrutura do *campus*, municípios, departamentos e território de identidade - UNEB

<i>Campus</i>	Municípios	Departamentos	Território de Identidade
<i>Campus I</i>	Salvador	Educação (DEDC), de Ciências Exatas e da Terra (DCET), de Ciências Humanas (DCH) e de Ciências da Vida (DCV)	Metropolitana de Salvador
<i>Campus II</i>	Alagoinhas	Departamentos de Educação (DEDC) e de Ciências Exatas e da Terra (DCET)	Litoral Norte e Agreste Baiano
<i>Campus III</i>	Juazeiro	Departamentos de Ciências Humanas (DCH) e de Tecnologia e Ciências Sociais (DTCS)	Sertão do São Francisco
<i>Campus IV</i>	Jacobina	Departamento de Ciências Humanas (DCH)	Piemonte da Diamantina
<i>Campus V</i>	Santo Antônio de Jesus	Departamento de Ciências Humanas (DCH)	Recôncavo
<i>Campus VI</i>	Caetité	Departamento de Ciências Humanas (DCH)	Sertão Produtivo
<i>Campus VII</i>	Senhor do Bonfim	Departamento de Educação (DEDC)	Piemonte Norte do Itapicuru
<i>Campus VIII</i>	Paulo Afonso	Departamento de Educação (DEDC)	Itaparica
<i>Campus IX</i>	Barreiras	Departamento de Ciências Humanas (DCH)	Bacia do RioGrande
<i>Campus X</i>	Teixeira de Freitas	Departamento de Educação (DEDC)	Extremo Sul
<i>Campus XI</i>	Serrinha	Departamento de Educação (DEDC)	Sisal
<i>Campus XII</i>	Guanambi	Departamento de Educação (DEDC)	Sertão Produtivo
<i>Campus XIII</i>	Itaberaba	Departamento de Educação (DEDC)	Piemonte doParaguaçu
<i>Campus XIV</i>	Conceição do Coité	Departamento de Educação (DEDC)	Sisal
<i>Campus XV</i>	Valença	Departamento de Educação (DEDC)	Baixo Sul

<i>Campus XVI</i>	Irecê	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Irecê
<i>Campus XVII</i>	Bom Jesus da Lapa	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Velho Chico
<i>Campus XVIII</i>	Eunápolis	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Costa do Descobrimento
<i>Campus XIX</i>	Camaçari	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Metropolitana Salvador
<i>Campus XX</i>	Brumado	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Sertão Produtivo
<i>Campus XXI</i>	Ipiaú	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Médio Rio de Contas
<i>Campus XXII</i>	Euclides da Cunha	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Semiárido Nordeste II
<i>Campus XXIII</i>	Seabra	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Chapada Diamantina
<i>Campus XXIV</i>	Xique-Xique	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT)	Irecê

Fonte: Site UNEB 2019, adaptado pela Autora.

Diante das diferentes realidades das regiões do estado da Bahia, nas quais a UNEB implantou os seus *campi*, a universidade traz como orientações para o planejamento e execução de suas atividades os seguintes princípios constantes em seu Plano de Desenvolvimento Institucional de 2013-2017:

- Multicampia e multirregionalidade;
- Inserção no desenvolvimento regional;
- Autonomia didática-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;
- Gratuidade e qualidade do ensino público;
- Democracia, participação e conduta ética a respeito à cidadania e aos direitos humanos;
- Acessibilidade, permanência e ações afirmativas;
- Valorização da pluralidade etnocultural e respeito à diversidade de gênero e sexualidade;
- Compromisso com a inclusão social;

- Inovação e desenvolvimento tecnológico;
- Articulação intra e interinstitucional;
- Integração entre o ensino superior e a educação básica (UNEB, 2013, p. 15).

Compreende-se, a partir das orientações trazidas pelos documentos de planejamento, que os princípios adotados pela UNEB para promover todos os processos de gestão, realizados pela instituição, colaboram para o fortalecimento de sua identidade enquanto uma universidade *multicampi*, visto que, desde a adoção desse modelo, no nascedouro da UNEB, se fez necessário adotar ações de descentralização das atividades na gestão, para comportar o modelo, e atender as demandas de cada região, não só com as ações de ensino, mas como também das ações de extensão.

Além dos Campi, a UNEB está presente na quase totalidade dos 417 municípios do estado, por intermédio de programas e ações extensionistas em convênio com organizações públicas e privadas, que beneficiam milhões de cidadãos baianos, a maioria pertencente a segmentos social e economicamente desfavorecidos e excluídos. Alfabetização e capacitação de jovens e adultos em situação de risco social; educação em assentamentos da reforma agrária e em comunidades indígenas e quilombolas; projetos de inclusão e valorização voltados para pessoas deficientes, da terceira idade, GLBT, entre outros, são algumas das iniciativas que aproximam a universidade da sociedade (PORTAL UNEB, 2019, on-line).

Ao consolidar seu perfil *multicampi*, através da efetivação de suas diretrizes institucionais, a UNEB foi materializando a sua missão enquanto uma universidade pública que busca produzir e socializar e conhecimento que tem como “objetivo a formação do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas e sociais da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, da justiça social e da pluralidade etnocultural (UNEB, RELATÓRIO DE GESTÃO 2006-2009, p.14).

Ao observar a densidade da Universidade, se buscou os dados recentes, presentes no *Anuário em Dados 2018 - Base 2017*, onde foram encontrados os registros atuais dos dados sobre a UNEB. Com relação a composição dos cursos ofertados, constatou-se que ela é composta por 130 cursos, sendo em sua maioria licenciatura com 73 cursos, seguindo por 56 cursos de bacharelados, 1 tecnológico, distribuídos nas 26 cidades no Estado da Bahia que a universidade está presente. Ao observar os cursos de pós-graduação (*stricto sensu*) são oferecidas 17 opções de cursos. Nessa perspectiva, a Universidade também conta com 2.397 docentes e 1.525 técnicos, distribuídos pelo *campus* universitário, para atender a 24.596 discentes (graduação presencial e pós-graduação *stricto sensu*).

No Plano de Desenvolvimento Institucional organizado para o período 2017-2022, o planejamento da instituição aponta, mais uma vez, para o fortalecimento da característica

multicampi da UNEB, e referência a consolidação de sua missão institucional a partir da implementação de novos cursos e *campi* universitários.

A estrutura *multicampi* adotada pela UNEB possibilita a implantação de novos cursos e *campi* universitários em regiões com baixos indicadores sociais que demandam políticas governamentais pautadas em ações de caráter educativo, fortalecendo a sua estratégica missão de interiorização da educação superior (UNEB, 2016. p. 21).

Como se pode observar dos documentos então apresentados até o momento, a UNEB, enquanto instituição de ensino superior pública, vinculada à Secretaria Estadual de Educação do Estado da Bahia, tem buscado efetivar, por meio de suas ações, a sua missão institucional contida em seu Estatuto no Artigo 1º, onde “§ 1º A UNEB tem como missão a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber”. (UNEB, p.01, 2012)”.

4.3 A comunicação e a construção da identidade *multicampi* da UNEB através dos documentos

A construção e a consolidação da identidade *multicampi* da UNEB decorre, significativamente, dos seus processos comunicacionais, e, dentre eles, deve-se considerar, aquele que ocorrer por meio dos documentos oficiais que dão forma a elaboração da memória institucional da universidade. Os documentos oficiais aqui considerados são aqueles elaborados pelo Estado, quando da criação da instituição UNEB, bem como, aqueles produzidos pela Universidade para desenvolver as suas atividades de gestão, ensino, pesquisa e extensão. Alguns destes documentos possibilitam uma mediação da comunicação da instituição junto a sociedade, o que por sua vez, contribuí para fortalecer a imagem da instituição com uma identidade *multicampi* em virtude da sua capilaridade de atuação.

No entorno da criação da UNEB devem ser considerados dois conjuntos de documentos oficiais. Os documentos externos, que, em regra, são normativas do seu processo de criação, autorização e credenciamento, e, os documentos internos, que tratam do planejamento e gestão da universidade, haja vista, a UNEB é uma autarquia que possui autonomia de gestão, e dessa forma se pode compreender que ela tem liberdade, dentro dos limites das leis, no processo de elaboração da sua comunicação organizacional, a partir das diretrizes estabelecidas pelo Regimento Interno e pelo Gabinete da Reitoria, visto que, a Assessoria de Comunicação (ASCOM) é um setor diretamente vinculado ao Gabinete do Reitor, conforme o artigo 23, II, b do Regimento Geral da UNEB.

O documento é o suporte que registra as ações institucionais e permite, como observa Le Goff (1990) vê-lo como um elemento que leva a constituição da história e memória dos fatos. Para o autor, ao conceituar o documento, ele afirma que se trata de um monumento, ou seja, que “o documento é uma coisa que fica, que dura, e o testemunho, o ensinamento (para evocar a etimologia) que ele traz deve ser em primeiro lugar analisados desmistificando-lhe o seu significado aparente (LE GOFF, 1990, p.472)”.

O documento, visto como uma ferramenta no processo de registro da informação, ganha, no ambiente da gestão pública, relevância destacada por promover o registro das ações institucionais, o que é fundamental para o acompanhamento das atividades pela sociedade, assim como, se colocar como uma forma de prestação de contas para a sociedade e aos órgãos reguladores das atividades desenvolvidas. Nessa perspectiva, por ser a UNEB uma instituição pública, mesmo que contando com a autonomia universitária, tem o dever de seguir as diretrizes da comunicação pública para a adoção de documentos que possibilitem a prestação de contas da gestão e o acesso à informação para toda a sociedade. Para atender esta demanda, buscam na assessoria de comunicação ou na assessoria de imprensa o apoio necessário para cumprir as normas. De acordo com Bertoletti (2004) ao fazermos circular uma informação através dos meios de comunicação, seja na sua forma impressa, ou através de outro meio, ela se torna uma Comunicação Pública, que pertence ao domínio do cidadão.

A natureza da comunicação pública é observada por Gomes e Maia (2008) *apud* Escudeiro (2015) numa perspectiva de democratização, onde, para a autora “tem como perspectiva a abertura de canais democráticos que viabilizem o livre fluxo de informações entre os autores que participam da esfera pública” (ESCUDEIRO, 2015, p.111). A comunicação pública assume, dessa forma, papel estratégico quanto as diretrizes que possibilitam a mediação dos processos comunicacionais desenvolvido entre as instituições públicas e a sociedade. Com isso, no tocante às universidades públicas, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), por meio Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004, que regulamenta a avaliação das universidades, estabelece, em seu artigo 3º, IV, como critério de avaliação a “comunicação com a sociedade”.

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

[...]

IV – a comunicação com a sociedade; (BRASIL, 2004, on-line).

Para além da comunicação pública, a UNEB passou a desenvolver a comunicação institucional como um conjunto de ações estratégicas que busca dialogar com os públicos

internos e externos da instituição, e, para tanto, deve-se compreender o conceito comunicação institucional. De acordo com Abílio Fonseca (1999, p.140) *apud* Kunch (2003, p.164) a comunicação institucional é designada “como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”. Numa outra perspectiva, a comunicação institucional também pode compreender a construção de credibilidade, imagem a partir da adoção de estratégias de relações públicas como traz Gaudêncio Torquato Rego *apud* Kunsch (2003, p.164) onde afirma que “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, para tanto, “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do *lobby*”.

Dessa maneira, a Universidade do Estado da Bahia, desde sua fundação, procurou adotar como premissa a produção de documentos que registrasse as suas ações institucionais, de modo que eles pudessem comunicar à sociedade o planejamento e a materialização de suas atividades, como se pode observar dos Relatórios de Gestão, Boletim UNEB e Revista UNEB, além dos documentos orientadores da gestão como o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, Plano de Ações Prioritárias, Plano Estratégico, Plano de Metas.

No âmbito interno da UNEB foi produzido, ainda em 1983, um dos primeiros documentos internos de comunicação institucional da universidade, o *Relatório do Gestor – 1983*. O propósito do documento “visa fornecer uma rápida visão das ações desenvolvidas pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB, durante o exercício de 1983” (UNEB, 1983, n.p.). Assim, o documento apontou para o registro das ações, desenvolvidas pela instituição, no referido ano, a respeito de 5 áreas: planejamento, ensino, pesquisa, extensão e administração geral.

Ao buscar identificar como a comunicação institucional da universidade estava sendo elaborada durante os primeiros anos, foram identificadas os seguintes documentos: *Boletim Multicampi (1984)*; *Boletim UNEB (1985)*; *Revista UNEB (1985)*. Estes documentos demonstram que a universidade buscava estabelecer meios de comunicação com a comunidade, ao informar as atividades desenvolvidas, e buscar a participação dela na colaboração por meio da produção de conteúdo para ser divulgado. Dessa maneira, apesar de ainda não haver indícios, nos documentos consultados, de que havia uma Assessoria de Comunicação - ASCOM da UNEB, o Gabinete do Reitorado, a partir da produção dos documentos, possibilitava a divulgação das atividades.

Em 1984 a UNEB criou o boletim informativo cujo título foi *Multicampi UNEB*, documento com publicação mensal, que tinha o escopo de informar a comunidade interna da instituição e colaborar, com a produção de conteúdo, para ser veiculados, que debatam sobre os pensamentos a respeito da educação. De acordo com o este editorial do boletim, a escolha do nome ocorreu devido a caracterização da própria universidade, o que permite observar uma estratégia de comunicação que concorre para fortalecer a identidade *multicampi* da instituição, inclusive ao utilizar esse termo como nome no boletim.

Multicampi é o título deste boletim, que surge num momento vital da UNEB – o de seu processo de implementação. O título foi escolhido propositalmente, pois, multicampi é o modelo segundo o qual está-se estruturando e vai funcionar a UNEB. Mais do que um nome, é uma proposta já em prática, com que vamos nos familiarizar – tendo em vista, sobretudo, a necessidade de interiorização da educação superior em nosso Estado (UNEB, 1984, p.2.).

O *Boletim UNEB* (1985) era uma publicação desenvolvida pela Reitoria da Universidade, e, conforme Editorial do primeiro número, tinha como propósito “informar à comunidade acadêmica dos principais eventos que acontecem no âmbito da Universidade”, bem como, “contar com a participação de todos os órgãos da instituição, no sentido de nos enviar informações necessárias para serem publicadas” (UNEB, 1985, p.01). Neste Boletim nº 1, Ano 1, um dos primeiros informes da Área de Planejamento consistiu na divulgação do “I Curso de Planejamento Universitário”, a ser realizado em parceria com a universidade de Quebec/Canadá, sobre Planejamento numa Universidade *Multicampi*.

ÁREA DE PLANEJAMENTO

CURSOS

I CURSO DE PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

Durante o período de 21 a 26 de março passado, foi realizado o I Curso de Planejamento Universitário, ministrado pelo Prof. Jacques Tousignant, através de convênio da UNEB, com a universidade Quebec-Canadá. Foram discutidos temas como Planejamento Universitário, Planejamento numa Universidade *Multicampi* e Planejamento Estratégico. O Local de realização foi o Campus I da UNEB, em Salvador (UNEB, 1985, p.04).

É possível perceber que o *Boletim UNEB* passou a ser utilizado como uma ferramenta de comunicação interna, que possibilitou a interação e o diálogo entre a universidade e a comunidade acadêmica. Além disso, os seus registros possibilitam a construção da memória organizacional da universidade, em torno da multicampia, ao trazer nestes documentos a materialização do discurso institucional de valorização da interiorização da UNEB.

O boletim UNEB Nº1 é dedicado em primeiro lugar, ao centro de Estudos Euclides da Cunha, cuja implantação, se constitui numa das grandes experiências da UNEB, no campo da pesquisa dos valores culturais, antropológicos e ecológicos dos sertões da Bahia. Em segundo lugar, à aprovação do ESTATUTO da Universidade pelo Egrégio Conselho Estadual

de Educação; com esses fatos a UNEB procura se credenciar como uma instituição legal e que se preocupa com a história do homem baiano, com suas condições de vida e com sua projeção educacional (UNEB, 1986a, p.1.).

Em junho de 1985 foi lançado o primeiro número da *Revista UNEB*, como uma forma de celebrar os dois anos de criação da universidade que se encontrava num processo de expansão e reestruturação como traz o Editorial da *Revista Ano I, nº 1*.

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB, em processo de reestruturação e expansão, encontra-se no estágio em que se faz necessária a organização de vários meios de comunicação, além daqueles estabelecidos pela burocracia funcional, que envolvam segmentos tanto internos como da comunidade, considerando que no momento existem Unidades da UNEB em Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Santo Antônio de Jesus, Jacobina, Caetité e Núcleos em Barreiras, Paulo Afonso e Teixeira de Freitas, caracterizando-a como Universidade Multicampi, ocupando uma área geo educacional que abrange a maioria do Estado da Bahia (UNEB, 1985a, p.01).

O eixo central da proposta da Revista foi trazido em sua edição Ano I, nº 2, e procurava acompanhar “as novas ações quem vêm sendo implementadas na área de Educação em nosso país”, de maneira que “a Revista da UNEB se propõe a veicular textos que esclareçam ao público leitor das propostas e sugestões de elementos dos vários escalões da área governamental e profissional” (UNEB, 1985b, p.01). Diante desta perspectiva, a *Revista UNEB, ano I, nº 2*, reitera o compromisso da instituição com sua interiorização e adequação às características regionais, ao afirmar que “a Bahia, integrada na luta pela formação de uma política educacional condizente com a realidade sócio-econômica regional, empenha-se em formular diretrizes para sua efetivação, através das várias áreas administrativas” (UNEB, 1985, p. 01).

Um dos primeiros documentos que trazem registros de atividades desenvolvidas pela UNEB, e que comunica com seu público externo, consiste no documento *Três anos de Educação e Cultura na Bahia: Relatório de Atividades 1983-85*, produzido pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura no ano de 1986, que se encontra no Arquivo Central da UNEB, e, através do qual é possível identificar vestígios sobre ações de comunicação da UNEB. O referido documento sinaliza que dirige “esta publicação, em particular, a três tipos de públicos diferentes” e reitera que “este documento, portanto, reflete o conjunto de propósitos, diretrizes, ações planejadas e desenvolvidas e resultados alcançados por esta administração, a partir de março de 1983 até dezembro de 1985” (BAHIA, 1986b, n.p.). Se observa que, com tal afirmação, este Relatório busca informar a sociedade baiana das ações desenvolvidas pelo Governo do Estado através da Secretaria de Educação e Cultura, mas não apenas e especificamente sobre a UNEB, mas também da educação básica e profissional na Bahia.

O *Relatório Anual de 1985/1986 (1º semestre)* trouxe em destaque a aprovação do *Regulamento da UNEB*, concretizado em novembro de 1984, por meio do Decreto Estadual nº

31.299, que dispõe sobre as normas administrativas e funcionamento que seriam seguidas pela Universidade. Ao descrever a universidade, o documento ressalta a configuração estrutural e organizacional da UNEB como um sistema *multicampi*.

A sua configuração estrutural e organizacional está caracterizada como “sistema multicampi” de educação, por estar sediada em vários municípios do Estado. Desta forma, pode ser considerada com uma maior diversidade cultural, econômica e política e, portanto, dotada de maior complexidade e de algumas dificuldades no que se refere à sua estruturação e funcionamento (UNEB, 1986b, p. 25).

O relatório ainda cita e destaca os artigos 2º e 3º do *Decreto Estadual nº 31.299*, em que ambos ressaltam a estrutura descentralizada da UNEB e sua capilaridade pelo interior, como objetivos.

No art.2 desse Regulamento observa-se que a UNEB, “é entidade da administração descentralizada estadual, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura, em regime especial com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, patrimônio próprio, sede e foro na cidade do Salvador e jurisdição em todo o território do Estado da Bahia”.

Com base no art.3 desse Regulamento, as finalidades da Universidade são definidas, conforme o que está determinado na Carta Consulta de autorização para o funcionamento: “deverá pautar-se pelos princípios de promoção do homem, principalmente o do interior baiano, evitando o êxodo das comunidades onde está inserida, proporcionando o desenvolvimento local e regional, através do ensino, pesquisa e extensão nas áreas prioritárias de Saúde, Educação e Agro-Alimentação” (UNEB, 1986b, p.25).

O *Relatório Anual de 1985/1986 (1º semestre)* assume uma centralidade, na condição de documento, para esta pesquisa, por ser o primeiro documento a fazer referência a um setor da UNEB voltado para a comunicação. O Relatório, ao descrever a estrutura da universidade, seus órgãos e atribuições, registra o GT de Comunicação, presente na estrutura da Pró-Reitoria de Administração.

A Reitoria está estruturada em órgão auxiliares de direção superior – as Pró-Reitorias, que por sua vez, estão organizadas em coordenações, serviços ou grupos de trabalhos, desenvolvendo atividades a nível central, dentro da sua área de atuação, a Chefia do Gabinete, a Procuradoria, o GT de Editoração e Divulgação e o Centro de Treinamento de Irrigantes e Capacitação em Agricultura Irrigada – Central.

A organização administrativa das Pró-Reitorias é a seguinte:

Pró-Reitoria de Administração

- Secretaria

-Assessoria

-Serviço Administrativo Financeiro

.GT de Comunicação

. Seção de Serviços Auxiliares

.GT de Material

.GT de Contabilidade Financeira

.GT de Auditoria

- Serviço de Recursos Humanos

. GT de Registro e Documentação

.GT de Pagamentos e Encargos

.GT de Desenvolvimento de Recursos Humanos. (UNEB, 1986b, p.27)

Durante o período de 1983 a 1990 a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), organizava e publicava suas ações sem que houvesse instituído uma Assessoria de Comunicação, como componente da estrutura organizacional da universidade. Assim, é possível afirmar, através dos documentos encontrados que haviam ações de comunicação institucional sendo realizadas, para promover o diálogo entre os departamentos e as comunidades interna e externa da UNEB, mas sem a coordenação de uma instância dedicada exclusivamente ao planejamento e execução da comunicação institucional.

A Assessoria de Comunicação – ASCOM, foi criada em 1990, como setor vinculado diretamente a Reitoria, com uma estrutura composta apenas por um digitador, que deveria processar os textos no computador, e um assistente administrativo para ajudar na produção e distribuição na distribuição de boletins. Em 1991, o documento *Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB* propõe a estruturação da ASCOM e traz justificativas, que fundamentam a sua criação, assim como, seus objetivos. No tocante a justificativa de sua criação foi considerada que “com o emprego de estratégias específicas de comunicação e marketing, com a utilização de profissionais especialistas” foi possível fazer com que algumas universidades fossem “reconhecidas tanto a nível nacional, quanto a internacional, provocando um substancial retorno dos patrocinadores”, assim como, “gerando ainda uma economia para aplicação na área de ensino de graduação e pós-graduação” (UNEB, 1991, n.p.).

Ao trazer o objetivo da ASCOM o documento *Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB* faz referência ao tempo de criação da UNEB “como uma das mais novas Universidades brasileiras”, e, da necessidade de uma Assessoria de Comunicação para a instituição, haja vista, a UNEB “precisa de uma ASCOM com credibilidade junto a todos os seus públicos, de maneira a auxiliar decisivamente para a elevação das discussões internas, retomando seus valores e consciência sobre suas principais obrigações” (UNEB, 1991, n.p.). Esta atividade foi realizada pelo Gabinete do então Reitor Joaquim de Almeida Mendes, que, dentre as ações efetivadas, se encontra a criação da Assessoria de Comunicação (ASCOM).

Gabinete da Reitoria: Organização e realização de Gabinetes Móveis; Criação do Fórum de Reitoria das Universidades Estaduais; Criação da Assessoria de Comunicação; Participação da UNEB no Fórum Nacional de Chefes de Gabinete (coordenação); Inclusão da UNEB entre as 13 Unidades brasileiras que compõem a mesma Diretoria da Associação Brasileira de Estudos Canadense (UNEB, 1991. n.p.)

O primeiro documento que faz referência à criação da ASCOM da UNEB é o *Relatório do Gestor – 1991*, produzido em fevereiro de 1992, onde foram apresentadas algumas das principais ações desenvolvidas naquele reitorado. O *Relatório do Gestor – 1991* tinha o propósito de registrar as atividades desenvolvidas pelos distintos departamentos que compuseram a estruturação institucional da UNEB em 1991, e, apresentar de forma “sucinta, a preocupação demonstrada pela atual administração, em ocupar, de forma definitiva, o espaço que lhe cabe como Universidade Multicampi, voltada prioritariamente para as áreas de Educação, Saúde e Agro-Alimentação” (UNEB, 1992, n.p.).

O Relatório aponta para um conjunto marcante de mudanças significativas na estruturação da UNEB durante o reitorado de Joaquim de Almeida Mendes. Dentre ela, recebeu destaque, como dito acima, a implantação da Assessoria de Comunicação, de maneira que essa, oportunizou à UNEB, profissionalizar as suas atividades de comunicação institucional, de forma a atender as demandas da Reitoria e demais órgãos da universidade.

O exercício de 1991 representou, para o Gabinete, um período de intensa atividade, visto que incorporou a criação da Assessoria de Comunicação, encarregada da cobertura de todos os eventos de maior significação, bem como de veiculação de matéria junto aos jornais, conforme listagem que se segue. O Boletim semanal foi substituído pelo “Clipping”, resumindo as notícias divulgadas e que permitem a circulação interna/ externa das informações, de maneira mais abrangente (UNEB, 1992, p. 13).

Apesar da criação da ASCOM em 1990, os primeiros anos de sua estruturação foi de muitas dificuldades, como traz os registros do documento *Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995*.

Ao longo dos últimos quatro anos, as atividades de Assessoria de Comunicação da Universidade vem sendo desenvolvidas de forma improvisada. Falta-nos espaço físico, equipamento e pessoal qualificado para que possamos desenvolver nossas atividades atendendo a estrutura multicampi da Universidade (UNEB, 1994, n.p.).

O documento *Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995* ao fazer referência às atividades de comunicação dentro da estrutura assumida pela UNEB, de uma universidade *multicampi*, aponta para reiterar o necessário diálogo com as comunidades em que a UNEB está inserida.

A ponte extra muro da universidade foi construída. Agora é necessário firmá-la definitivamente para um contato mais estrito com o interior mostrando a força do trabalho da Uneb nas diversas regiões do estado. Com ações dirigidas e específicas em cada uma das áreas da comunicação pretendemos buscar a parceria da sociedade dizendo o que fazemos e como podemos interagir com as comunidades onde a Uneb está inserida (UNEB, 1994, n.p.).

A criação e estruturação da ASCOM ocorre paralelamente a reorganização dos procedimentos de planejamento adotados pela UNEB. Tais procedimentos foram registrados nos

diversos documentos institucionais, como o *Relatório de Gestão – 1998-2001* que registrou como principal proposta a de consolidar o princípio da descentralização administrativa.

Na UNEB, essas mudanças são caracterizadas pela descentralização funcional e gerencial dos órgãos componentes da instituição, inclusive na alocação e gestão autônoma dos recursos para os respectivos Departamentos, ora responsáveis por toda implementação de procedimentos e estratégias de ação e pelas medidas adotadas para o acompanhamento e controle na avaliação das atividades realizadas (UNEB, 2002, p. 08).

No contexto da descentralização administrativa da UNEB, os documentos internos de planejamento e gestão passaram a assumir papel estratégico na condução das deliberações de médio e longo prazos das ações institucionais da UNEB. Dessa forma, e com a exigência da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, trazida pelo artigo 3º, I, da Lei 10.861/2004⁵, a Universidade foi mobilizando seus órgãos e a comunidade acadêmica para participar destas atividades. Tais mudanças ocorreram durante o reitorado da professora Ivete Alves do Sacramento, que assumiu a gestão durante o período de 1998 a 2005, e, ficou caracterizado pela busca incessante pela descentralização administrativa e fortalecimento da multicampia.

A UNEB é uma Universidade Multicampi, composta de 19 Campi. Foi recentemente reestruturada pela Lei 7176, de 10.09.97 e pelo Decreto Governamental nº 7223 de 20.01.98, que aprovou seu Regulamento, com a estrutura tendo como base os Departamentos, em substituição às Unidades Universitárias, denominadas como Faculdades e Centros.

Com esse modelo, os Departamentos, além de sua função precípua de promover as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, passaram a assumir também funções administrativas que antes eram da competência da direção das Unidades Universitária (UNEB, 1998, n.p.).

Durante o reitorado do professor Lourivaldo Valentim (2006-2013), efetivamente se consolidaram os instrumentos de planejamento e gestão da UNEB. Neste período foram produzidos “os instrumentos operacionais de planejamento, como o Plano de Metas, o Planejamento Estratégico, o Plano Plurianual, os Planos Operativos Anuais, o Plano de Desenvolvimentos Institucional” de modo que estes para uma “gestão moderna e eficiente” resultante de “um amplo processo de discussão” e que, na condição de apontar para “uma nova estrutura administrativa e novos métodos de governança”, visam responder “às demandas de uma instituição complexa e multicampi” (UNEB, 2013, p.55).

O primeiro documento de planejamento e gestão produzido para referenciar o reitorado do Professor Lourivaldo Valentim (2006-2013), e seus sucessores, foi o Plano

⁵ Lei 10.861/2004 - Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional.

Estratégico da UNEB, ainda no ano de 2006. Este documento “passa, agora, a servir como eixo orientador para os outros documentos institucionais de base, estruturantes, tais como o Plano Plurianual (PPA), Projeto Pedagógico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Operativo Anual (POA)” (UNEB, 2007, p.13). Além de se constituir como documento de referência, o Plano Estratégico da UNEB referencia as potencialidades que a instituição possui por ser *multicampi*, bem como, a sua relevância para o desenvolvimento sustentável de todo o Estado da Bahia. Tal perspectiva é referendada pelo PPA 2012-2015, ao afirmar que, a UNEB, enquanto universidade pública “tem se consolidado, comprometida com a excelência acadêmica, e com o projeto de desenvolvimentos humano e sustentável em todo o Estado, possível graças à sua estrutura *multicampi*” (UNEB, 2012, p.09) .

Dentre os documentos de planejamento e gestão o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é colocado como essencialmente um instrumento estratégico para a UNEB, haja vista, ser o “documento que mais completamente expressa sua identidade, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que pretende desenvolver” (UNEB, 2013, p.15).

É necessário deixar claro que, diante do perfil institucional *multicampi* da UNEB, tanto o PDI 2013-2017, quanto o PDI 2017-2022, ressaltaram, ao descrever a missão precípua da Universidade, é a mesma que justificou a sua criação, e, que concorre para se consolidar ao longo dos 37 anos de existência da UNEB, ou seja, que esta instituição se dedicou e se dedica a “produção, socialização e aplicação do conhecimento nas mais diversas áreas do saber, em dimensão estratégica, com vistas à formação do cidadão e ao desenvolvimento das potencialidades políticas, econômicas e sociais da comunidade baiana” (UNEB, 2013, p.18).

Com o intuito de aprofundar a compreensão dos processos comunicacionais da UNEB o capítulo seguinte buscará retomar a contextualização da ASCOM do *Campus I*, Salvador buscando aprofundar sua caracterização. Buscaremos demonstrar a atuação da assessoria na promoção da comunicação organizacional da universidade, visto que a ASCOM busca em suas ações de comunicação realizar atividades que “[...]devem se voltar para o fortalecimento da imagem institucional, levando sempre em consideração o caráter de multicampia da Universidade (UNEB, 2020, on-line)”. Assim, o seguinte capítulo irá abordar de maneira mais aprofundada a comunicação organizacional da UNEB.

5 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA UNEB: uma perspectiva dialógica

Este capítulo tem o propósito de retomar e aprofundar reflexões sobre a estrutura da ASCOM e suas ações. Ele propõe refletir sobre os processos comunicacionais desencadeados em torno da interação da UNEB com seus públicos, por meio de alguns dos seus canais de comunicação, através dos parâmetros definidos pela política de comunicação estabelecida pela UNEB e praticada pela ASCOM. Nesse contexto, é relevante apresentar de que maneira a Universidade utiliza a comunicação pública como referência para a elaboração das suas ações de comunicação.

5.1 O papel da ASCOM

A comunicação nas organizações, gradativamente, começou a ganhar espaço e relevância junto às instituições, fato que ocorreu quando elas passaram a perceber que a comunicação era fundamental para consolidar a sua vinculação com os sujeitos que pretendia interagir. Assim, com o tempo, investir nos processos comunicacionais se tornou essencial para se estabelecer e consolidar as relações entre as organizações e seus públicos, haja vista, como afirma Cardoso (2006):

Para se superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (CARDOSO, 2006, p. 1127).

Há que se observar que as organizações privadas e públicas incorporaram a comunicação com seus públicos como uma ação estratégica, o que levou a necessária profissionalização dessa área e conseqüente criação das assessorias (Assessoria de Imprensa e Assessoria de Comunicação – ASCOM) para promover a gestão da comunicação institucional. Nessa linha, no Brasil, o *Manual de Assessoria de Comunicação da Federação Nacional dos Jornalistas – FENAJ*, publicado no ano de 2007, ao buscar definir o que é Assessoria de Imprensa afirma que se trata de um “serviço prestado a instituições públicas e privadas, que se concentra no envio freqüente de informações jornalísticas, dessas organizações, para os veículos de comunicação em geral”. Ao definir a Assessoria de Comunicação o *Manual* registra que ela se constituiu na “ampliação das atividades das Assessorias de Imprensa” tomando-as como “áreas estratégicas das empresas”, o que fez do profissional jornalista “um gestor de

comunicação”, fato que concorreu para a “integração de outros profissionais – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente”.

Como apresentado no Capítulo *A Universidade pública multicampi: o caso da Universidade do Estado da Bahia*, desde a sua institucionalização, a UNEB desenvolveu várias ações de interação com seus públicos, no entanto, apenas em 1991 é que se efetivou a Assessoria de Comunicação – ASCOM, que passou a fazer parte da estrutura da universidade como setor vinculado à Reitoria. Desde então, ela tem materializado um processo contínuo de profissionalização e expansão, seja na sua estrutura organizacional, ou no planejamento de ações, como sinalizou, enquanto necessidade, o documento *Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB*, de 1991:

Para isso, é necessário, no entanto, existir. Existir não apenas na prática, mas fazer constar no organograma da Universidade a Assessoria de Comunicação. Além de regulamentar essa atividade, é prioritário que seja destinada uma estrutura básica, com pessoal capacitado e com equipamentos e espaço físico que nos permitam fornecer e receber informações de qualidade (UNEB, 1991. n.p.).

O citado documento *Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB*, ao fazer referência a composição necessária para instituir a ASCOM assinalou para a necessidade de ter profissionais das diversas formações em comunicação. Assim, sinalizou o documento para os profissionais necessários ao trazer o item II:

II. Pessoal

2.1. Relações Públicas	(01) – Nível Superior
2.2. Publicitário	(01) - - -
2.3. Jornalista	(02) - - -
2.4. Sec. Administrativa	(01) – Nível Médio
2.5. Fotógrafo	(01) - - -
2.6. Agente Administ.	(01) – Primário (UNEB, 1991. n.p.).

Após sua criação a ASCOM da UNEB só foi efetivamente institucionalizada, com parâmetros para a sua atuação, quando da aprovação de seu Regimento no ano de 2015, ou seja, de 1991 a 2015, ela atuou no planejamento e execução das ações de comunicação da universidade, porém, numa condição de institucionalização ainda indefinida. O documento *Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995*, reiterou, quase que com as mesmas expressões, a necessidade de institucionalizar a Assessoria.

É preciso, no entanto, existir. Não apenas na prática com uma estrutura que permita-nos exercer nossas funções, mas também perante os Conselhos da UNEB e no organograma da Instituição. O regimento da ASCOM está pronto e já foi encaminhado para a Reitoria para apresentação ao Conselho competente que oficializará a existência da ASCOM. A partir daí poderemos levar adiante nossa proposta de trabalhar com os estudantes do curso de Comunicação, oferecendo-lhes estágio, abrindo caminho para integração desejada mas que até então não foi possível (UNEB, 1994, n.p.).

O mesmo documento *Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995*, ao registrar o conjunto de profissionais que atuavam na ASCOM da UNEB no ano de 1994, citou a seguinte estrutura e composição de pessoal:

II. Pessoal

- 2.1. Relações Públicas (02) – Estagiários
- 2.2. Jornalista (02) – Curso Superior
- 2.4. Sec. Administrativa (01) – Nível Médio
- 2.5. Fotógrafo (01) - - -
- 2.6. Agente Administ. (01) – Primário (UNEB, 1994, n.p.).

Em 1999 a ASCOM da UNEB apresentou o documento intitulado *Regulamento Interno*, em que apontou para a institucionalização da Assessoria de Comunicação em seu artigo 1º. Ele faz a sua vinculação organizacional como “um órgão técnico especializado de assessoramento e consultoria, subordinado ao Reitor da Universidade” (UNEB, 1999, n.p.), sinalizando que a mesma deveria ter a seguinte estrutura básica:

Art. 1º [...]

Parágrafo Único – A Assessoria de Comunicação – ASCOM, integra a Reitoria da Universidade, com a seguinte estrutura básica:

I – Chefia da ASCOM

II – Setores Especializados

- a) Assessoria de Imprensa;
- b) Áudio-Visual;
- c) Relações Públicas e Marketing

III Setor de Apoio Técnico-Administrativo

- a) Secretaria Administrativa;
- b) Fotógrafo/Cinegrafista;
- c) Office Boy (UNEB, 1999, n.p.)

É possível constatar nesses documentos históricos da UNEB que a proposição de atuação da ASCOM já fazia referência, não apenas ao profissional de comunicação com formação em Jornalismo, mas já apontava para a composição de um setor formado também com outros profissionais da comunicação como aqueles que trabalham nas Relações Públicas e no Marketing. Com isso, foi possível perceber que a UNEB, enquanto instituição, demonstrou ter compreendido que era necessário ter na composição da ASCOM uma pluralidade de profissionais com formação nas diversas áreas da comunicação. Tal condição fortaleceu as ações de comunicação da instituição, pois, as visões estratégicas passaram a ser articuladas a partir da interface desses profissionais, o que possibilitou distintas abordagens para os distintos objetivos e públicos.

Foi através da compreensão sobre a necessária atuação ASCOM, através da pluralidade de profissionais da área de comunicação, que a se organizou, gradativamente, a sua atuação por meio de Núcleos. Contudo, é necessário deixar claro que, institucionalmente, a partir dos documentos encontrados e analisados, no que tange aos documentos de organização e gestão

da Universidade, a ASCOM só se efetivou com uma estrutura organizacional por núcleos apenas em 2015, e, por meio da Resolução 1.137/2015, do Conselho Universitário, que aprova o Regimento Interno da ASCOM.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSU) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no uso de suas competências legais e regimentais, com fundamento no Artigo 6º, inciso III do Regimento Interno do CONSU, e de acordo com o que consta do Processo nº 0603150166671, em sessão desta data,

Resolve:

Art. Aprovar o Regimento da Assessoria de Comunicação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), conforme Anexo Único desta Resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Sala das Sessões, 10 de novembro de 2015 (UNEB, 2015, n/p).

O Regimento Interno da ASCOM reiterou, em seu artigo 1º, que, conforme disposto no Regimento Geral da UNEB (art. 23, inciso II, alínea “b”), a Assessoria de Comunicação (ASCOM) está diretamente vinculada à Chefia de Gabinete do Reitor, com a sua finalidade definida no Regimento Interno, nos artigos 3º e 4º:

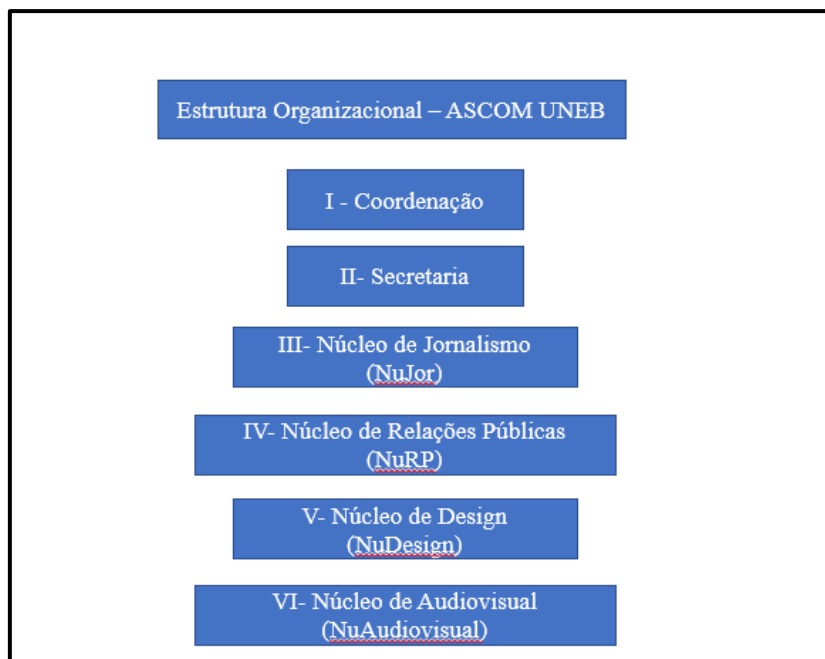
Art. 3º. A ASCOM é órgão técnico de assessoramento, coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação dos assuntos pertinentes à comunicação institucional para os públicos internos e externos da Instituição Universitária.

Art. 4º A ASCOM é responsável pela promoção e gestão da Política de Comunicação da Universidade (UNEB, 2015, n/p).

Vale ressaltar que a organização das ações a serem executadas por uma ASCOM em uma instituição, devem estar vinculadas a uma construção que leve em consideração as áreas que pretende atuar e os profissionais de comunicação que pretende alocar nas referidas áreas e funções. Assim, com uma equipe multiprofissional é possível buscar o fortalecimento da imagem institucional, do relacionamento com a imprensa, da construção de uma reputação, da produção de conteúdo dentre outras ações, com o escopo de aproximar a organização com os sujeitos que pretende dialogar, bem como, fortalecer a sua identidade institucional. Tais elementos constituem os objetivos da ASCOM da UNEB.

Com seus objetivos definidos no artigo 5º do Regimento Interno, ou seja, desenvolver ações de interação com os públicos interno e externo da Universidade, bem como, fazer a gestão dos instrumentos de comunicação que a UNEB possui, para efetivar tais objetivos, teve que definir o conjunto de áreas da estrutura organizacional da ASCOM. Ela está no artigo 6º do seu Regimento Interno, que traz além da sua coordenação e secretaria, a formação dos quatro Núcleos de trabalho: o Núcleo de Jornalismo (Najur), Núcleo de Relações Públicas (NuRP), Núcleo de Design (NucDesign), Núcleo de Audiovisual (NucAudiovisual) conforme registra a imagem 2, divulgada no site da instituição e adaptada pela autora.

Figura 3 - Estrutura Organizacional da ASCOM / UNEB



Fonte: Portal UNEB. Produção adaptada pela Autora

A pluralidade de áreas que compõe a ASCOM, com diferentes profissionais das especialidades do campo da comunicação, possibilitou que esses estejam imbricados no planejamento das ações, considerando as particularidades em torno da UNEB, principalmente, em torno da sua condição de uma universidade *multicampi*.

A ASCOM é composta por profissionais de todas as habilitações da Comunicação e está sempre aberta à participação dos estudantes, professores e técnicos de todos os *campi* da Universidade, que podem sugerir, opinar e enviar pautas de eventos e outras demandas. Afinal, a Assessoria acredita que a comunicação deve ser um processo democrático, dinâmico e participativo (*Cartilha ASCOM*, 2015, n/p.).

Em sendo a Assessoria de Comunicação da Universidade o setor responsável pela promoção e gestão da Política de Comunicação da UNEB, cabe a ela “assessorar, coordenar, executar, acompanhar, controlar e avaliar os assuntos pertinentes à comunicação institucional” (UNEB, 2020, p.7). Diante dessas tarefas a organização por Núcleos foi efetivada na ASCOM da UNEB, voltada para dar conta do que se chamou de “eixos basilares da Gestão da Comunicação Institucional quais sejam: Comunicação Interna; Comunicação Externa; Comunicação Digital; Identidade Visual” (*Cartilha ASCOM*, 2015, n/p.). Tais eixos reafirmam o direcionamento que a instituição pretendeu dar a sua política de comunicação e que implicou na organização de rotinas de atividades e materiais com diretrizes operacionais para conduzir as ações nos Núcleos diante dos eixos basilares estabelecidos.

5.2 A política de Comunicação da UNEB: as lacunas nos documentos de gestão

A política de comunicação pode ser compreendida como um conjunto de ações integradas que conduzem as ações da comunicação organizacional de uma instituição, com o objetivo de produzir interações e gerar vínculos com os públicos envolvidos. Para Bueno (2014) a política de comunicação não pode ser restrita a narrativa institucional, uma declaração de intenções, ela deve apresentar caminhos que possam estabelecer ou redefinir os vínculos com o processo de gestão e cultura organizacional. Assim, nas palavras do autor, a política de comunicação é:

Um processo articulado de definições de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os seus diversos públicos de interesse (BUENO, 2009, p.310).

Como afirmou Bueno (2009) a política de comunicação deve ser de modo a integrar os diversos elementos que compõem a organização (valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas) e, que irão conduzir a gestão e o planejamento das ações direcionadas para a comunicação da instituição. Assim, ela se constituiu como o resultado de um processo dinâmico que considera as diretrizes da gestão da Universidade, diante das expectativas de interação que ela possui para com os públicos de interesse, e, conseqüentemente, a consolidação da política de comunicação, como reflexo de sua cultura organizacional que, diante do perfil *multicampi* da UNEB, se coloca com uma complexidade ainda maior.

Na formulação de uma Política de Comunicação se faz necessário a construção de processos que visem orientar a instituição na elaboração de suas ações de comunicação. Por ser uma aliada para a instituição, é muito importante que haja o envolvimento e conhecimento de todos os envolvidos em sua elaboração, e que as diretrizes dessa política, sejam assimiladas e se materializem através da produção e socialização dos documentos institucionais de planejamento e gestão.

Apesar de trazer como documentos de planejamento e gestão o Plano Estratégico da UNEB (2006-2031), o Plano de Ações Prioritárias - PAP (2014), o Plano de Metas (2016-2017) e os Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI (2013-2017 e 2017-2022), apenas neste último, o PDI (2017-2022), é que a política de comunicação da UNEB apareceu de forma clara e explícita, como expressão, porém, tímida como nos demais documentos, com remissões incipientes ou fragmentadas.

Na segunda edição do Plano Estratégico da UNEB (2006-2031) concernente ao período 2008-2015, em momento algum do documento apareceu a expressão “*política de*

comunicação”. No entanto, quando se faz a busca pelo termo “*comunicação*”, ele surge trazendo intencionalidades que indicam uma possível interpretação e identificação de um conjunto de ações que remetem a uma intencionalidade da política de comunicação da UNEB que pretendeu “criar canais de comunicação com a sociedade, de maneira a informar todas as ações da instituição, ressaltando o seu caráter social e as suas capacidades de gerar informações e conhecimento aliado ao desenvolvimento das distintas regiões da Bahia” (UNEB, Plano Estratégico da UNEB, 2013, p.40). É o que ocorreu na citação da *Linha estratégica 3: articulação da Uneb com a Sociedade*, onde na meta se estabelece como proposição “instalar as instâncias regionais em 50% das regiões até 2008, duplicar as peças de comunicação social da Uneb como maneira de prestação de contas à sociedade, até 2008” (UNEB, Plano Estratégico da UNEB, 2013, p.38). O Mesmo documento trouxe um item específico sobre a *Disseminação das Informações e do Conhecimento*, onde traçou como objetivo o reforço na acessibilidade da informação nas várias regiões do Estado, pelos vários públicos:

Objetivo 2: Reforçar a ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES, nas várias regiões da Bahia, tornando constante as discussões sobre inovações nas diretrizes pedagógicas e construindo canais de comunicação para a circulação de informações e conhecimento dentro da rede da Uneb e entre essa e as outras redes de informações (UNEB, Plano Estratégico da UNEB, 2013, p.45).

Ao fazer remissão à estrutura da comunicação que se pretendeu estabelecer na instituição, o Plano Estratégico da UNEB, no item Criação de Infraestrutura para Comunicações, apontou para a característica *multicampi* da UNEB e ressaltou a importância de se constituir um setor de comunicação em cada um dos departamentos como uma forma de atender as demandas específicas de cada uma das regiões em que estão instalados os *campi*.

Disseminar o conhecimento em rede (inteligência coletiva) através da criação do setor de comunicação nos departamentos, implementando a infraestrutura de comunicações entre estes e as regiões, incrementando as redes de relações na área acadêmica, administrativa e de pesquisa. Fazer a interação dessa rede com outras, com características que atendam às demandas locais e regionais (UNEB, Plano Estratégico da UNEB, 2013, p.47).

O Plano de Ações Prioritárias - PAP (2014) consistiu num documento de gestão que visou ser uma referência para as ações prioritárias que deveriam ser efetivadas pela UNEB durante o reitorado 2014-2017. Ele surgiu como um documento que deu suporte de planejamento estratégico para a UNEB até que esta concluísse a estruturação do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

No PAP, assim como foi no Plano Estratégico da UNEB, não apareceu a expressão “*política de comunicação*”, nem mesmo um item que tratasse da comunicação de forma específica. Ela surgiu, mais uma vez, dispersa dentro do documento e das ações propostas, como no item “Eixo: Democratização, Descentralização e Transparência”, dentro do “PROGRAMA:

Planejamento, Modernização, Avaliação, Transparência e Qualidade do Gasto - PMAQ”, que trouxe a modernização das estruturas organizacionais, dentre elas a da comunicação, como um dos seus objetivos:

Objetivo: Modernizar as estruturas organizacionais, gestão e processos administrativos, fortalecendo os mecanismos de avaliação, transparência administrativa e de comunicação com a sociedade, de forma a melhorar a eficiência, efetividade e a transparência da gestão acadêmica, administrativa e financeira, bem como o controle e medição da qualidade do gasto público por meio de soluções integradas de tecnologias da informação, contribuindo para a excelência na prestação de serviços à sociedade e para o alcance pleno das propostas do Projeto de Gestão (UNEB, PAP, 2014, p.60).

No Plano de Metas (2016-2017), a comunicação apareceu no eixo Formação Cidadã e Profissional, não como política, mas sim, como registro de demandas que surgiram como necessárias para qualificar a área da comunicação da instituição. Assim, surgiu apontando como demanda na meta “Ampliação do quadro de servidores do setor de comunicação”, para a aquisição de “Equipamento da Assessoria de Comunicação e TV UNEB (câmeras, softwares, microfones), bem como, na qualificação profissional com a “Formação de técnicos nos Departamentos para atuarem enquanto agentes de comunicação da Ascom” (UNEB, Plano de Metas, 2016).

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2013-2017) deixou uma ampla lacuna no tocante à política de comunicação da UNEB. Ela não apareceu no documento, exceto, se num grande esforço, se buscar identificá-la nas entrelinhas do documento. Há registros pontuais, dispersos e bem frágeis, quando se vê a vinculação da comunicação com a área das novas tecnologias da informação, das ações de inclusão e da acessibilidade, assim como do acesso à informação devido a transparência da gestão. Nos “*Princípios Institucionais*” apareceu vinculada às tecnologias da informação – “*as mudanças globalizantes promovidas pela tecnologia de informação e comunicação*” (p.20); no item “*Pesquisa, ensino de pós-graduação e inovação*” estava associada a produção e difusão do conhecimento, porém, ainda vinculada às tecnologias da informação – “*produção e difusão do conhecimento para o desenvolvimento humano e social. As novas tecnologias de comunicação e informação produziram no mundo inteiro uma verdadeira revolução cultural*” (p.34). No tocante a acessibilidade ela desponta para poder trazer autonomia nos acessos aos “sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida” (p.53). No item “*Políticas para a Área Meio*” em um subitem “*Gestão eficiente, descentralizada e transparente*” a comunicação está vinculada ao “*investimento na infraestrutura tecnológica de informação e comunicação da universidade*”, o mesmo ocorrendo no item “*Modernização*” que traz “As

bases para a modernização universitária estão apoiadas no desenvolvimento organizacional e na tecnologia da informação e comunicação” (p.67) (UNEB, PDI, 2013).

O *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2017-2022)* é o instrumento de gestão que trouxe, efetivamente a expressão “*política de comunicação*” da UNEB. No entanto, ela apareceu de forma tímida e inexpressiva, vinculada a área da responsabilidade social, que, como demonstra o documento, possui maior espaço. Assim, é no item 4 “Política de Gestão” em seu subitem 4.1 “Comunicação e Responsabilidade” que a UNEB aponta a sua compreensão sobre como deve ser a sua política de comunicação, colocada como ação estratégica de aproximação entre a instituição e sua comunidade acadêmica, e, delegando a Assessoria de Comunicação (ASCOM) a função de gerenciar a referida política, utilizando os meios e tecnologias disponibilizados pela instituição.

A UNEB vem consolidando sua política de comunicação de maneira a motivar a comunidade acadêmica no acesso de informações institucionais em todas as suas dimensões. Essa política é gerenciada pela Assessoria de Comunicação (Ascom), cuja responsabilidade consiste em aprimorar e divulgar as múltiplas ações que ocorrem no âmbito da instituição por meio da TV UNEB, do Portal UNEB e do Portal da Transparência, com colaboração da comunidade acadêmica (UNEB, PDI, 2017, p.52).

A comunicação reapareceu no PDI 2017-2022 no item 9 “Metas para o desenvolvimento institucional da Universidade” no subitem “Gestão e Organização” que deve proporcionar: “Fornecer acesso público e irrestrito às informações administrativas e documentos institucionais”; e “Ampliar a infraestrutura tecnológica de informação e comunicação, visando consolidar e dinamizar os processos de fluxo e de acessibilidade às informações”. Já no subitem Comunicação e Cultura, ela aparece para: “Orientar o processo de descentralização das ações de comunicação, sob a coordenação da ASCOM; e para “Consolidar os veículos de comunicação da Universidade”.

5.3 ASCOM: superando as barreiras institucionais

Ao refletir sobre os documentos institucionais de gestão da UNEB, e registrar que há uma lacuna sobre a política de comunicação da Universidade, se fez necessário mostrar que, na contramão desta lacuna, a Assessoria de Comunicação – ASCOM, da instituição, buscou consolidar um conjunto de ações e de elaboração de documentos que concorreram para criar e efetivar uma política de comunicação para a Universidade do Estado da Bahia, mesmo que está não estivesse descrita nos documentos de gestão da instituição.

Para criar e efetivar padrões e diretrizes para a comunicação da UNEB, a ASCOM procurou estruturar um conjunto de documentos com o objetivo de aprimorar as ações que

permitissem o planejamento das ações que visaram qualificar o relacionamento da Universidade com a comunidade em que está inserida através de seus *campi*, e com a imprensa.

A implantação da política de comunicação da UNEB foi fomentada pela ASCOM no contexto do alinhamento entre a comunidade interna e ao Projeto de Gestão Universitária 2014-2017. Nesse contexto, ela produziu, no ano de 2015, um documento no formato de cartilha, intitulada *ASCOM: Assessoria de Comunicação*, ação prevista no planejamento de atividades da Assessoria, e registrado no Relatório de Atividades da Gestão do mesmo ano.

Foram desenvolvidos e finalizados os seguintes produtos/processos: blog sobre terceirização de serviços da UNEB, aplicativo institucional da UNEB, cartilha da ASCOM, folder institucional da UNEB, produção de vídeo da ASCOM, assinatura de jornais, pastas de eventos, produção de peças, participação na Expotudo e planejamento 2016 (UNEB, Relatório de atividades, 2015, p.113).

É relevante destacar que este documento *ASCOM: Assessoria de Comunicação*⁶ atuou como referência para apresentar a ASCOM, e sua estrutura organizacional por Núcleos de atuação, à comunidade acadêmica. Além disso, procurou apresentar a produção de um conjunto de documentos que passaram a padronizar a rotina e as atividades realizadas por ela e pelos Núcleos, ou seja, “divulgar as informações no sentido de viabilizar e organizar a rotina produtiva dos Núcleos da Assessoria e melhor atender às demandas dos solicitantes (UNEB, 2015, n/p). Essa *Cartilha* foi feita com o intuito de apresentar a ASCOM para a comunidade interna, e, dessa maneira, parte do reconhecimento da necessidade de aprimorar as ações de comunicação da universidade.

A composição de estratégias eficientes de Comunicação Institucional abrange a publicização dos procedimentos envolvidos no desenvolvimento de ações e produtos de comunicação que viabilizem o cumprimento dos objetivos das instituições. No caso da UNEB, a criação da cartilha ASCOM figura como uma das ações previstas no planejamento de atividades da Assessoria, que busca estabelecer uma Política de Comunicação alinhada à comunidade interna e ao Projeto de Gestão Universitária 2014-2017, e que caminhe na direção da institucionalização da Comunicação da Universidade, traduzindo seus princípios administrativos (UNEB, cartilha ASCOM, 2015, n/p).

Foi possível perceber na *Cartilha da ASCOM* que a Assessoria tem clareza da sua potencialidade estratégica para consolidar a Política de Comunicação da UNEB, contudo, ela tem a compreensão de que isso só foi possível quando, efetivamente, a política de comunicação for se consolidando por meio dos documentos de gestão. No entanto, enquanto esses espaços

⁶O documento “*ASCOM: Assessoria de Comunicação*” elaborado no formato de cartilha, é um documento institucional que não possui datação no próprio documento. Contudo, no “Relatório Anual de Atividades de 2015”, publicado pela UNEB, é relatado as atividades de 2015 da instituição, incluindo as atividades desenvolvidas pela ASCOM, dentre elas está a *Cartilha ASCOM*. De acordo com o documento: “Foram desenvolvidos e finalizados os seguintes produtos/processos: blog sobre terceirização de serviços da UNEB, aplicativo institucional da UNEB, *Cartilha da ASCOM*, folder institucional da UNEB, produção de vídeo da ASCOM, assinatura de jornais, pastas de eventos, produção de peças, participação na Expotudo e planejamento 2016 (UNEB, 2015, p. 112-113)”.

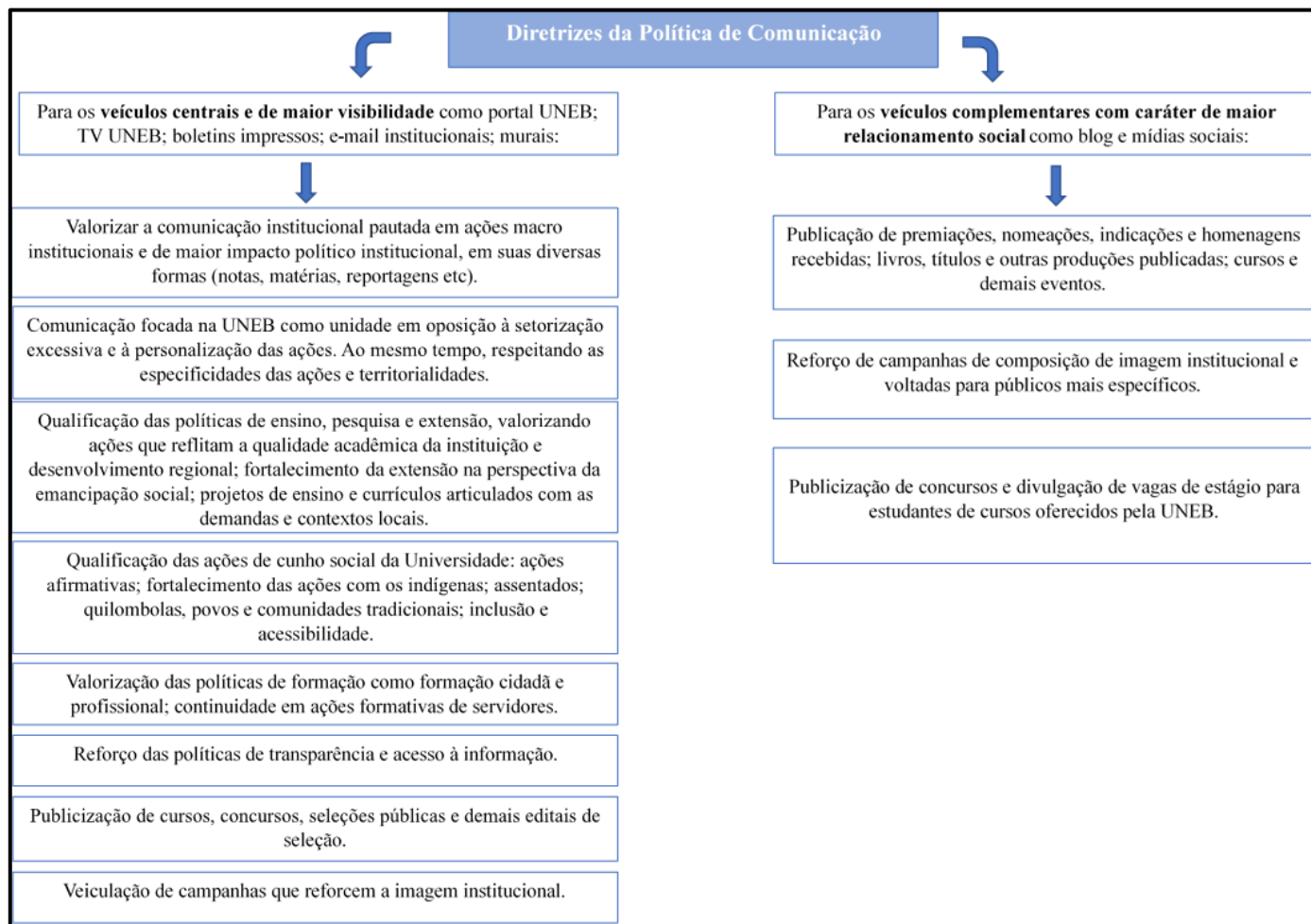
são ocupados lenta e gradativamente, a institucionalização da comunicação da universidade vai ganhando forma e padrão através das ações da ASCOM e dos documentos institucionais por ela produzidos ou divulgados como: o Regimento Interno da ASCOM; o Regimento Interno da TV UNEB; o *Manual de Identidade Visual*; o *Manual de Comunicação Interna*; o *Manual de Procedimentos da Secretaria da ASCOM*.

Vale ressaltar que a *Cartilha* da ASCOM trouxe, além da sua composição organizacional, com a apresentação de cada um dos Núcleos e suas atribuições, sinalizou que, no tocante a estrutura organizacional da UNEB, a ASCOM está vinculada à Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), órgão pertencente a Administração Superior da Universidade e responsável pelo planejamento, assessoramento, acompanhamento, execução e avaliação das ações relacionadas ao desenvolvimento e organização institucional da instituição.

As ações realizadas pela ASCOM buscaram fortalecer a imagem institucional da universidade, assim como, considerando a característica *multicampi*. A implantação de cartilhas para apresentação da mesma à comunidade acadêmica e relacionamento com os públicos são algumas dessas ações que buscaram trabalhar na convergência do fortalecimento da imagem institucional.

Uma das atividades desenvolvidas pela ASCOM, e que contribuiu para ir se desenhando algumas das possibilidades para as diretrizes da Política de Comunicação da UNEB, foi formulada a partir da sistematização de dados coletados através da “pesquisa sobre a comunicação interna, do I Multicom e dos documentos de planejamento da Universidade” (UNEB, 2015, n/p), que finalmente constituiu as diretrizes por meio de sugestões da “comunidade interna em relação ao tratamento da informação” (UNEB, 2015). Dessa maneira, foram instituídas as diretrizes para a Política de Comunicação da UNEB considerando dois eixos de atuação, “Para os veículos centrais e de maior visibilidade como o portal UNEB; TV UNEB; boletins impressos; e-mails institucionais; murais”, e, “Para veículos complementares com caráter de maior relacionamento social como blog e mídias sociais” (UNEB, 2015, n/p). Tais diretrizes estão descritas na imagem 2 abaixo.

Figura 4 - Diretrizes da Política de Comunicação



Fonte: *Cartilha ASCOM*. Adaptado pela Autora

Estabelecidas as linhas prioritárias de atuação da ASCOM, diante da política de comunicação da UNEB, ela passou a produzir os seus documentos institucionais para definir os critérios e padrões de sua atuação. Um dos primeiros documentos foi o *Manual de Identidade Visual*, ainda em 2014. Nele estão contidas as “orientações de como aplicar a Marca da Instituição em peças publicitárias e documentos administrativos em geral” (UNEB, doc on-line, site), assim como, consta outras formas de aplicação da marca da UNEB e sua papelaria. O UNEB, traz no espaço dedicado a ASCOM (2021, on-line) a definição conceitual de marca que se aplica em seus documentos, assim, para ela a “Marca de uma Instituição é a sua impressão digital, a sua personalidade”, e, em virtude disso, “o nome, o signo visual, o logotipo ou a combinação desses elementos devem ser utilizados de forma padronizada por todos os departamentos da Instituição”. Dessa maneira é de suma importância a aplicação da marca nos documentos e processos institucionais da universidade, mesmo que ela seja uma instituição *multicampi*, cada *campus* universitário, é parte integrante da UNEB. Assim, de forma coesa e

conforme o manual, a aplicação da marca buscou contribuir para a construção de um relacionamento institucional com os seus públicos.

A identidade visual deve refletir a cultura, os valores e crenças de uma instituição. De acordo com Torquato (2015, p.119) “o sistema gráfico que comunicará a identidade corporativa ou organizacional deverá levar em conta aspectos e valores como o moderno, preciso, simples, sério (que possa ser permanente), original e facilmente memorizável”.

A marca de uma instituição é um meio visual a partir da qual se constrói um elo significativo com os seus públicos de interesse. É por meio dela que as pessoas passam a identificar e se relacionar com a instituição, pois, como afirma Torquato (2015, p.117) “a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas a uma corporação pelos seus membros, públicos internos ou externos”. Nessa linha de compreensão o *Manual de Identidade Visual* da UNEB apontou a sua compreensão de marca como “a impressão digital de uma instituição, a sua personalidade”, assim, “é o nome, signo visual, logotipo ou combinação desses elementos, utilizados para identificar um produto, um serviço ou uma instituição” (UNEB, 2014, n/p), como se observa na imagem 5 que traz assinatura da UNEB.

O *Manual de Identidade Visual da UNEB*, enquanto documento orientador produzido pela ASCOM, apresentou a marca institucional da universidade, bem como, descreveu as variadas formas para sua aplicação técnica. Com ele foi possível enfrentar o desafio de dar contornos técnicos para padronizar o uso sistemático das assinaturas visuais da instituição em sua comunicação interna e externa. Eis que nesse contexto foram colocados o desafio de criar uma identidade visual para uma universidade que é *multicampi*, por um lado, e, por outro, possibilitou a compreensão do público de interesse sobre a aplicação tecnicamente adequada da marca, evitando assim distorções com aplicação incorreta da marca, haja vista, a marca deve representar os elementos que compõe a identidade da universidade, como descreve a ASCOM.

A utilização padronizada da marca deve associar à Instituição noções de solidez, segurança e organização. A opção da marca na versão Assinatura Completa com gradiente, por exemplo, traduz todos esses conceitos, devendo ser utilizada prioritariamente como marca padrão do sistema de identidade visual da Universidade do Estado da Bahia.

A assinatura completa é composta pelo Brasão institucional associado ao nome da instituição, bem como a sua forma abreviada (SIGLA).

Além das orientações para utilização correta da Marca Completa, o Novo Manual traz também orientações sobre como aplicar a marca nas posições vertical e horizontal, em fundos coloridos, referências cromáticas, tipografias, aplicação da marca junto às Pró-reitorias, Secretarias Especiais e instituições parceiras, além dos novos modelos de cartão de visita, papel timbrado, pastas e aplicação da marca em Placas de Obras (UNEB, on-line, acesso 2021).

É necessário, diante deste contexto, destacar a atuação da Assessoria de Comunicação da UNEB na construção de uma prática comunicacional sistematizada a partir do uso das ferramentas que buscaram consolidar a identidade visual da Universidade nas ações de comunicação institucional para o seu público interno, com destaque para os órgãos de gestão, assim como, para com seu público externo com as diversas formas de interação pelos variados meios que são utilizados.

Figura 5 - Brasão da UNEB



Fonte: *Manual de Identidade Visual*, UNEB.

A UNEB é uma universidade *multicampi* e com isso a comunicação institucional requer um conjunto de ações integradas para que possa ser compreendida enquanto unidade por todos os *campi* universitários. De acordo com Josenildes Oliveira (2019), Assessora de Comunicação da UNEB, o *Manual de Identidade Visual* foi implementado desde 2014, porém não houve, inicialmente, uma forte adesão, o que é possível identificar nos diferentes modelos de brasão da UNEB utilizados pelos *campi* e utilizado na divulgação de suas ações e eventos. A Assessora ainda ressalta a importância de se realizar uma orientação mais ostensiva sobre o uso da marca.

Fora isso, a gente tem um problema interno de identidade da UNEB. Porque, cada *campus* se acha uma UNEB. Acaba sendo mesmo. Mas isso faz também com que, em relação a identidade, a marca, isso fique muito difuso. Quando você abre, e coloca ali no Google Imagens, e coloca Brasão UNEB, aparece milhares, e distorcido, sem chama e cor diferente, porque as pessoas acham que podem criar, apesar da gente ter um manual de identidade visual desde 2014. Mas isso não foi absorvido com força, eu acho que a gente também precisava fazer uma orientação mais ostensiva. (OLIVEIRA, 2019).

É notório que a gestão da comunicação organizacional da UNEB esteve em constante transformação, e repercutiu a compreensão sobre a necessidade de se fortalecer a interação com seus públicos através dos atos de comunicação. Conforme aponta Bueno (2014), a política de comunicação mais contemporânea incorporou seu papel estratégico para as instituições, o qual deve ser um compromisso da gestão, e partir de ações voltadas para o relacionamento com seus públicos interno e externo.

Talvez por isso mesmo existam tão poucas Políticas de Comunicação autênticas, explicitamente documentadas: apenas em ambientes em que a comunicação tem realmente papel estratégico e está intrinsecamente ligada ao processo de gestão, inserida em uma administração verdadeiramente estratégica, é possível imaginar uma tentativa concreta de definir valores e diretrizes de comunicação e assumi-los de forma comprometida (BUENO, 2014, p. 127).

Com o objetivo de fortalecer a política de comunicação da UNEB, a ASCOM atuou na produção de um conjunto de manuais para orientar a sua atuação com os processos comunicacionais da instituição, tomando esses processos de organizações como o caminho para colocar a comunicação com um papel estratégico a ser vista e consolidada como um elo essencial, em todas as instancias da universidade, de interação com seus públicos interno da instituição.

Outro documento relevante, produzido em 2016, que tinha o objetivo de orientar a atuação dos profissionais do jornalismo e dos agentes de comunicação da UNEB, assim como, a toda comunidade acadêmica para a produção de textos que poderiam ser veiculados foi o *Manual de Redação & Estilo ASCOM*. Com isso, a ASCOM indicou que “este seja um instrumento de permanente consulta, e que auxilie na rotina de trabalho de todos os que fazem a comunicação na universidade (UNEB, 2016, p.5).

Em 2020 o *Manual de Redação & Estilo ASCOM* passou por uma revisão, ganhando nova composição gráfica, contudo, mantendo a estrutura de conteúdo. A inovação, para além do aspecto gráfico, ficou por conta da inserção da Missão⁷ institucional da UNEB no documento, o que sinaliza para uma observância e vinculação das ações realizadas pela ASCOM, diante do que se apresenta como olhar da Universidade. Além disso, o documento que era editado e distribuído na modalidade impressa, passou para o formato digital e pode ser acessado no site da instituição, no espaço reservado aos documentos da ASCOM.

⁷Atuar dentro das prerrogativas de autonomia da instituição universitária, no processo de desenvolvimento do estado da Bahia, por meio da produção e socialização do conhecimento voltado para a formação do cidadão e solução dos grandes problemas gerais, regionais e locais, dentro dos princípios da ética, democracia, justiça social e da pluralidade etnocultural (ASCOM, 2020, p.3).

Junto ao *Manual de Redação & Estilo ASCOM*, ainda no ano de 2016, foi produzido *Manual de Relacionamento com a Imprensa* criado para orientar os procedimentos de mediação na relação entre a comunidade acadêmica e a imprensa. Em sua apresentação o manual indica para a necessária compreensão de que a “universidade pública é um polo de produção e difusão do conhecimento”, o que gera, cotidianamente, o interesse de parte da imprensa em virtude de “pautas que abordem desde serviços (cursos, eventos) até informações científicas e extensionistas” (UNEB, 2016, p.5). Dessa maneira, e diante de uma preocupação legítima de construir um relacionamento confiável com a imprensa, o que concorre para fortalecer a construção da imagem institucional da UNEB, esse manual trouxe um conjunto de sugestões para interação.

Este manual, portanto, é uma coletânea de sugestões que objetiva tornar o contato com a imprensa dinâmico e eficaz, tendo em vista a importância dos veículos de comunicação como estratégicos canais de prestação de contas das ações da instituição, no que tange a gestão, o ensino, a pesquisa e a extensão (ASCOM UNEB, 2016, p.5).

Assim como o *Manual de Redação & Estilo ASCOM*, o *Manual de Relacionamento com a Imprensa* passou por uma revisão no ano de 2020, e, como já fora sinalizado com relação ao primeiro, apenas modificou alguns elementos gráficos e de diagramação, mantendo o conteúdo, e incluído a Missão da UNEB.

O *Manual de Comunicação Interna* elaborado pela ASCOM foi apresentado e disponibilizado em 2020. Ele consiste em um documento que “se propõe a identificar os princípios e diretrizes da comunicação interna e definir os procedimentos, práticas e critérios de aplicação da comunicação nos instrumentos, canais e veículos presentes na Universidade” (UNEB, online, ASCOM). Para a efetivação dos objetivos propostos pelo *Manual*, é fundamental ter traçado o perfil que identifica os seus públicos, além de deixar claro “o papel que o setor de comunicação desempenha dentro da instituição” (UNEB, online, ASCOM). A ASCOM, a partir do *Manual de Comunicação Interna*, mostrou que tem clareza do seu papel institucional no que concerne a interlocução com seus públicos externo e interno, bem como, quanto ao papel da comunicação para a formação da imagem da instituição perante a sociedade.

Essa comunicação de “dentro para fora” é essencial para a formação da imagem da instituição e até para sua defesa perante a sociedade. Anterior a isso, entretanto, é imprescindível que as pessoas que nela trabalham tenham clareza dos objetivos organizacionais e de como a sua atuação diária é responsável para o alcance desses objetivos, sendo de responsabilidade da Comunicação Interna, a interlocução, mediação e relacionamento entre a instituição e seus funcionários (UNEB, *Manual de Comunicação Interna*, 2020, p.4).

O *Manual de Comunicação Interna* da UNEB trouxe um conjunto de itens que apontam para as diretrizes de interação com o seu público interno. De início é feita uma abordagem conceitual sobre a comunicação interna, onde a ASCOM traz como referência (Kunsch, 2003, 154) que a conceitua como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. A partir desta compreensão, pretende a ASCOM “ajudar na redução dos conflitos causados por falhas na comunicação e no fortalecimento e consolidação da identidade e imagem institucional” (UNEB, 2020, p.6).

Um dos fatores que gerou os conflitos causados pelas falhas de comunicação, e que aparece em destaque no manual, está associado à sua característica de instituição *multicampi*, ou seja, a distância entre os *campi*, como registrou o *Manual* ao se referir aos servidores e à UNEB, assinalando que “somos parte de uma instituição imensa e estamos geograficamente distantes uns dos outros”, assim, “quanto mais informações tivermos sobre a Universidade, melhor” (UNEB, 2020, p.8). Em virtude desta característica *multicampi* e da dinâmica de interlocução com os públicos interno e externo dos *campi* distribuídos pelo interior do Estado da Bahia, é que a ASCOM tem se movimentado para organizar os Núcleos de Comunicação dos CAMPI, que são apresentados no *Manual* com as seguintes características e atribuições:

Alguns departamentos possuem Núcleo de Comunicação (NuCom) em sua estrutura. Os Núcleos de Comunicação devem coordenar as ações de planejamento e execução da comunicação interna no âmbito do setor ao qual estiverem vinculados; enfatizar a interface entre a produção universitária e a cultura local, voltadas para a produção e difusão da comunicação de interesse público inserida no contexto científico e cultural baiano, brasileiro e internacional; prestar apoio localmente à Assessoria de Comunicação da UNEB, intermediando diálogos entre os setores, seus atores e a Ascom e promover a comunicação de interesse público, partindo de premissas da comunicação pública, e seguindo as diretrizes estabelecidas pela Política de Comunicação da Universidade (UNEB, 2020, p.19).

A composição de canais de comunicação interna é indispensável para que os processos de gestão da universidade possam fluir de maneira a atender os objetivos da comunicação. A UNEB por ser uma universidade multirregional e com o perfil *multicampi* deve utilizar diferentes canais que possibilitem reduzir o distanciamento geográfico e estreitar o relacionamento institucional entre os *campi*.

O *Manual de Comunicação Interna* trouxe ainda dois eixos de informação. O primeiro com a caracterização do seu público interno (estudantes, professores, servidores, gestores, estagiários, e associações internas), externo (professores e estudantes visitantes, palestrantes convidados, pesquisadores de outras instituições, ex-alunos, conselhos profissionais, fornecedores, demais órgãos públicos, imprensa, poderes públicos, organizações não

governamentais, sociedade em geral) e um terceiro ao qual chama de público misto (Funcionários terceirizados, Governo do Estado da Bahia, estudantes intercambistas, prestadores de serviços, aposentados, familiares de estudantes e servidores). A partir dessa caracterização é que constrói as ações de comunicação da UNEB através da ASCOM, pois, “a cada demanda, cabe avaliar a forma apropriada de atendimento”, e, para tanto, “a avaliação leva em conta as especificidades dos públicos-alvo, a linguagem correspondente, a urgência da demanda, os prazos e os recursos disponíveis” (UNEB, 2020, p.11).

O segundo eixo de informação trata dos canais de comunicação interna e dos veículos de comunicação. Dentre os canais de comunicação estão o E-mail, Circulares, Informativos digitais, Manuais, Murais, Quadros de avisos, Jornais, Material gráfico impresso (ex. cartazes, folders, banners), Videoconferência, Office 365, Forms (Formulários On-line), Teams e a Yammer. Já os veículos de comunicação citados no *Manual* estão o Portal UNEB, TV UNEB, Redes sociais (*Facebook, Instagram, Flickr, Twitter*) e a Ouvidoria. Dentro deste eixo, os veículos de comunicação serão tratados abaixo em um tópico específico, em virtude da sua relevância para a materialização da interação como os diversos públicos, nos diversos *campi*, e, sua atuação na consolidação da identidade *multicampi* da UNEB.

A comunicação organizacional ao visar interagir com o público interno da instituição, busca, nas estratégias da comunicação interna, estreitar o relacionamento com ele. De acordo com Medeiros (2006) a comunicação interna pode ser compreendida pelos esforços que a organização tem em estabelecer canais de comunicação e proporcionar transparência e agilidade na mediação dessa comunicação.

[...] o esforço de comunicação desenvolvido por uma organização, empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais como jornais, boletins, relatórios, cartas, manuais, entre outros, que possibilite o relacionamento ágil e transparente da alta administração com os demais indivíduos que fazem parte do público interno, além de envolver a comunicação entre os próprios autores sociais que interagem com esse público (MEDEIROS, 2006, p. 41).

É relevante destacar que dentre os Manuais elaborados pela ASCOM, o de Procedimentos da Secretaria tem um caráter mais operacional e trouxe “as instruções básicas para subsidiar as atividades de secretários e assistentes de secretaria da Assessoria de Comunicação da UNEB” (UNEB, ASCOM, 2020, p.6). Assim, ele se constituiu como um conjunto de instruções operacionais que devem conduzir a atuação profissional e técnica do Secretário da ASCOM ao interagir com os públicos, desafio complexo por se tratar de uma universidade *multicampi*. Possui a Secretaria da ASCOM UNEB como atribuições para sua rotina:

- Atender a comunidade interna e externa por telefone, e-mail ou presencialmente;
- Secretariar as reuniões da Equipe Ascom;
- Atender e encaminhar as ligações da imprensa para o Núcleo de Jornalismo;
- Organizar a lista de contatos do setor;
- Prestar assessoria aos núcleos da Ascom em matéria de sua competência, como fornecer informações para controle de relatórios, questionários, consultas e outros;
- Acompanhar processos emitidos e recebidos pelo setor;
- Responder às solicitações de envio de material produzido pela Ascom pelos demais setores da Universidade;
- Organizar e manter atualizado o arquivo de documentos administrativos;
- Coordenar o arquivo de pessoal, assim como a manutenção do mesmo;
- Organizar folhas de ponto;
- Manter atualizado o mapa de férias dos funcionários do setor;
- Solicitar e receber materiais necessários ao setor no Almoxarifado da Universidade;
- Contatar diariamente o protocolo para recebimento de materiais e documentos;
- Distribuir e enviar material de divulgação (e outros) para setores e *campi* da Universidade (UNEB, ASCOM, 2020, p. 9).

Ao possuir como uma de suas atribuições a organização dos documentos da ASCOM, a Secretaria da ASCOM atuou para guardar e proteger parte dos registros e suportes de informação que possibilitam acessar a memória institucional da ASCOM e, conseqüentemente, da UNEB. É então a secretaria da ASCOM “responsável por criar, encaminhar, receber e direcionar documentações diversas” (2020, p. 12), sendo de suma importância o devido cuidado ao tratar, encaminhar e destinar os documentos, com atenção especial para os que são transferidos para o Arquivo Central da Universidade. Estes têm por atribuição e finalidade “promover e preservar a memória da Instituição, adotando as medidas indispensáveis ao tratamento e à guarda de documentos e processos, bem como subsidiar os diversos níveis de informação na Universidade, em consonância com o Sistema de Arquivo e Informação (SIARC)” UNEB, 2020, p.18).

A construção de documentos institucionais, como os manuais de orientação elaborados pela ASCOM da UNEB, é importante para o registro histórico das ações de planejamento de comunicação que são desenvolvidas no contexto da universidade. A memória como gestão do conhecimento tem a função de atuar com destaque para a preservação do conhecimento elaborado pela instituição, proporcionando o acompanhamento, com maior clareza, do desenvolvimento das ações realizadas pelos diversos órgãos da instituição, apontando para uma democratização do acesso à informação. Assim, como afirma Kunch (1992, p.27) “um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade”.

5.4 Os veículos e as ações de comunicação organizacional da UNEB

Como já sinalizado neste texto, a UNEB, ao longo da sua trajetória, para interagir com seus públicos, fez o uso de diferentes meios de comunicação, o que nos mostra que suas ações de comunicação foram se aproximando, gradativamente, a cada possibilidade de uso de meios e processos comunicacionais trazidos pelos contextos históricos. Assim, como apontado acima, foram utilizados meios impressos (outdoor, cartaz, cartilhas, boletins, banner, documentos institucionais - Relatório de Gestão, Relatório de Atividades, PDI, PPA - entre outros, e, a partir das chamadas novas tecnologias, e o advento da internet, passou a utilizar os meios digitais como o portal UNEB, as páginas em redes sociais (Facebook; Twitter; Instagram; Blog; Flickr), a WEB TV UNEB com o canal no Youtube.

Este item irá trazer algumas reflexões sobre o uso dos meios de comunicação que a UNEB passou a utilizar com o advento das novas tecnologias e da internet. Tal se justifica em virtude dos demais terem sido tratados ao longo do texto e em outros capítulos, assim como, se pode observar que os veículos de comunicação possibilitados pelos meios digitais possuem uma maior capilaridade, o que concorre para alcançar a toda a estrutura *multicampi* da Universidade, o que possibilita consolidar essa característica da instituição. Assim, além dos canais de comunicação interna, a Universidade dispõe dos veículos de comunicação com cobertura interna e externa, sendo eles o Portal UNEB, a WEB TV UNEB e as Redes Sociais (Facebook; Twitter; Instagram; Blog; Flickr).

Há que se ressaltar de início que a UNEB passou por diferentes estágios no seu processo de institucionalização ligados a redução dos recursos financeiros em virtude dos contingenciamentos no orçamento da instituição, e, que repercutiram sobre a ASCOM, pois trouxeram impactos na implementação de projetos que precisaram ser repensados, adaptados, adiados ou diluídos em etapas.

Conforme traz o *Relatório de Atividades Anual 2006-2013*, dentro das ações traçadas para serem efetivadas pela ASCOM com o suporte da Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), estavam a criação do Portal UNEB e a implantação da WEBTV UNEB.

Destaque à parte, merece o trabalho da Unidade de Desenvolvimento Organizacional, responsável pelo amplo programa de fortalecimento de base científico-tecnológico implantado, como a criação do Sistema Integrado de Bibliotecas, de Planejamento, criação dos Sistema de Publicação Superior, além do PIT Eletrônico, aumento do número de *links* de internet, aquisição de computadores, a partir de 2006, criação do Portal da Uneb, implantação de 32 salas de videoconferência, implantação da WEBTV e do portal dos periódicos da instituição (UNEB, RELATÓRIO DE ATIVIDADE 2006-2013, p.55).

O *Portal UNEB* é o *site* institucional da universidade e que vem sendo reformulado ao longo do período de sua criação. Não foi possível encontrar registros que apontassem para a criação da primeira etapa a página virtual da UNEB, contudo, os relatórios de Atividade sinalizam que um formato mais atualizado, o Portal UNEB começou a ser implementado em 2006 e reformulado em 2010. Nele já se encontrava um conjunto de conteúdos e de documentos produzidos pela instituição, e que apresentavam, assim como o atual formato que é de 2017, a estrutura organizacional e de gestão da UNEB, a distribuição dos *campi* com sua localização e estrutura, a distribuição e descrição dos cursos de graduação pós-graduação com sua estrutura e ações de pesquisa e extensão, as ações e políticas direcionadas aos estudantes e servidores, assim como, um espaço para a divulgação das notícias produzidas pela UNEB e um espaço de ouvidoria para oportunizar um canal de comunicação direta com os públicos da instituição.

De acordo com a Assessora de Comunicação, Josenildes Oliveira (2019), em entrevista realizada para esta pesquisa em 10 de setembro de 2019, antes da reformulação, o Portal UNEB era apenas uma página na internet, sem a composição estrutural que se apresenta atualmente. Além disso, foi destacado que o conteúdo era direcionado a notícias e não havia uma institucionalização dos setores, muito menos uma composição de páginas e atualização das informações.

Antes era só a página. Aí o Portal, assim com várias páginas, a gente foi fazendo. Mas era um portal que incomodava muito porque ele valorizava demais a notícia e não cuidava muito da informação institucional. Então a gente tinha páginas defasadas, sem as informações de quem era que podia responder por aquilo, sem contato, sem e-mail institucional, que na época era uma resistência, e ainda hoje é. Mas era uma resistência enorme. Para que as pessoas usem o e-mail institucional? As pessoas queriam utilizar os seus e-mails particulares que a gente tinha uma caixa de e-mail muito limitada que não anexava arquivos pesados. Então as pessoas preferiam usar os seus particulares. E com o passar do tempo essa situação mudou, mas as pessoas continuam resistindo a usar. (OLIVEIRA, 2019).

Uma observação identificada durante a entrevista com a Assessora de Comunicação, foi a de que o Portal da UNEB antes das atualizações tinha um caráter personalista, e era caracterizado pela figura do gestor, ou seja, o condutor do Reitorado. Diante deste contexto a ASCOM procurou mudar a forma de atuação e passou a adotar uma postura institucional na organização do conteúdo do Portal, e, assim começou a trabalhar a informação na perspectiva da comunicação pública e interesse público pela informação, e não mais para divulgar os feitos dos reitores.

A cultura vai mudando, mas a gente ainda vê que tem resistência mesmo passados mais de 10 anos. Então a gente precisou dizer assim não, tem que organizar isso, e principalmente a gente tem que tirar esse caráter, essa característica desse Portal tão noticioso e que valoriza muito a figura do gestor. Porque no portal tinha as fotos, as pessoas queriam as fotos, as pessoas

queriam as falas, as citações, das notícias tudo muito destacado e foi uma briga para a gente ir mudando essa cultura de que a gente tinha que valorizar a informação, o interesse público, porque ele estava trabalhando comunicação pública. Aí a gente foi começando a introduzir esses conceitos de comunicação pública, de planejamento. Olha quando você enviar a informação sobre o seu evento a gente tem que contabilizar, que a gente tem que ter tanto tempo para informar a imprensa, tanto tempo para organizar tal coisa, se vem alguém de fora, e vem muita gente de fora, a gente precisa é fazer follow app com os veículos, porque cabe aí algumas entrevistas bacanas. Ao mesmo tempo a gente foi pensando em como estreitar o relacionamento com o público interno, e com o público externo, principalmente, com o nosso público potencial que são os estudantes de ensino médio, que é aquele que a gente sabe que vai ser o estudante da UNEB (OLIVEIRA, 2019).

A comunicação do site é gerida pela ASCOM, através do Núcleo de Jornalismo (NuJor), e, por ser um veículo que fica disponibilizado na internet, e pode ser acessado a qualquer tempo por ser on-line, passa a ser considerado como um dos principais meios de comunicação utilizados pela Universidade para difundir um conjunto de informações administrativas, sobre a produção do conhecimento, bem como, de notícias e de publicidade sobre a UNEB. Desta forma, como registra o *Manual de Comunicação Interna* da UNEB quando se reporta ao Portal, ele passou a ser o principal meio de acesso às informações da Instituição.

Principal meio para o acesso às informações gerais e notícias da universidade, alcançando tanto o público interno quanto o externo, contém informações sobre todos os seus campi e as respectivas estruturas acadêmicas e administrativas, além da missão, valores e princípios basilares do universo ensino, pesquisa e extensão (UNEB, 2020, p.16).

A relevância do Portal UNEB, enquanto meio de comunicação, pode ser verificada pelo constante registro de suas ações nos relatórios de gestão da Universidade a partir do ano de 2011. Para o ano de 2014, se pode destacar que foram registradas “1.024 matérias e reportagens de cobertura dos eventos nos diversos campi, produzidas e publicadas no Portal Uneb” (UNEB, 2014, p.133), o que demonstra uma atenção dada às informações produzidas pelos *campi* do interior. Para o ano de 2015 o número de matérias aumentou para 1034 (ver quadro abaixo), em 2016 saltou para 1079, e, caindo em 2017 para 953.

Figura 6 - Registro das publicações no Portal UNEB ano 2015

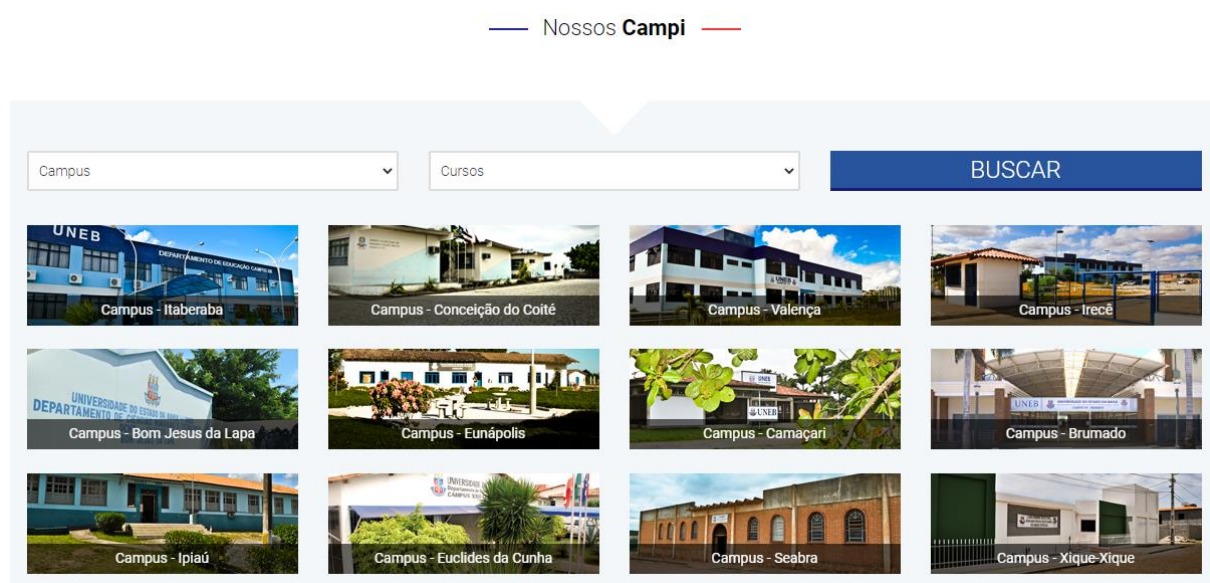
**TABELA 39
MATÉRIAS PUBLICADAS NO PORTAL UNEB/NUJOR
BAHIA, 2015**

ATIVIDADE/MÊS	MATÉRIAS/ REPORTAGENS
Janeiro	66
Fevereiro	49
Março	123
Abril	91
Maio	93
Junho	81
Julho	87
Agosto	92
Setembro	89
Outubro	118
Novembro	128
Dezembro	17
TOTAL	1.034

Fonte: Relatório de Atividades UNEB 2015.

O Portal UNEB ao descrever as características da instituição a coloca como a maior instituição de ensino superior do Estado, criada e estruturada dentro de uma perspectiva de sistema multicampi, com capilaridade geográfica em praticamente todas as regiões da Bahia, e, cuida de trazer essa afirmação consolidada por uma seção intitulada “Nossos *Campi*” com imagens e hiperlink que levam aos *campi* distribuídos pelo interior.

Figura 7 - Registro dos *campi* da UNEB no Portal



Fonte: Portal UNEB, 2021

Como uma forma de consolidar a produção e difusão de conteúdo universitário pela UNEB, o Conselho Universitário – CONSU, cria através da Resolução 285/2004, a TV UNEB. Na sua constituição o aspecto *multicampi* é sinalizado no Art. 1º da referida Resolução ao afirmar que a UNEB resolve “criar a TV UNEB, com atuação em todos os *Campi* da Universidade do Estado da Bahia, vinculada administrativamente à Pró-Reitoria de Extensão – PROEX”, a partir da condição legal que foi possibilitada pela Lei da TV a Cabo nº 8977⁸ de 6 de janeiro de 1995, em seu artigo 23, alínea (e). Junto a isso, a TV UNEB se vincula, em forma de parceria com a Rede Nacional de Comunicação Pública/Televisão (RNCP/TV), possibilitando sua atuação em canal aberto, como registra o *Manual de Comunicação Interna* (2020, p. 16)” ao tratar da TV UNEB.

É uma televisão universitária, educativa, de natureza pública, geradora e emissora de radiodifusão de som e imagem, podendo operar em canal próprio na WEB, em circuito interno de televisão, em canal universitário, em parceria com outras instituições de ensino superior, e também por canal aberto de televisão digital terrestre, na qualidade de integrante da Rede Nacional de Comunicação Pública/Televisão (RNCP/TV), ajustado pelo contrato mutuamente firmado com a Empresa Brasil de Comunicação S/A (EBC) e, em outras modalidades de exibição educativas (UNEB, 2020, p. 16).

É necessário destacar que há uma lacuna nos processos de institucionalização da TV Universitária da UNEB, principalmente, no que diz respeito à criação e implantação de seu Regimento, haja vista, este só ter sido aprovado em 2019. Assim, como se percebe com outros documentos organizadores da gestão da Universidade, como a própria institucionalização da ASCOM, que foi criada em 1991 e teve o seu Regimento instituído apenas em 2015, o documento da TV UNEB, criada em 2004, levou 25 anos para ser implementado, ou seja, só em 2019. É neste momento que a TV UNEB passa, institucionalmente, por meio do artigo 2º do seu Regimento, a ser responsável efetiva da ASCOM⁹ e do seu Núcleo de Produção

⁸Lei da TV a Cabo nº 8977: [...]

Art. 23. A operadora de TV a Cabo, na sua área de prestação do serviço, deverá tornar disponíveis canais para as seguintes destinações:[...]

e) um canal universitário, reservado para o uso compartilhado entre as universidades localizadas no município ou municípios da área de prestação do serviço;

⁹Regimento Interno da TV: [...]

Art. 2º A TV UNEB, unidade da Universidade do Estado da Bahia vinculado à Assessoria de Comunicação da UNEB -ASCOM, com sede em Salvador, com Núcleos de Produção Audiovisual nos Campi e unidades administrativas com ou sem cursos de Comunicação e com atuação prevista para todo o território da Bahia, é uma televisão universitária, educativa, de natureza pública, geradora e emissora de radiodifusão de som e imagem, podendo operar em canal próprio na WEB, em circuito interno de televisão, em canal universitário, regido pela Lei 8.977/1995 (Lei do Cabo), em parceria com outras instituições de ensino superior, e também por canal aberto de televisão digital terrestre, na qualidade de integrante da Rede Nacional de Comunicação Pública/Televisão - RNCP/TV, em 03/05/2010, ajustado pelo contrato mutuamente firmado com a Empresa Brasil de Comunicação S/A -EBC, nos termos do art. 8 da lei 11.652/2008 e, em outras modalidades de exibição educativas (UNEB, 2019, n/p.).

Audiovisual, haja vista, quando criada pela Resolução 285/2004 do CONSU, sua vinculação era com a PROEX.

Mesmo sem um Regimento que definisse as suas diretrizes de forma institucionalizada, a TV UNEB, em 2010, migra para a internet e passa a ser conduzida sobre essa nova plataforma em formato digital. Assim, a UNEB busca se integrar ao “movimento na mídia nacional e internacional que discutia sobre o novo lugar da TV com a chegada da internet”, e, nesse contexto, sinaliza que, por meio desta tecnologia “a UNEB entendia que era uma forma de chegar a todos os seus 24 *campi*, rompendo as barreiras do tempo e espaço de forma gratuita e inclusiva” (UNEB, on-line, 2019).

Ao migrar para a internet como TV digital para veicular sua programação a TV Universitária¹⁰ da UNEB busca cumprir o que propõe o artigo 3º de seu Regimento interno ao efetivar a sua missão em “dar voz, prioritariamente, à Comunidade Universitária e à comunidade baiana em sua região de influência”, e, produzir seu conteúdo de “maneira colaborativa e inclusiva” (UNEB, 2019, n/p.).

Figura 8 - Página no YouTube da UNEB



Fonte: UNEB, 2021

Para materializar a sua missão, a TV UNEB, de acordo com o artigo 4º de seu Regimento, deve considerar as “multiplicidades e complexidades típicas dos processos criativos decorrentes de uma Universidade *multicampi*” (UNEB, 2019, n/p.). Tais processos ocorrem através da atuação dos Núcleos de Audiovisual dos *Campus* de Conceição do Coité, Juazeiro,

¹⁰ A ABTU considera, em seu estatuto, que uma televisão universitária é aquela produzida por Instituições de Ensino Superior (IES) e transmitida por canais de televisão (abertos ou pagos) e/ou por meios convergentes (satélites, circuitos internos de vídeo, internet etc.), voltadas estritamente à promoção da educação, cultura e cidadania (MAGALHÃES, 2002, p.15).

Salvador e Seabra, que produzem conteúdos por meio de entrevistas, documentários, produção de boletins, cobertura de eventos e programas em parceria com a TV Kirimurê.

A TV UNEB com o formato virtual proporciona a universidade fortalecer suas relações com os seus diversos públicos. De acordo com a Assessora de Comunicação, Josenildes Oliveira, o projeto TV UNEB para a internet surge com uma nova estrutura, nova equipe e se coloca como um desafio para pensar em uma grade de programação.

Só que ela é reformulada mais a gente não aproveita equipamento, e nem pessoal da estrutura anterior. Aí você forma um projeto todo novo, com pessoas novas, que não eram da universidade, e começa a pensar uma TV universitária que vai ser veiculada via internet, e sai da ideia de pensar somente em divulgação, mas de criar programas e tem uma grade de programas: fale com o estudante; vida de estudante; e outros programas que tentava aproximar mais dos públicos da universidade (OLIVEIRA, 2019).

Dentre os conteúdos produzidos mereceu destaque o Boletim Semanal em virtude da forma como é produzido, e, por ele possibilitar a materialização da perspectiva a *multicampi* da instituição. Ele é produzido pelas equipes dos Núcleos de Audiovisual com os apresentadores se revezando na cobertura das atividades desenvolvidas pelos 24 *campi* da UNEB. Isso permitiu perceber o cuidado que a ASCOM possui para com a comunicação da instituição de forma desconcentrada, ou seja, que os *campi* localizados no interior possam também definir e construir pautas a partir das suas demandas, além de demonstrar a diversidade das características da instituição, possibilitando distintas abordagens, estéticas e estilos de apresentação.

Com o surgimento e expansão das chamadas redes sociais digitais, a UNEB passou a aderir a algumas delas e, conseqüentemente, utilizá-las para interagir com seus públicos interno e externo. As redes sociais digitais são plataformas virtuais que proporcionam o relacionamento de pessoas que, não necessariamente, compartilham do mesmo espaço geográfico. A sua utilização implica em atingir o maior número de pessoas possível, com a geração do chamado engajamento, ou seja, adesão aos conteúdos produzidos e seu compartilhamento. Segundo o *Manual de Comunicação Interna (2020)* o seu maior desafio é manter a interação com os seguidores das redes.

Muito populares atualmente, alcançam números expressivos de público. O maior desafio é atender à exigência de interação e atenção constantes ao usuário, pois há a necessidade de dar retorno imediato aos usuários. Aqui na Universidade, utilizamos para ampliar a comunicação entre a gestão e os estudantes, razão pela qual é utilizada para uma linguagem mais informal. A veiculação de *cards**, com imagens e textos curtos, além dos *stories***, tem grande adesão junto ao público jovem (UNEB, 2020, p.17).

Diante do desafio apontado, foi necessário definir as estratégias de planejamento para a utilização das redes sociais, bem como das ações que elas possibilitam para que possam atender o objetivo de comunicação com os públicos desejados. É de suma importância que haja um

posicionamento muito claro do objetivo de comunicação em utilizar estes recursos a fim de alcançar o resultado esperado.

No contexto das relações por meio digital, a sociedade tem uma demanda muito específica, principalmente, no que se refere à agilidade do retorno sobre uma determinada marca no ambiente digital. Assim, algumas organizações contrataram profissionais de comunicação dedicados a função de interagir, responder, monitorar, gerenciar as redes sociais, a fim de atuar de maneira mais ágil na tomada de decisões diante da demanda dos públicos. É nesse contexto que o profissional “*Social Media*” (profissional responsável por engajar as redes sociais, com produção de conteúdo direcionado, gerenciamento de relacionamentos, responder e interagir com os comentários recebidos e seguidores da página) se faz necessário.

Vale ressaltar que no caso da ASCOM da UNEB, a responsabilidade por conduzir o planejamento das ações que envolvem o ambiente digital está a cargo do Núcleo de Relações Públicas – NURP, que tem entre suas atribuições a de gerenciar “as redes sociais e a área institucional do Portal UNEB e a imagem institucional da universidade” (UNEB, 2020, p.19).

Dentre as redes sociais utilizadas pela UNEB estão o *Facebook*, o *Instagram*, o *Flickr* e o *Twitter*. Essas páginas assumiram um caráter interativo, onde a instituição faz o uso para divulgar os conteúdos produzidos pela ASCOM, com destaque para as informações ligadas às campanhas institucionais e divulgação dos processos seletivos como o vestibular, divulgação de eventos, comunicados institucionais, datas comemorativas da Instituição, campanhas de cunho social em que a instituição é parceira, dentre outros. Entretanto, foi possível verificar que o volume de interação no tocante a respostas aos seguidores em postagens realizadas nas páginas, ainda não é satisfatório. Há comentários nas páginas das redes sociais digitais que não são respondidos, o que reforça a hipótese que o posicionamento da UNEB nelas, tem um escopo de difundir informação, e não gerenciar relacionamentos a partir da resposta de comentários.

O *Twitter* foi a primeira rede social que a UNEB ingressou e passou a utilizar, contudo, ao que parece, mesmo que a utilizando para divulgar atividades e eventos sobre os mais diversos *campi* da instituição, a adesão e o engajamento a ela foram pequenos, se comparado a outras redes, pois consta apenas com 5.846 seguidores, mesmo tendo sido criada a conta em 2009.

Figura 9 - Página do Twitter da UNEB



Fonte: UNEB, 2021.

O *Facebook* foi a segunda rede social que a UNEB passou a utilizar, onde ingressou em 2013, e, diferente do Twitter, conseguiu um grande engajamento com um número de 50.008 seguidores. O *Facebook* enquanto rede social foi criada, inicialmente, para aproximar as pessoas, contudo, gradativamente, passou a ser incorporada como uma plataforma que possibilita a interação das instituições com seus públicos, como ocorre com a UNEB. Desta maneira, o aperfeiçoamento contínuo da página ganhou destaque para permitir a aproximação da UNEB com seus públicos interno e externo, pois, nela são postados conteúdo para ambos.

Figura 10 - Perfil da página da UNEB no Facebook



Fonte: Página do Facebook da UNEB, 2021.

O *Flickr* foi a rede social utilizada para hospedar e compartilhar imagens fotográficas. É a partir dela que a UNEB divulga, assim como no *Facebook*, os registros de eventos realizados pela instituição em seus diversos *campi*. Desde 2015, quando passou a utilizar essa ferramenta, foram realizadas mais de 304 mil visualizações do conteúdo produzido e postado (4.324 fotos) apesar do pequeno número de seguidores (19).

Figura 11 - Print da página do Flickr - UNEB



Fonte: Portal UNEB, 2021.

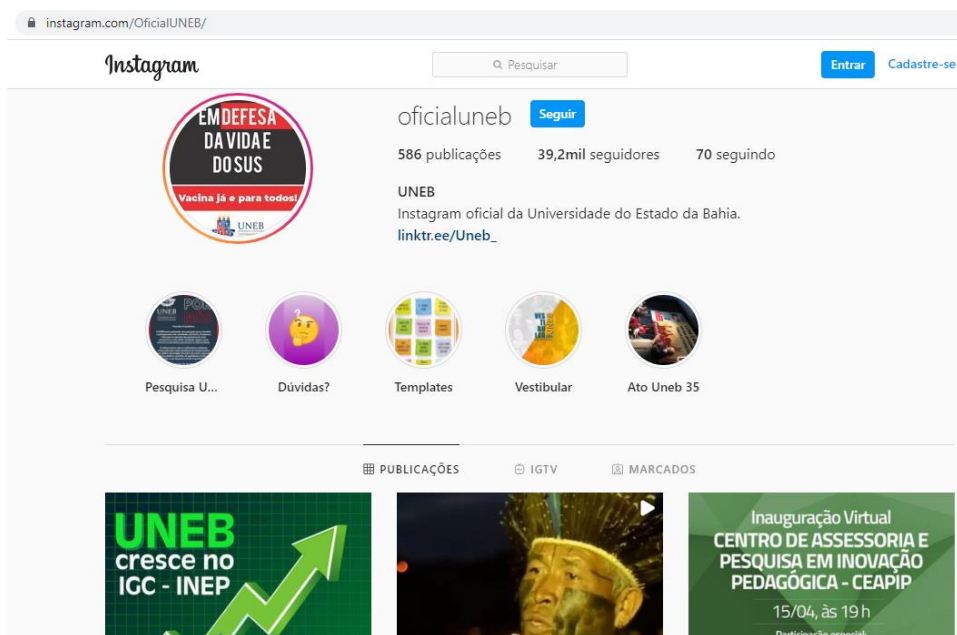
Um dos fatores que sinalizam para o grande número de visualizações é a possibilidade que a plataforma oferece para compartilhar o link de acesso das imagens, utilizado inclusive

para compartilhar com os veículos de imprensa, como sinaliza a Assessora de Comunicação da ASCOM, Josenildes Oliveira (2019):

É, e é isso quebrava muito o nosso galho pois a gente ia tirava as fotos e depositava no flickr, porque a rede da Uneb não comporta a gente colocar, e também ficava disponível. A gente no período de vestibular vai tirar as fotos e depois bota lá, e quando o pessoal da imprensa quer foto, a gente dá o endereço e eles vão lá escolher as fotos. E já tem lá de quem é, eles citam a autoria e pronto, e acabou¹¹.

O *Instagram* foi a última rede social que a UNEB aderiu, ou seja, em 2016 conforme aponta a primeira postagem na página. Com característica próxima a do *Facebook*, ela possui um considerável número de seguidores, 39,2 mil, com um volume de 596 publicações desde a sua adesão. Em virtude a possibilidade de compartilhamento do conteúdo vinculado, todo conteúdo colocado no *Instagram* é também publicado no *Facebook*, o que pode explicar parte do engajamento que o público, principalmente o mais público jovem, tem com essa rede social. Ela é uma plataforma que disponibiliza alguns vários recursos, o que auxilia na produção criativa de conteúdo, como o uso de *story* na publicação de vídeos curtos ou fotos que ficam disponíveis por um curto espaço de tempo e é bastante utilizado pela ASCOM, os *Cards* que são as postagens com layouts no perfil da página e geralmente acompanham uma descrição junto com a imagem postada, e bastante utilizado para a divulgação de eventos realizados pela Universidade.

Figura 12 - Perfil Oficial da UNEB no Instagram



Fonte: *Instagram*, 2021.

¹¹Informação fornecida por Josenildes Oliveira, Assessora de Comunicação da ASCOM - UNEB, em entrevista concedida à Izabella Mendes Pamponet de Oliveira, em Salvador no dia 10 de setembro de 2019.

A UNEB por ser uma universidade *multicampi* deve utilizar diferentes meios de comunicação que possibilitem reduzir o distanciamento geográfico e estreitar o relacionamento institucional entre os diversos públicos dos diferentes *campi* ao promover a sua interação. Para tanto, há que se ressaltar que isso só ocorre com o devido planejamento de comunicação elaborado pela ASCOM, e sua efetivação através dos seus Núcleos de produção e acompanhamento de conteúdo. Além disso, vale destacar que apesar de não ser o objetivo desta pesquisa tratar de que maneira ocorre a comunicação entre os *campi* da Universidade, o NuCom atua de forma parceira a ASCOM, pois contribui para cada um do campus universitário que está instalado, na mediação e divulgação das ações desenvolvidas pela Universidade.

6 Considerações finais

Nesta pesquisa se buscou descrever e identificar os processos comunicacionais instituídos em uma Instituição de Ensino Superior pública, e, como eles concorreram para a construção da sua memória organizacional em torno do elemento que compõe a essência de sua identidade, a multicampia. Para tanto, há que se deixar claro que o lócus da pesquisa foi a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, que, ao longo da sua trajetória histórica, vem se consolidando como uma Universidade *multicampi*, com uma capilaridade que alcança quase todo o território da Bahia.

É necessário trazer como considerações sobre a metodologia que a opção pelo Estudo de Caso, e a técnica da triangulação com os levantamentos de informações (bibliográfico, documental e de campo), foram essenciais para estruturação e concretização desta pesquisa. O Estudo de Caso possibilitou o aprimoramento nos recortes do lócus da pesquisa, a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, e dentro dela a sua política de comunicação que concorreu para consolidar a identidade *multicampi* da Universidade.

Junto ao Estudo de Caso, a técnica da triangulação com os levantamentos de informações possibilitou, com o levantamento bibliográfico, perceber que as pesquisas sobre os processos comunicacionais nas Universidades Públicas brasileiras e baianas ainda são bastante incipientes, o que coloca esta pesquisa como uma contribuição para essa área de estudo. Há que se destacar que a partir das lacunas deixadas pelas poucas pesquisas já realizadas e publicadas, se constituiu um desafio buscar um conjunto de documentos que pudesse referendar a discussão teórica que se buscou fazer sobre o planejamento de comunicação e sua contribuição para a construção da memória organizacional da UNEB, como uma instituição *multicampi*. Quando se percebeu lacunas deixadas pelo suporte teórico e documental, se lançou mão da pesquisa de campo com a realização de entrevistas semiestruturadas com os atores diretamente envolvidos com a gestão da comunicação da UNEB, através da ASCOM. Ressalte-se aqui que a excepcionalidade do momento pandêmico impossibilitou a realização de algumas entrevistas.

Para compreender como os processos comunicacionais ocorrem dentro da estrutura de composição da UNEB foi fundamental conhecer o processo histórico de sua formação, haja vista, ela se constituiu desde seu surgimento como uma Universidade *multicampi*. Dessa forma, foi necessário buscar os documentos institucionais que registraram as ações da comunicação organizacional implementadas pela UNEB, o que possibilitou identificar o percurso

documentado sobre o planejamento de comunicação da instituição como forma de consolidar a sua identidade *multicampi*.

Sobre o percurso de formação histórica da UNEB foi possível ver claramente que o objetivo era criar uma Universidade capaz de garantir a expansão do ensino superior pelo maior número de lugares no interior do estado da Bahia, ou seja, constituir a multicampia como elemento estrutural e identitário da instituição. Assim, o caminho metodológico percorrido foi o de identificar os documentos instituíram a UNEB desde o Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, sua mudança para a Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia – FCETEBA e em seguida para Superintendência de Ensino Superior da Bahia – SESEB, que vai, por fim, consolidar o processo de expansão institucional e territorial da Universidade do Estado da Bahia com sua criação em 1983. Reitere-se que os documentos demonstram que a UNEB já surge com o formato *multicampi*, pois ela se formou a partir da junção de várias instituições de ensino superior distribuídas pelo interior do Estado.

Junto aos documentos de institucionalização da UNEB, foram identificados aqueles que registraram as ações de comunicação organizacional da Universidade. Neste tocante é necessário registrar que mesmo durante o período em que não havia sido formalizada uma Assessoria de Comunicação - ASCOM, a UNEB já realizava ações de comunicação organizacional com seus públicos interno e externo, quase sempre referendando a característica *multicampi* da instituição. Assim, se destacam os Relatórios de gestão como *Relatório do Gestor – 1983*, *Relatório de Atividades 1983-1985*, *Relatório Anual de 1985/1986 (1º semestre)*, como exemplos de documentos que registram as ações institucionais e de comunicação interna desenvolvidas pela Universidade.

Nos primeiros anos de existência, e antes de ser criada a ASCOM, para se comunicar com a comunidade externa a UNEB criou boletins e revistas para divulgar as suas ações: Boletim Multicampi (1984); Boletim UNEB (1985); Revista UNEB (1985). Tais documentos registraram informações de eventos e atividades realizados pela Universidade, atuando como instrumentos para disseminar as ações de ensino, pesquisa e extensão realizados pela UNEB, e dela em parceria com outras Universidades brasileiras e estrangeiras. Vale destacar que a busca para consolidar um discurso em torno da identidade *multicampi* era tão forte na UNEB que uma das publicações se chamava Boletim Multicampi. Esse conjunto de documentos, além dos destinados a comunicar as ações desenvolvidas pela instituição e os que instituíram a UNEB, concorrem para compor parte do registro da memória organizacional da Universidade.

Há que se afirmar que ao identificar e tratar os documentos citados acima, no contexto desta pesquisa, se buscou verificar e alcançar a hipótese que provocou parte do estudo, ou seja,

a de que mesmo sem estar institucionalizada nos instrumentos de gestão da UNEB, a comunicação organizacional da Universidade ocorria e seguia diretrizes que concorriam para consolidar a multicampia como a sua identidade institucional.

Com a contínua expansão dos *campi* da UNEB pelo interior da Bahia, e, conseqüentemente, com o aumento de suas atividades institucionais, se fez necessário institucionalizar a sua Assessoria de Comunicação, como trouxeram os seguintes documentos: *Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB* e *Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995*. Criada na década de 1990, como revela a pesquisa, gradativamente, a área de comunicação da UNEB passou por um processo de organização. Inicialmente para dar visibilidade as ações realizadas pela Universidade com sua aproximação junto aos veículos de comunicação, mesmo atuando com uma estrutura física e de pessoal bastante limitada, e, sem o seu Regimento aprovado pela instituição, fato que só ocorreria no ano de 2015. Taís condições reafirma, mais uma vez, com a hipótese levantada, ou seja, mesmo com condições institucionais de funcionamento fragilizadas, os processos comunicacionais da UNEB ocorriam.

A profissionalização da área de comunicação da UNEB ocorre juntamente com as mudanças nos procedimentos de gestão da Universidade quando da efetivação dos documentos operacionais de planejamento das ações como o Plano de Metas, o Planejamento Estratégico, o Plano Plurianual, os Planos Operativos Anuais, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Projeto Pedagógico Institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano Operativo Anual (POA). Ao longo da pesquisa se buscou, nesses documentos, os registros que sinalizassem informações sobre a gestão da comunicação da UNEB, e, a partir delas, identificar e demonstrar como o planejamento da comunicação organizacional se efetivou como elemento fundamental para a construção das narrativas identitárias e a constituição da memória organizacional da UNEB enquanto uma Universidade *multicampi*. Com isso, os documentos de planejamento institucional e de gestão da comunicação contribuíram para a construção da memória institucional da UNEB, tomando como eixo central do seu planejamento a identidade *multicampi*.

Os documentos que promovem a formalização do planejamento e dos procedimentos de gestão da UNEB, é fundamental destacar, não trazem, exceto o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2017-2022), como item específico, a área de comunicação, o que, para esta pesquisa, se coloca como uma fragilidade de planejamento das ações da instituição. Contudo, há que se reiterar que, mesmo sem estar exposta nos documentos, a área de comunicação se

tornou estratégica para a Universidade, principalmente, por ter surgido a demanda da profissionalização da comunicação organizacional nos diversos departamentos.

Foi possível demonstrar com a pesquisa que o processo de organização da gestão de comunicação da UNEB ocorreu junto com a contratação de profissionais com formação em comunicação social nas suas diversas áreas de habilitação como o Jornalismo e Relações Públicas. Esse processo de composição e profissionalização da ASCOM, iniciado ainda na década de 1990, foi se consolidando a ponto de atualmente ela ser estruturada em quatro Núcleos de trabalho (Núcleo de Jornalismo – Najur; Núcleo de Relações Públicas – NuRP; Núcleo de Design – NucDesign; Núcleo de Audiovisual – NucAudiovisual), com profissionais do jornalismo, de relações públicas, do marketing, do designer e webdesigner, do audiovisual (cinegrafistas, editores de imagem).

A pesquisa evidenciou, de fato, que, se por um lado há uma lacuna na institucionalização das ações da área de comunicação nos documentos de gestão da UNEB, por outro, há um intenso processo de organização do planejamento e da gestão da comunicação por parte da ASCOM. Isso ficou patente não só na sua estruturação através dos Núcleos de trabalho, como citado acima, mas também pela organização de procedimentos administrativos e implantação de uma política de comunicação para a UNEB pautada em documentos que definem os padrões e a rotina nas atividades realizadas pela ASCOM e seus profissionais diante das demandas de comunicação da Universidade: *Manual de Redação e Estilo da Ascom*; *Manual de Relacionamento com a Imprensa*; *Manual de Comunicação Interna*; *Manual de Procedimentos da Secretaria da ASCOM*; *Manual de Identidade Visual da UNEB*; *Ficha de Solicitação de Serviços*; *Regimento Interno da TV UNEB*.

A partir do conjunto de documentos que definem os padrões de atuação da ASCOM foi possível mostrar que eles concorrem para a construção da sua identidade da UNEB. Com este objetivo se destacam o *Manual de Identidade Visual da UNEB* e o *Manual de Relacionamento com a Imprensa*. O primeiro se propõe a orientar as diversas instâncias da Universidade, em seus mais variados *campi*, a aplicar, tecnicamente, os símbolos que representam a UNEB. Esse movimento se apresentou como um desafio para a ASCOM, que, num grande esforço, buscou enfatizar a característica institucional *multicampi* da UNEB como um elemento identitário e que deveria estar presente em sua comunicação visual.

Já o *Manual de Relacionamento com a Imprensa* se propôs a criar formas de contato com a imprensa com o objetivo de divulgar as ações realizadas pela UNEB. Eis que daí surge, na nossa percepção, também um desafio para a ASCOM, pois, como a UNEB está capilarizada em 19 territórios de identidade, e, em municípios com características distintas, conseqüentemente,

a forma de interação com a imprensa local deverá considerar as suas especificidades. Com isso, se percebe que a atuação da ASCOM se torna estratégica por exigir dela uma compreensão da diversidade com as quais a UNEB interage enquanto instituição, e, ao mesmo tempo, fortalece a necessidade de uma comunicação que ressalte essa característica que conduz para a consolidação da identidade *multicampi* da UNEB.

Com a institucionalização da ASCOM enquanto parte integrante da estrutura organizacional da UNEB é possível afirmar que, gradativamente, a comunicação passou a ocupar espaços estratégicos perante divulgação e consolidação dos objetivos da Universidade no contexto do seu tripé formado pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão. Assim, a UNEB ao trazer como objetivo a formação integral dos cidadãos e o desenvolvimento sociopolítico e econômico nos territórios de identidade que se faz presente, é fundamental registrar que coube a ASCOM planejar e executar as ações de comunicação que permitiram o diálogo com estas comunidades. É nesse processo de interação que as estratégias de comunicação da UNEB fortalecem a identidade *multicampi* da instituição, e, o conjunto de documentos (físicos e virtuais) que registram tais ações, concorrem para formar a memória da instituição.

É através do planejamento de comunicação realizado pela ASCOM e a sua materialização através das ações de comunicação que se vai constituindo a aproximação da comunidade acadêmica com a sociedade, e, nesse contato, vai se construindo a identidade *multicampi da UNEB* e fortalecendo a sua memória institucional, pois, tanto a identidade quanto a memória vão se formando por meio das interações entre os indivíduos e as instituições. Desta maneira, esta pesquisa ao descrever e identificar os processos comunicacionais adotados pela UNEB pôde demonstrar como a organização da área de comunicação da Universidade, com destaque para a ASCOM, contribuiu para que se efetivasse ações estratégicas que concorreram para consolidar a sua identidade *multicampi*. Há que se reiterar que ao executar o planejamento, a ASCOM, por meio dos registros das ações proporcionou a construção de um conjunto de documentos que compõem a memória organizacional da UNEB.

A presente dissertação, ao trazer para o campo da investigação acadêmica a comunicação organizacional em uma Universidade Pública, contribui para ampliar as pesquisas na área da comunicação organizacional pública, com ênfase nas Instituições de Ensino Superior na Bahia e no Brasil. A partir dela se constata que é necessário compreender o papel da comunicação nas instituições de ensino superior, com destaque para as IES públicas, principalmente, tomando a comunicação como uma área estratégica.

As evidências levantadas no percurso desta dissertação demonstram que o planejamento da comunicação organizacional da ASCOM, no tocante a um documento oficial de gestão, é

um desafio a ser alcançado em seu processo de institucionalização. Isto nos leva a afirmar que há lacunas na materialização documental do planejamento de Comunicação da UNEB, principalmente, se consideramos a falta de documentos que registrem o planejamento estratégico da política de comunicação da UNEB, através da ASCOM. Reiteramos que foram identificados ações, procedimentos e documentos que conduzem procedimentos da ASCOM, como os Manuais desenvolvidos que referenciam algumas ações realizadas pela instituição, contudo, não há um documento oficial que contenha ou referencie o planejamento da política de comunicação.

Foi possível observar que, mesmo sem a institucionalização efetiva de uma Assessoria de Comunicação, a UNEB se preocupava em estabelecer formas de comunicação com os seus públicos utilizando meios como a criação da Revista UNEB e o Boletim UNEB. Foi então que com a institucionalização e profissionalização da ASCOM que a comunicação organizacional passou a ser planejada de forma estratégica na Universidade, a fim de garantir o acesso à informação a todos os seus públicos, e, fortalecer a missão institucional da universidade no tocante a sua característica *multicampi*.

Vale destacar a importância de a ASCOM buscar desenvolver estratégias a fim de fortalecer a política de comunicação, principalmente, quando o planejamento da comunicação considera que a UNEB é múltipla, plural, e composta por diversas identidades que a compõe e fortalece sua missão institucional. Dentre as múltiplas identidades, nesta pesquisa, o recorte foi pela identidade *multicampi*, elemento que caracteriza, e é indissociável, a todo o planejamento estratégico da instituição, considerando o planejamento da comunicação.

Há que se ressaltar que, para a execução da pesquisa, um grande desafio que se colocou foi o a Pandemia da Cpví-19. Com a declaração de Estado de Pandemia em março de 2020, as instituições foram fechadas, e, neste período, foi o momento em que realizava a coleta de dados, *in loco*, no Arquivo Central da Universidade. Com o afastamento físico que impediu o acesso à instituição, compreendeu-se que alguns documentos, e conteúdos, não foram acessados, o que pode ser apontado como lacuna nesta pesquisa. Contudo, é possível transformar essa lacuna em potencialidade de desdobramento a ser trabalhado em futuros estudos a fim de ampliar as compreensões trazidas nesta dissertação.

No tocante ao eixo central das análises sobre a comunicação pública e institucional, é possível apontar como tendência um fortalecimento da memória institucional da UNEB, construída a partir das ações de comunicação organizacional, principalmente, em virtude de esta poder ser elaborada a partir de documentos, ou registros de campanhas publicitárias institucionais e conteúdos compartilhados nos meios digitais institucionais da universidade.

A capilaridade da UNEB é uma potência e se apresenta como um desafio para o planejamento e a gestão da ASCOM e da Universidade. No tocante a comunicação organizacional e a capilaridade da UNEB é possível vislumbrar, para a Assessoria de Comunicação, a fim de reduzir o distanciamento geográfico e fortalecer as relações institucionais com os demais *campi* da universidade, haja vista a ASCOM estar localizada no Campus I, em Salvador, é adotar as plataformas digitais como ferramentas de integração e diálogo para planejamento das ações de comunicação por meio da coordenação do NuCom.

A realização de encontros e diálogos regulares entre a equipe da ASCOM e os representantes do NuCom podem contribuir para qualificar a difusão de eventos e notícias locais nas plataformas oficiais, bem como, tonar o planejamento de comunicação organizacional cada vez mais integrado e colaborativo. Tais perspectivas atuam para fortalecer a cultura organizacional da instituição, principalmente, no eixo do planejamento de comunicação, ao ampliar a compreensão da importância da comunicação pública e das diretrizes da política de comunicação da UNEB.

Há que se destacar que a comunicação organizacional operacionalizada através da coordenação da ASCOM na UNEB tem criado a cultura institucional da produção de documentos oficiais como ferramenta para consolidar as ações de planejamento e gestão. Ao longo desta pesquisa foi possível constatar a gradativa ampliação das ações de materialização do planejamento das ações de comunicação da UNEB através de documentos que gradativamente foram sendo implementados a partir de suas características institucionais. Dessa maneira, se observou que há uma iniciativa consistente da ASCOM para produzir documentos institucionais de planejamento da comunicação organizacional como os documentos de Política de Comunicação integrada e o Planejamento de Comunicação Organizacional.

É necessário destacar que a utilização das redes sociais digitais foi outro elemento que se consolidou no planejamento de comunicação organizado pela ASCOM. Foi então necessário pensar em um plano de ações voltado para os públicos da universidade, e, principalmente, para os jovens, que se destacam como público de interesse da UNEB, o que torna necessário o engajamento e fortalecimento da participação institucional da Universidade junto às plataformas e redes sociais. Com isso se observou como uma tendência que as redes sociais oficiais da UNEB passarão a ser cada vez mais demandadas pelo público da instituição, o que demanda um fortalecimento das relações a partir da interação nos retornos dos comentários e nos conteúdos compartilhados nas redes sociais da instituição.

É fato que, diante do que foi levantado e apresentado pela pesquisa, há uma necessidade de a UNEB ampliar os investimentos na estrutura da ASCOM para fortalecer sua atuação cada

vez mais com um perfil institucionalizado, com o objetivo de consolidar esse setor como estratégico para a interação com os públicos de interesse da Universidade. Assim, é fundamental garantir a ampliação do quadro de profissionais para atuar na ASCOM, e, junto a isto, garantir as condições estruturais para o seu funcionamento como a aquisição e atualização de programas de criação, computadores, fortalecimento do Portal UNEB – com a atualização de conteúdos e depósitos de conteúdo.

No tocante às contribuições institucionais se acredita que esta pesquisa possa ser uma referência de consulta para outros pesquisadores, de modo que ela venha a contribuir para a ampliação da discussão, e fomentar novas abordagens, sobre a comunicação institucional na UNEB, e em demais Universidades públicas. Nesta perspectiva, pode-se sinalizar, a priori, outros caminhos que foram percebidos, porém não aprofundados, por não serem objetos desta dissertação, mas que podem ser trabalhados em outros estudos e pesquisas, se encontram as ações de comunicação da UNEB e sua relação com as redes sociais digitais, utilizadas como instrumento para promoção da comunicação da instituição com seus públicos. Um outro viés nesta perspectiva poderá ser o das evidências que apontaram para a relação de interação com os públicos das redes sociais e as narrativas que compõem os espaços de interação.

Por fim, há que se considerar que esta pesquisa, ao procurar demonstrar como o planejamento de comunicação organizacional concorreu para a construção da identidade *multicampi* da UNEB, ela conseguiu trazer à tona as ações de comunicação que, historicamente, produziram um conjunto de documentos que concorreram para registrar a memória organizacional da Universidade.

REFERÊNCIAS

- ABTU. **Conheça nossos Associados**. São Paulo, Disponível em: <https://www.abtu.org.br/copia-quem-sao> Acesso em 26 de abril de 2021.
- ADICHIE, Chimamanda Ngozi. O perigo de uma história única. Tradução Julia Romeu. 1^o Edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da Comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. Trabalho apresentado para obtenção do título de mestre em Comunicação – FAAC – UNESP, sob a orientação da profa. Dra. Roseane Andrelo, Bauru-SP, 2015.
- BAHIA. **Estatuto da Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia - CETEBA**. Salvador. 1979.
- BAHIA. **Lei Delegada nº 12, de 30 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre extingue e cria entidades de Administração Descentralizada e dá outras providências. Bahia, 1980. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/ld-no-12-de-30-de-dezembro-de-1980> Acesso em 20 de abril de 2020.
- BAHIA. **Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983**. Dispõe sobre a Cria a Universidade do Estado da Bahia - UNEB e dá outras providências. Bahia, 1983. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/ld-no-66-de-01-de-junho-de-1983> Acesso em 20 de abril de 2020.
- BAHIA. **Três anos de Educação e Cultura na Bahia: Relatório de Atividades 1983-1985**. Salvador. 1986.
- BAHIA. **As Universidades Estaduais da Bahia**. Salvador: SEC.CES, 1996.
- BAHIA. **Plano Plurianual 2008-2011**. Salvador, SEPLAN, 2008. Disponível em: https://seplan.ba.gov.br/arquivos/File/ppa/PPA2008_2011/Apresentacao_PPA_2008_2011.pdf. Acesso em 20 de abril de 2020.
- BAHIA. **A POLÍTICA TERRITORIAL E A PARTICIPAÇÃO SOCIAL**. Salvador, SEPLAN, 2018. Disponível em: https://seplan.ba.gov.br/arquivos/File/politica-territorial/PUBLICACOES_TERRITORIAIS/Historico_da_Politica_Territorial_da_Bahia_v3.pdf. Acesso em 20 de abril de 2020.
- BAMPI, Aumeri Carlos; DIEL, Jeferson Odair. **O modelo Multicampi de Universidade e suas relações com a Sociedade**. XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas. 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114920>. Acesso em 3 dezembro de 2019.
- BAITELLO, Tânia A Câmara. **Governança Corporativa e Comunicação Organizacional: interfaces possíveis**. 2007, 170f. Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo.

BERTOLETTI, Esther Caldas. **A memória da Constituição Imprensa Brasileira**. Comunicação Pública. Maria José da Costa Oliveira (Org.) Alínea. São Paulo. 2004, p.81.

BRAGA, José Luiz. A prática da pesquisa em Comunicação: abordagem metodológica como tomada de decisões. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós**, Brasília, v.14, n.1, jan./abr. 2011.

BRASIL. Portal Ministério da Educação (MEC). **Qual é a diferença entre faculdades, centros universitários e universidades?**. Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pet/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/116-qual-e-a-diferenca-entre-faculdades-centros-universitarios-e-universidades> . Acesso em: 28 de junho 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf> Acesso em: 25 de abril de 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Presidência da República Casa Civil. (org.). Brasília. DF, Distrito Federal, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 27 dezembro 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O que é SINAES? Disponível em: <http://inep.gov.br/sinaes> Acessa em 08 de abril de 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm Acesso em 25 de abril de 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995**. Dispões sobre o Serviço de TV a Cabo e dá outras providencias. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18977.htm Acesso em 09 de maio de 2021.

BRADÃO, Elizabeth Pazito. **Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública**. Encontro dos núcleos de pesquisa da Intercom. Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. V. 6, 2006. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38942022201012711408495905478367291786.pdf> Acesso em: 2 de novembro de 2020.

BOAVENTURA, Edivaldo M., PIMENTA, Lídia Boaventura. Processo de Gestão na Universidade multicampi. **Revista Direito UNIFACS - Debate Virtual**. nº 219. Ano 2018. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/5630/3551>> Acesso em: 22 de julho de 2019.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana**. Salvador. EDUFBA, 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana: objetivos, missões e afrodescendência.** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. Origem e formação do sistema estadual de educação superior da Bahia. pp. 45-78. ISBN 978-85-2320-893-6. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

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

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri-São Paulo: Manole, 2014.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber: técnicas de metodologia científica.** Campinas, São Paulo: Ed. Papirus, 2008.

CARDOSO, Onésimo. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Revista de Administração Pública (RAP) Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf> Acesso em 5 de maio de 2021.

CRUZ, Lucia Santa. Memória e comunicação organizacional no Brasil: interfaces. Artigo apresentado na ORGANICOM, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139229/134571> Acesso em 10 de maio de 2021.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** Brasília: Casa das Musas, 2012.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. *In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.* Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf>. Acesso em 01 de dezembro de 2019.

DIAS, Wânia. **Web TVUNEB agora é TV UNEB: Produções serão exibidas também na TV Kirimurê (sintonize 10.2).** *In: Portal UNEB.* 6 de dez de 2019. Disponível em <https://portal.uneb.br/noticias/2019/12/06/webtvuneb-agora-e-tv-uneb-producoes-serao-exibidas-tambem-na-tv-kirimure-sintonize-10-2/> Acesso em 09 de maio de 2021.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da Comunicação. *In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). Epistemologia da comunicação.* São Paulo: Loyola, 2003. p.41-54.

DUARTE, Jorge. Comunicação pública. São Paulo: Atlas, 2007. p. 47-58. Disponível em: <http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>. Acesso em: 27 de abril. 2021.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. *In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Comunicação Organizacional: v. 2. Linguagem, gestão e perspectivas.* São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

ESCUDEIRO, Regina. **Comunicação Pública a voz do cidadão na espera pública: construindo um novo paradigma profissional.** Curitiba: Appris, 2015.

FENAJ. **Manual de Assessoria de Comunicação: imprensa 2007**. 4. ed. Brasília: FENAJ, 2007. Disponível em: https://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2014/03/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf. Acesso em 25 abril 2020.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília. Plano Editora, 2005.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto e a pesquisa em Comunicação: Uma abordagem relacional. **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas** / org. Cláudia Peixoto de Moura, Maria Immacolata Vassallo de Lopes. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. 326 p. 153-174.

FERNANDES, Lucas de Sant’Anna; PINHEIRO, Lidiane Santos de Lima. Discurso, Narrativa e Valores de uma IES Negra e Feminina: Análise Semionarrativa dos Vídeos Institucionais da Universidade do Estado da Bahia. **In: Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. 4-9 de setembro 2017, Universidade Positivo, Curitiba-Paraná, p.01-14.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, CE: UEC, 2002. Apostila.

GIACOMINI FILHO, Gino. **Percepções Sociais sobre a Publicidade de Entidades Públicas**. Comunicação Pública. Maria José da Costa Oliveira (Org.) Alínea. São Paulo. 2004, p.131.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, Stuart. Estudos Culturais e seu legado teórico (Trad. de Cláudia Álvares) *In: SOVIK, Liv (Org.) Da Diáspora: identidades e mediações culturais*, p.199-218. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003. Pp. 219-240.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação Pública: construindo um conceito. *In: Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. Heloiza Matos (org.) – São Paulo: ECA/USP, 2012. 411 p.71-96.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no seguimento corporativo**. Intercom – RBCC. São Paulo, v.35, n.2 p. 267-289, jul./dez. 2012.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Person. São Paulo. Ed. 12º. 2010.

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

LE GOFF, JACQUES. **História e Memória**. Editora Unicamp. Campinas, São Paulo. 1990.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo. Editora 34, 1999. 3º Edição 2010 (1º Reimpressão – 2011).

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação organizacional: uma releitura da estrutura, enriquecida pelos modelos de análise de marketing**. (2010), 263f, Tese (Doutorado em Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAGALHÃES, Cláudio. **Manual para um TV Universitária**. Belo Horizonte, Autêntica. 2002.

MARCONDES FILHO, Ciro (Org.). **Dicionário da Comunicação**. 2 ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Paulus. 2009.

MATTOS, Sérgio Augusto Soares. **Um cidadão prestante: Entrevista biográfica com Edivaldo M. Boaventura**. Salvador: Quarteto, 2014.

MEDEIRO, Rildeni. **A Comunicação Interna numa Organização Pública**. Natal: 2006. p. 86. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicada. Departamento de Ciências Administrativas. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NASSAR, Paulo. Entrevista concedida ao canal do YouTube: Memória da Eletricidade. Título da entrevista: **Comunicação e Memória nas Organizações - Live com Paulo Nassar**. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=uv0jgcXwNyg&t=240s> Acesso em 15 de abril de 2021.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Comunicação Pública e os Setores Não-Estatais**. Comunicação Pública. Maria José da Costa Oliveira (Org.) Alínea. São Paulo. 2004, p.187.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. **Comunicação organizacional e comunicação pública**. In: Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. Heloiza Matos (org.) – São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 31-52.

OLIVEIRA, Josenildes Santos de. Entrevista concedida à autora Izabella Mendes Pamponet de Oliveira, na UNEB em Salvador no dia 10 de setembro de 2019.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações, p. 39-46. In. Olhares sobre nossos agoras. Curitiba: CRV, 2017.

POLLAK, Michael. **Memória e identidade social**. Estudos Históricos. FGV, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Disponível em: <http://www.pgedf.ufpr.br/memoria%20e%20identidadesocial%20A%20capraro%202.pdf> Acesso em 19 de abril de 2021.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica**. 6 ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

RIBEIRO, Ana Paula Goulart, LEAL, Bruno Souza, GOMES, Itania. **A historicidade dos processos comunicacionais elementos para uma abordagem.** In: Comunicação, Mídias e Temporalidades. Salvador, EDUFBA. 2017. p.37-54.

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT.** 2015, 229f. Dissertação (Mestrado Profissional). Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Universidade Federal do Tocantins, Palmas.

OLIVEIRA, Ricardo Borges. **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA: UM ESTUDO DE CASO.** 2015, 183f. Dissertação (Mestrado Stricto Sensu). Pós- Graduação em Gestão Pública. Universidade de Brasília, Faculdade UnB de Planaltina (FUP).

RIBEIRO, Ana Paula Goulart. BARBOSA, Marialva. Memória, relatos autobiográficos e identidade institucional. **Comunicação & Sociedade - Dossiê Ciberativismo latino-americano.** V.28. N°47. (2007), p.99-114. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/737/744> .Acesso em: 29 de novembro de 2019.

ROSARIE, Nísia Martins. Cartografia na Comunicação: questões de método e desafios metodológicos. **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas / org.** Cláudia Peixoto de Moura, Maria Immacolata Vassallo de Lopes. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. 326 p. 175-194.

RUÃO, Teresa. **O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor.** Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. 2001.

SÁ, Maria Gisele de *et al.* A Relevância da Comunicação Organizacional para as Universidades Públicas Brasileiras: O Caso do Departamento de Ciências Humanas da Universidade do Estado da Bahia – Campus III. In: **Anais do V Conferência Brasileira de Mídia Cidadã e I Conferência Sul-Americana de Mídia Cidadã.** 5-7 de agosto 2017, Faculdade de Pato Branco, Pato Branco-Paraná, p.43-62

SABBATINI, Juliana Fedak. **Comunicação Organizacional e Governança Corporativa: uma intersecção possível?** 2010, 214f. Tese (Doutorado). Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SIMSON, Olga Rodrigues de Moraes. Memória, cultura e poder na sociedade do esquecimento. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 6, p. 14-18, mai 2003. ISSN 2316-3852. Disponível em: http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/57 . Acesso em: 17 agosto de 2020.

SANTOS, Emilene Jesus dos. **PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DAS MÍDIAS NA CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL: o caso da Assessoria de Comunicação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.** 2020, 191f. Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, Bahia.

- SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 35 edição, revista e atualizada (até a Emenda Constitucional n.68, de 21.12.2011). Malheiros Editores. SP. 2012.
- SUZUKI, Érica. **Gestão da Comunicação na UnB (1985-2015)**. São Paulo, Editora Baraúna, 2017.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson. 2002.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas Organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo. Summus, 2015.
- TV UNEB. **UNEB 36 anos: Toni Vasconcelos, ASCOM e as muitas vozes**. In: TV UNEB. 13 de set de 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=K2uzDvgPCcI>. Acesso em 09 de maio de 2021.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **REGIMENTO GERAL DA UNEB. Aprovado pela Resolução CONSU nº864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012)**. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em 28 de junho de 2019.
- UNEB. **Relatório do Gestor – 1983**. Salvador, UNEB, 1983.
- UNEB. **Relatório anual 1985/1986 (1º Semestre)**. Salvador, UNEB, 1986. 148p.
- UNEB. **Relatório de Gestão 2006-2009**. Salvador, UNEB, 2006.
- UNEB. **Multicampi UNEB**. Salvador, UNEB, Vol. 1, Nº 1, 1984.
- UNEB. **Revista UNEB**. Salvador, UNEB, Ano 1, Nº 1, 1985a.
- UNEB. **Revista UNEB**. Salvador, UNEB, Ano 1, Nº 2, 1985b.
- UNEB. **Boletim UNEB**, Ano 1, Nº 1, 1986a.
- UNEB. **Relatório anual 1985/1986 (1º Semestre)**. Salvador, UNEB, 1986b.
- UNEB. **Processo de Reconhecimento**. Volume III. Salvador. 1990.
- UNEB. **Projeto de Criação da Assessoria de Comunicação da UNEB: ASCOM/UNEB**. Salvador, 1991.
- UNEB. **Relatório do Gestor 1991-1992**. Salvador, 1992.
- UNEB. **Relatório de Ação 1991-1993**. Salvador, 1994.
- UNEB. **Assessoria de Comunicação – ASCOM: Diagnóstico e propostas para 1995**. Salvador, 1994.
- UNEB. **Relatório de Atividades 1998**. Salvador, 1999.
- UNEB. **Plano de Ações Prioritárias – PAP (2014). Projeto de Gestão (Reitoria 2014-2017)**. Salvador, 2014.

UNEB. **Plano de Metas (2016-2017)**. Salvador, 2016.

UNEB. **Regulamento Interno. Assessoria de Comunicação - ASCOM**. Salvador, 1999, n.p.

UNEB. **Resolução N° 1137/2015**. Aprova o Regimento Interno da Assessoria de Comunicação. CONSU. Salvador. 2015. Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-1137_2015.pdf Acesso em 09 de maio de 2021.

UNEB. **Resolução N° 285/2004**. Aprova a criação da TV UNEB, vinculada à PROEX e dá outras providências. CONSU. Salvador. 2004. Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-285_2004.pdf Acesso em 9 de maio de 2021.

UNEB. **Resolução N° 1 358 /201 9**. Aprova o Regimento da TV Universitária da Universidade do Estado da Bahia (TV UNEB). Regimento da TV UNEB, 2019. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2019/02/1358-consu-Res.-Regimento-TV-UNEB.pdf> Acesso em: 7 de julho de 2019.

UNEB. **Relatório de Gestão 1998-2001**. Salvador, 2002.

UNEB. **Relatório UNEB 1998-2005**. Salvador, 2006.

UNEB. **Plano Estratégico da UNEB**. Salvador, 2007.

UNEB. **Relatório do Gestão 2006-2009**. Salvador, 2010.

UNEB. **Plano Plurianual - 2012-2015**. Salvador, 2012.

UNEB. **Relatório de Atividades 2006-2013**. Salvador, 2013.

UNEB. **Plano Estratégico da UNEB**. 2° Edição. Salvador, 2013.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2013-2017**. Salvador, 2013.

UNEB. **Relatório Anual de Atividades 2015**. Salvador, 2016. Disponível em: <https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2017/05/Relatorio-Final-de-Atividades-2015-da-Uneb.pdf>. Acesso em 10 de maio de 2021.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional - 2017-2022**. Salvador, 2018.

UNEB. **A UNEB**. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em 4 de abril de 2019.

UNEB. **Anuário em Dados 2018 - Base 2017**. Salvador, EDUNEB, 2018.

UNEB. **TV UNEB**. Disponível em: http://www.tv.uneb.br/?page_id=658 Acesso em 9 de maio de 2021.

UNEB. **Manual de Redação & Estilo - ASCOM**. Salvador, 2016.

UNEB. **Manual de Relacionamento com a Imprensa - ASCOM**. Salvador, 2016.

UNEB. **Manual de Identidade Visual da UNEB**. Portal UNEB. 2021. Salvador. Disponível em: <https://portal.uneb.br/proaf/wp-content/uploads/sites/65/2020/02/Manual-de-identidade-da-UNEB.pdf> Acesso em 18 de abril de 2021.

UNEB. **Manual de Redação & Estilo da UNEB**/ Universidade do Estado da Bahia, Assessoria de Comunicação; Coordenação de Josenildes Santos de Oliveira [et al.]. Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2020.

UNEB. **Manual de Relacionamento com a Imprensa**. Assessoria de Comunicação; Coordenação de Josenildes Santos de Oliveira [et al.]. Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2020.

UNEB. **Manual de Procedimentos da Secretaria da ASCOM**/ Universidade do Estado da Bahia, Assessoria de Comunicação; Coordenação de Josenildes Santos de Oliveira [et al.]. Salvador: Universidade do Estado da Bahia, 2020.

UNEB. **Regimento Interno do Arquivo Central da UNEB**. 2012. Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-949_2012.pdf Acesso em 22 de abril de 2021.

UNEB. **Lançamento do Novo portal UNEB e TV UNEB**. *In*: TV UNEB. 13 de maio de 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MEqljzExOIE> Acesso em 09 de maio de 2021.

UNEB. **ASCOM – Assessoria de Comunicação. Salvador**. 2015. n/p.

UNEB. **Anuário UNEB em Dados 2019 - Base 2018. Universidade do Estado da Bahia – UNEB**. Salvador, Bahia, 2019. Disponível em: https://portal.uneb.br/seavi/wp-content/uploads/sites/134/2019/12/ANUARIO_2019_BASE_2018.pdf Acesso em 11 de maio de 2021.

UNEB, (Oficial UNEB). **Facebook oficial da Universidade do Estado da Bahia – UNEB**. Disponível em: <https://www.facebook.com/OficialUNEB> Acesso em 09 de maio de 2021.

UNEB, (oficialuneb). **Instagram oficial da Universidade do Estado da Bahia - UNEB**. Disponível em: <https://www.instagram.com/oficialuneb/> Acesso em 05 de maio de 2021.

UNEB, (@OficialUNEB). **Twitter oficial da Universidade do Estado da Bahia- UNEB**. Disponível em: https://twitter.com/OficialUNEB?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor Acesso em 09 de maio de 2021.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: artigo, projeto, Relatório, Trabalho de Conclusão de Curso, Dissertação e Tese**. Biblioteca da UNISINOS. São Leopoldo, 2021.

VEIGA, Isabela Rodrigues. **Coberturas jornalísticas e construção de reputação institucional: a representação da polícia federal na imprensa e seus reflexos identitários**. 2009. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. **O que é universidade**. 1º. ed. E-book. São Paulo: Brasiliense, 2017.

WOODWARD, Kathryn. **Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual**. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais*. – 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, p.7-72, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. Bookman, São Paulo. 2001.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication Publique**. Paris: PUF, Col. Que sais-je? 1995. Versão resumida: tradução Elizabeth Brandão. Disponível em: <https://comunicacaopublicaufes.files.wordpress.com/2011/12/comunicacaopublica-pierrezemor-traducao.pdf> Acesso em: 31 de agosto de 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB
Centro de Artes, Humanidades e Letras
Programa de Pós-Graduação em Comunicação - PPGCOM
Discente: Izabella Mendes Pamponet de Oliveira

Esta entrevista busca compreender de que maneira os processos comunicacionais da Universidade Estadual da Bahia contribuíram para a construção da memória organizacional da Uneb. Trata-se de uma pesquisa acadêmica onde a coleta de informações irá contribuir na estruturação do projeto de pesquisa do Mestrado em Comunicação, da estudante Izabella Mendes Pamponet de Oliveira. Desde já, informo que o uso das informações seguirá todos os padrões éticos da pesquisa científica, iniciando com a possível autorização para uso fornecida pelos atores envolvidos. Assim, solicito a autorização de veiculação dos dados coletados para a pesquisa do mestrado em comunicação.

Entrevistada: XXXX
Cargo: XXX

Roteiro: Comunicação Organizacional e Ascom

- 1) Como iniciou a comunicação organizacional da Uneb?
- 2) Como ocorreu o surgimento da Ascom da Uneb?
- 3) De que forma os processos comunicacionais da Uneb foram construídos?
- 4) Quais os meios de comunicação que a Uneb utilizava e ainda faz uso para promover a comunicação com os seus públicos.
- 5) Como é a relação de diálogo da Ascom com os demais *campi* da universidade, visto o seu perfil *multicampi*, sobre o planejamento de comunicação da universidade?
- 6) Qual a estrutura que a Ascom no *Campus I* – Salvador e caso tenha uma outra estrutura de comunicação em outros *campi* quais são?
- 7) De acordo com PDI 2017-2022, a Política de Gestão consolida a política de comunicação. Gostaria de compreender por que nos PDIs anteriores não está presente informações sobre a comunicação organização? Assim, o que motivou essa mudança?
- 8) Orientar a descentralização das ações de comunicação, gostaria de compreender como surgiu essa necessidade e qual a forma de abordagem para a realização da mesma, bem como, qual o papel da Ascom nesse processo?

Documentos/Materiais

- 1) Planejamento de comunicação organizacional da Uneb
- 2) Histórico da Ascom, fundação e reformulação.
- 3) Política de comunicação realizada pela Uneb

- 4) Documentos que falem sobre o contexto histórico da Ascom na Uneb
- 5) Relatório de atividades realizadas a partir do plano de comunicação
- 6) A parti de quando a Ascom tem sido incluída no PDI da Uneb? 2017?
- 7) Registros gerais que falem sobre comunicação organizacional da Uneb desde a fundação até a atualidade.
- 8) Plano de ações de comunicação nas redes sociais
- 9) Memória organizacional da comunicação
- 10) Peças institucionais desses 36 anos de Uneb.
- 11) Avaliação de atividades de comunicação realizadas

APÊNDECE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Entrevista

Data: 10/09/2019

Autonomia universitária e funcionamento da comunicação

- 1) Existe uma preocupação da Ascom no processo de planejamento comunicacionais buscar formas de preservar a memória organizacional da Uneb? Caso, sim, quais são as ações ou atividades adotadas para a realização da consolidação e preservação da memória organizacional?
- 2) Como é estabelecido os processos comunicacionais da Uneb? Há alguma interferência por parte do Governo do Estado e Secretaria de Educação, visto a vinculação da Universidade ao Estado?
- 3) A comunicação organizacional da Uneb desde o início da Universidade, ele foi construído pela própria Universidade, ou havia um suporte do governo do Estado na produção e divulgação da comunicação?
- 4) Como ocorre o processo de execução das peças de publicidade organizacional? Há uma autonomia da Universidade em criar e produzir? Ou a Uneb conta com um suporte do Governo do Estado?
- 5) No que tange todos os processos comunicacionais da Universidade, qual a participação do Estado nesses processos?
- 6) Quando a Universidade passou a utilizar as plataformas digitais e as redes sociais dentro do planejamento de comunicação organizacional?

APÊNDECE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Esta pesquisa seguirá todos os critérios da ética adotados para com o respeito às fontes e aos entrevistados.

EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:

O(a) senhor(a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa “COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E MEMÓRIA: a convergência em uma Universidade *Multicampi*”, sob a responsabilidade da pesquisadora Izabella Mendes Pamponet de Oliveira, discente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), e tem como objetivo “Analisar como o planejamento de comunicação contribuiu para a construção da memória organizacional da Universidade do Estado da Bahia em sua trajetória histórica”.

A realização desta pesquisa trará como benefícios preencher lacunas diante da ausência de estudos sobre a comunicação organizacional em Universidades Públicas, principalmente, as que possuem um perfil voltado para a multicampia.

Utilizaremos como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso e como estratégia para discussão dos dados e informações a triangulação a partir dos estudos bibliográfico, documental e de campo. Para esse último serão realizadas entrevista, e, após avaliação, se necessário, questionários. A entrevista é definida por Marconi e Lakatos (2003) como o encontro entre duas pessoas para que uma delas adquira informações sobre determinado assunto, por meio de um diálogo de natureza profissional. Será utilizada nessa pesquisa a entrevista semiestruturada que é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, porém, que permita, ao longo do diálogo com os entrevistados, o registro de indagações advindas do contexto das respostas ou de novas inquietações.

Na condição de pesquisadora comprometo-me em cumpro com todas as etapas para que o convidado possa se manifestar de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida. Para tanto prestarei as informações e os esclarecimentos necessários, e ainda buscarei o momento, condição e local mais adequados para que o esclarecimento seja efetuado, considerando, para isso, as peculiaridades do convidado a participar da pesquisa e sua privacidade.

Caso aceite o senhor(a) será entrevistado e esta entrevista poderá ser gravada em vídeo/áudio e responderá a um roteiro de perguntas que foi submetido ao Docente Orientador da Pesquisa. Sua participação é voluntária, gratuita e não haverá nenhum custo ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e, portanto, o senhor(a)

não será identificado, exceto que o deseje ou permita, em qualquer fase da pesquisa. Assim sendo, respeitarei a vontade dos entrevistados, e devido a coleta de informações caso o senhor(a) se sinta constrangido e deseje desistir de participar da pesquisa não haverá nenhum constrangimento, e mantereí preservada a sua identidade, respeitando o direito a dignidade, a liberdade e a autonomia humana dos participantes. Caso queira (a) senhor(a) poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar sua autorização. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Quaisquer dúvidas que o(a) senhor(a) apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e o Sr(a), caso queira, poderá entrar em contato também com o Docente Orientador da pesquisa. O(a) senhor(a) receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

INFORMAÇÕES DOS RESPONSÁVEIS PELA PESQUISA PARA CONTATO

a) PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Izabella Mendes Pamponet de Oliveira.

Endereço: Rua XXX, nº, Bairro. Salvador - BA. CEP: XXXXXX. Tel.: (XX) XXXX-XXXX, e-mail: izapamponet@gmail.com.

b) DOCENTE ORIENTADOR: Sérgio Augusto Soares de Mattos

Contatos: Tel.: (XX) XXXX-XXXX / e-mail: sasmattos@gmail.com.

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIMENTO

Declaro que, após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador(a) sobre os objetivos benefícios da pesquisa e riscos de minha participação, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação siga os critérios estabelecidos e assinarei este documento em duas vias sendo uma destinada ao pesquisador e outra a via a mim.

_____, _____ de _____ de _____

Assinatura do Participante da Pesquisa

ANEXOS

ANEXO A – PEÇAS PUBLICITARIAS: CAMPANHAS DE VESTIBULAR – UNEB

Imagem 01: Peça publicitária: Campanha de Vestibular de 2013

Publicidade do Vestibular UNEB 2013. O banner apresenta o logotipo 'UNEB 30 anos' à esquerda, com o número 30 em azul e uma chama em vermelho. À direita, o texto 'VESTIBULAR UNEB' em letras grandes, com o brasão da universidade no centro. Abaixo, o 'Processo Seletivo 2013' e a frase 'Uma nova história começa com você.'.

INSCRIÇÕES :
08/09 a 09/10/2011
www.vestibular.uneb.br
PROVAS: 13 e 14/01/2012

Informações: 0800 071 3000

Lista de Cursos:

Administração	Fonoaudiologia
Agronomia	Geografia
Ciências Biológicas	História
Ciências Contábeis	Letras
Ciências Sociais	Matemática
Comunicação Social	Medicina
Design	Nutrição
Direito	Pedagogia
Educação Física	Psicologia
Enfermagem	Química
Eng. de Produção Civil	Sistemas de Informação
Eng. Agrônoma	Turismo e Hotelaria
Eng. de Pesca	Turismo
Farmácia	Urbanismo
Fisioterapia	

Fonte: ASCOM/UNEB

Imagem 02: Peça publicitária: Campanha de Vestibular de 2014

Publicidade do Vestibular UNEB 2014. O banner apresenta o logotipo 'VESTIBULAR UNEB' em letras grandes, com o brasão da universidade à direita. Abaixo, o 'Processo Seletivo 2014' e a frase 'A UNEB transforma. Você também.'.

INSCRIÇÕES :
05/09 a 13/10/2013
www.vestibular.uneb.br
PROVAS: 24 e 25/11/2013

Informações: 0800 071 3000

Lista de Cursos:

Administração	Direito
Agronomia	Educação Física
Arqueologia	Enfermagem
Ciências Biológicas	Eng. Agrônoma
Ciências Contábeis	Eng. de Bioprocessos e Biotecnologia
Ciências Sociais	Eng. de Pesca
Comunicação Social	Eng. de Produção Civil
Design	Eng. Sanitária e Ambiental
Fonoaudiologia	Farmácia
Geografia	Filosofia
História	Fisioterapia
Letras	Psicologia
Matemática	Química
Medicina	Sistemas de Informação
Nutrição	Turismo e Hotelaria
Pedagogia	Turismo
	Urbanismo

Fonte: ASCOM/UNEB

Imagem 03: Peça publicitária: Campanha de Vestibular de 2015

**VESTIBULAR
UNEB**
Processo Seletivo **2015**

participe
realize
transforme
#sejauneb

INSCRIÇÕES
08/09 a 02/10/2014
www.vestibular.uneb.br

PROVAS
14 e 15/12/2014

Informações:
0800 071 3000

UNEB
UNIVERSIDADE DO
ESTADO DA BAHIA

Governo do
Estado da Bahia
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Fonte: ASCOM/UNEB

Imagem 04: Peça publicitária: Campanha de Vestibular de 2017

**UNIVERSIDADE
POPULAR
E INCLUSIVA**

**VESTIBULAR
Processo Seletivo
2017.2
UNEB**

SEJA VOCE. SEJA UNEB

INSCRIÇÕES
A PARTIR DE 13/12

PROVAS
23 e 24/04/2017

TAXA: R\$ 70,00 www.vestibular.uneb.br

Informações:
0800 071 3000

UNEB
UNIVERSIDADE DO
ESTADO DA BAHIA

SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO

BAHIA
GOVERNO DO ESTADO

Fonte: ASCOM/UNEB

Imagem 05: Peça publicitária: Campanha de Vestibular de 2018

VESTIBULAR
Processo Seletivo **2018** **UNEB**

você conectada a diversos mundos

INSCRIÇÕES A PARTIR DE 10/10

PROVAS 17 e 18/12/2017

TAXA: R\$ 85,00

www.vestibular.uneb.br

Informações:
71 3117-2352

 **UNEB**
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO | **BAHIA**
GOVERNO DO ESTADO

Fonte: ASCOM/UNEB

Imagem 06: Peça publicitária: Campanha de Vestibular de 2019

VESTIBULAR
Processo Seletivo 2019 **UNEB**

INSCRIÇÕES
A PARTIR DE **25/09**

PROVAS
02 e 03/12

TAXA
R\$ 90,00

www.vestibular.uneb.br

 **UNEB**
UNIVERSIDADE DO
ESTADO DA BAHIA

 Estado da Bahia

Informações:
71 3117-2352

Fonte: UNEB/ASCOM

ANEXOS B – PAUTAS E SERVIÇOS

portal.uneb.br/noticias/pautas-e-servicos

Estado da Bahia Sites do Governo Transparência Ouvidoria Geral Acesso à Informação Redes Sociais Governo Bahia.gov.br

ACESSIBILIDADE Headmouse Teclado Virtual Contraste Mapa do Site Transparência UNEB Internacionalização

Facebook Twitter Instagram YouTube

UNEB UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

O que você procura?

Home Institucional Campi Graduação Pós-Graduação e Pesquisa Extensão Estudantes Servidores Notícias Ouvidoria/Fale Conosco Unebmail

Ficha de Solicitação de Serviços

Home / Ficha de Solicitação de Serviços /

NOME DA INICIATIVA

DATA

LOCAL

HORÁRIO

SETOR PROPONENTE

PÚBLICO ALVO

Nº DE INSCRITOS (para eventos)

PARCERIAS/APOIADORES INSTITUCIONAIS

OBJETIVO(S)

JUSTIFICATIVA (importância acadêmica do evento)

SERVIÇOS SOLICITADOS

CONTATOS DOS RESPONSÁVEIS (e-mail; celular; whatsApp; telefone fixo)

Imagem

Escolher arquivo Nenhum arquivo selecionado

Imagem

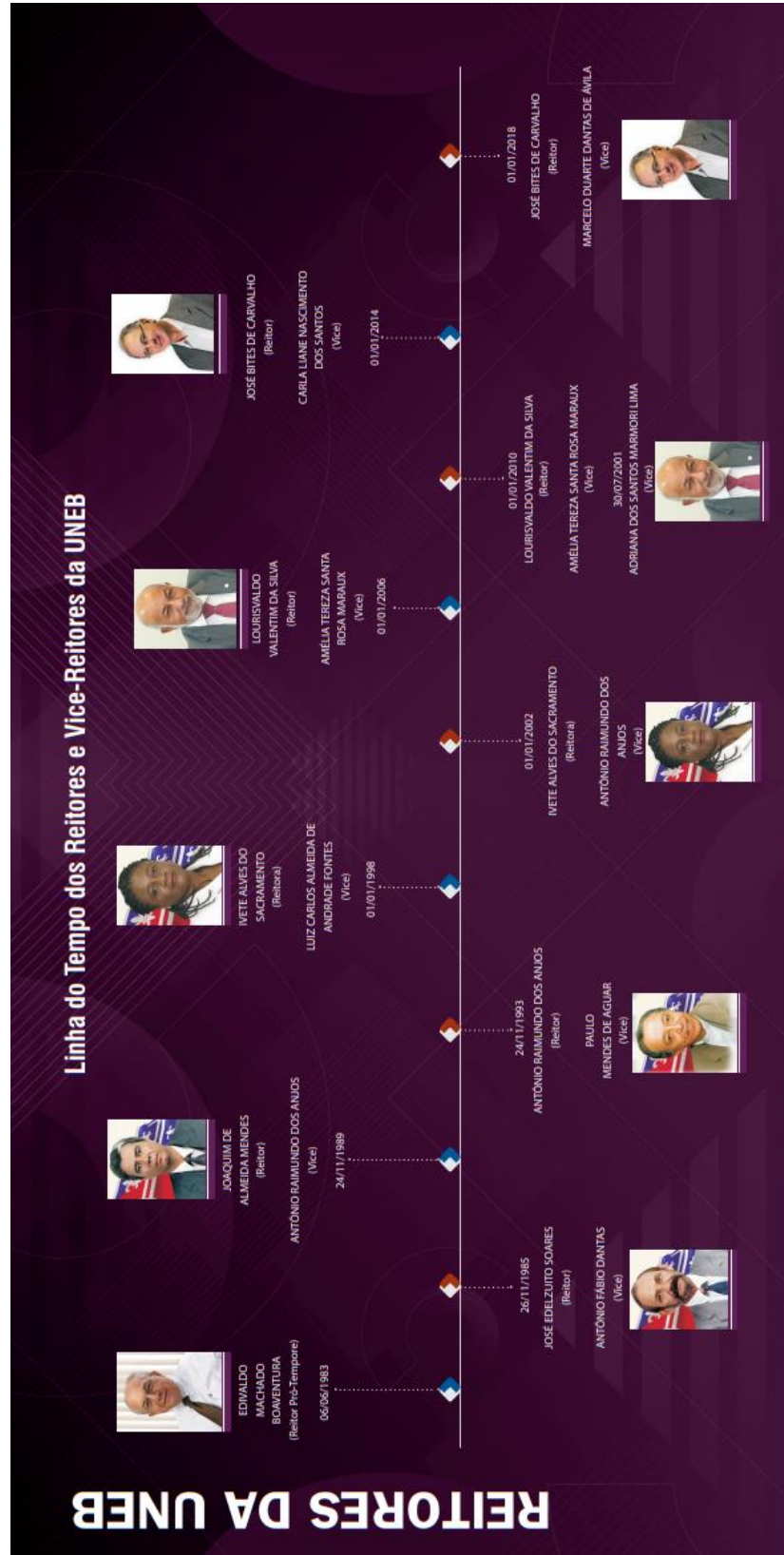
Escolher arquivo Nenhum arquivo selecionado

Arquivo

Escolher arquivo Nenhum arquivo selecionado

Fonte: Portal UNEB. Disponível em: <https://portal.uneb.br/noticias/pautas-e-servicos/>
Acesso em 18 de julho de 2021.

ANEXO C – LINHA DO TEMPO DOS REITORES DA UNEB



Fonte: UNEB em Dados 2018-2019

ANEXO D – ATIVIDADES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL REGISTRADAS NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO DA UNEB NO PERÍODO 2011 A 2018

2011	Atividade 4268 - Publicidade Institucional
Objetivo: Informar à população sobre atos, obras, programas, metas e resultados de ações implementadas pela Universidade.	
Unidade Executora - UDO / Uneb	
Apresentação das Realizações:	
Atividades de publicidade desenvolvidas pela assessoria de comunicação:	
<ul style="list-style-type: none"> · Publicação de Matérias no portal UNEB; · Envio de Releases a diversos veículos de comunicação; · Assessoramento à comunidade universitária e suporte a entrevistas; · Atendimento à imprensa. 	
Para tanto, desenvolve atividades tais como:	
Clipagem – Atividade diária de recortes das informações divulgadas nos jornais sobre a Uneb;	
<ul style="list-style-type: none"> · Elaboração do <i>Uneb na Imprensa</i> (Boletim semanal veiculado por e-mail para a comunidade Uneb); · Elaboração da agenda cultural <i>Tá Rolando</i> (Boletim semanal veiculado por e-mail para a comunidade Uneb); · Manutenção do Blog UNEB (seleção de material, postagens, aprovação de comentários, organização de sugestões de pautas, atendimento à comunidade, respostas a e-mails e do blog, envio de mensagens para a lista Grupos; · Monitoramento do Orkut (envio de novidades sobre as postagens do Blog, respostas a scraps e felicitação a aniversariantes); · Monitoramento do Twitter (envio de novidades sobre as postagens do Blog, postagem de fotos e postagem dos cartões de datas comemorativas); · Envio de cartão de aniversário para profissionais da imprensa; · Elaboração e envio de cartão de Datas Comemorativas para profissionais e setores da UNEB; · Atendimentos diversos (solicitações, críticas, sugestões) aos diferentes públicos da instituição; · Divulgação de informações via e-mail para estudantes da UNEB; 	

- Uneb na mídia – Relatório de avaliação mensal com informações veiculadas na mídia sobre a Uneb;
- Campanha Vestibular 2012;
- Portal UNEB (cobrança de conteúdos, alimentação, mediação com os administradores de conteúdo dos campi)
- Pesquisa de Comunicação Interna da UNEB (elaboração do roteiro de viagens, pesquisa sobre blogs institucionais);
- Guia do Estudante.

Além dessas, desenvolve-se também:

- Atividades Relacionadas à Comunicação Visual e Atualizações Diárias do Portal da Uneb;
- Confeção de Materiais Instrucionais e Educacionais;
- Fotografia, Tratamento e Digitalização de Imagens;
- Serviços de Criação e Elaboração de Folders, Panfletos, Banners, Cartazes, Logomarcas, Convites de Formatura, Crachás, Pastas, Camisas, Certificados, Sinalizações e Outros.
- Produção do programa da TV Uneb: (Giro Universitário – UATI Alagoinhas; Mostre sua Cara; Especial 200 anos de imprensa Baiana);
- Coberturas dos eventos (reportagem)
- Criação de DVD para o vídeo: Simulado de prevenção de acidentes;
- Mesa-redonda da CPA (Comissão Permanente de Avaliação) sobre egressos da UNEB.

2012	Atividade 4268 - Publicidade Institucional
Objetivo: Informar à população sobre atos, obras, programas, metas e resultados de ações implementadas pela Universidade.	
Órgão responsável: Uneb/Unidade de Desenvolvimento Organizacional – UDO	
Principais Ações realizadas: <ul style="list-style-type: none"> - Produção de matérias e reportagens de cobertura dos eventos nos diversos <i>campi</i>, publicadas no Portal Uneb. - Serviços de assessoria de comunicação à comunidade universitária. Atendimento às demandas da imprensa. - Atendimento aos públicos interno e externo através do Fale Conosco e Comentários. Confeção de materiais instrucionais e educacionais para os 24 <i>campi</i>, e cobertura fotográfica de eventos da universidade. - Produção e distribuição de releases divulgando os principais eventos e realizações da Universidade. - Elaboração do Uneb na Imprensa (Boletim semanal veiculado por e-mail para a comunidade Uneb); 	

- Elaboração da agenda cultural *Tá Rolando* (Boletim semanal veiculado por e-mail para a comunidade Uneb);
- Manutenção do Blog Uneb (seleção de material, postagens, aprovação de comentários, organização de sugestões de pautas, atendimento à comunidade, respostas a e-mails e do blog, envio de mensagens para alista Grupos); Monitoramento do *twitter* (envio de novidades sobre as postagens do Blog e Portal, postagem de fotos e postagem dos cartões de datas comemorativas).
- Produção do novo Vídeo institucional da Uneb, Produção executiva do projeto do filme “Vidas Incomuns –As Mulheres e o Cangaço”.
- Construção do projeto de arquivo audiovisual da Uneb, em parceria com o Sistema de Arquivo Central –SIARC.
- Projeto de grupo de pesquisa em TV digital e TV Pública e do Projeto para evento seminário de TV Pública e TV digital.
- Produção do vídeo para divulgação do Vestibular nas escolas de toda Bahia.
- Elaboração gráfica de folders, cartazes, convites, placas de sinalização, placas de identificação, banners, logomarcas, pastas, camisas.
- Impressão de documentos e de materiais de divulgação da Universidade.
- Cobertura dos eventos institucionais e veiculação das matérias na TVUneb.

2013	Ação 2050: Publicidade Institucional - Ações da Uneb.
Objetivo: Informar à população sobre atos, obras, programas, metas e resultados de ações implementadas pela Universidade.	
Órgão responsável: Uneb/Assessoria de Comunicação - ASCOM	
Em 2013, merece destaque a realização do vídeo comemorativo dos 30 anos da Universidade; a realização do MultiCom – 1º Encontro Multicampi de Comunicação da Uneb, que reuniu pessoas que trabalham com comunicação institucional nos departamentos, pró-reitorias, assessorias e demais setores da Universidade; a participação da Ascom em feiras de informação profissional em colégios públicos e particulares de Salvador; e a campanha do Vestibular 2014 da Uneb, com participação na definição e justificativa do tema da campanha, na seleção e treinamento de monitores de todos os departamentos da Uneb para atuarem como divulgadores do Processo Seletivo em instituições de ensino públicas e particulares, na elaboração de arte para as peças de divulgação, na cobertura jornalística no dia do vestibular, na realização da avaliação do processo de divulgação e na produção do relatório final do Vestibular 2014.	
Principais Ações realizadas:	
<ul style="list-style-type: none"> - 1.024 matérias e reportagens de cobertura dos eventos nos diversos campi, produzidas e publicadas no Portal Uneb. - Serviços de assessoria de comunicação à comunidade universitária. Atendimento às demandas da imprensa. Atendimento aos públicos interno e externo através do Fale Conosco e Comentários. Confecção de materiais instrucionais e educacionais para os 24 campi, e cobertura fotográfica de eventos da universidade. 	

- Produção e distribuição de releases divulgando os principais eventos e realizações da Universidade.
- Elaboração da agenda cultural Tá Rolando (Boletim semanal veiculado por e-mail para a comunidade Uneb); Manutenção do Blog Uneb (seleção de material, postagens, aprovação de comentários, organização de sugestões de pautas, atendimento à comunidade, respostas a e-mails e do blog, envio de mensagens para a lista Grupos); Monitoramento do twitter (envio de novidades sobre as postagens do Blog e Portal, postagem de fotos e postagem dos cartões de datas comemorativas).
- 262 projetos de elaboração gráfica de folders, cartazes, convites, placas de sinalização, placas de identificação, banners, logomarcas, pastas, camisas.
- Impressão de documentos e de materiais de divulgação da Universidade.
- 156 coberturas fotográficas dos eventos institucionais.
- 95 reportagens produzidas e veiculadas pela WebTV/Uneb.

2014	Ação 2050: Publicidade Institucional - Ações da Uneb.
Objetivo: Informar à população sobre atos, obras, programas, metas e resultados de ações implementadas pela Universidade.	
Órgão responsável: UNEB/Assessoria de Comunicação – ASCOM	
<p>Apresentação das Realizações:</p> <p>Foram metas da Assessoria de Comunicação da UNEB para 2014: a realização de pesquisa sobre a comunicação interna; a reformulação do Portal UNEB; e a composição de equipe para o desenvolvimento do projeto de criação, desenvolvimento e implantação do sistema de TV Universitária.</p> <p>Durante os meses de setembro a dezembro de 2014, a ASCOM desenvolveu atividades ligadas à divulgação dos Processos Seletivos Vestibular 2015; Matrícula especial (vagas residuais) e Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação (Sisu). Para divulgação do Vestibular 2015, houve distribuição de material informativo em instituições de ensino médio; participação em Feiras de Informação Profissional; visita a turmas de 3º ano do ensino médio de escolas públicas e particulares. A ASCOM coordenou a divulgação do Vestibular 2015 em todos os campi da Universidade com apoio dos coordenadores locais de vestibular. Também nesse período, foi aplicada a Pesquisa de Opinião sobre a comunicação interna da UNEB, aos diferentes públicos da instituição sobre preferências e hábitos relativos à comunicação interna e a utilização ou não dos canais internos de comunicação, com objetivo maior de subsidiar a construção de uma política de comunicação institucional.</p> <p>Destaca-se, ainda, a participação em reuniões com os setores para tratar da reformulação do portal da UNEB; apoio para elaboração de folder institucional e do manual do estudante solicitados pela Prograd; realização de atividades relacionadas ao Prêmio Péter Murányi; apoio na criação de blog para evento do MPEJA; assessoramento ao reitor em viagens, a exemplo de Xique-Xique, Juazeiro e Jacobina, nas quais foram realizadas atividades como: acompanhamento de reuniões junto à comunidade acadêmica de cada departamento visitado, relatório dessas reuniões, acompanhamento em solenidade, registro fotográfico, entre outros.</p>	

A ASCOM, através do Núcleo de WEB-TV, realizou reuniões para implantação em 2015 da transmissão interna do sistema REDCOM (Rede Externa e Interna de Comunicação), proposta inovadora e de grande importância para toda a comunidade UNEBiana e circunvizinha à nossa universidade, que permitirá maior socialização e visualização das produções universitárias.

TABELA 22
MATÉRIAS PUBLICADAS NO PORTAL UNEB/NUJOR
BAHIA, 2014

ATIVIDADE/MES	MATERIAS/ REPORTAGENS
Janeiro	44
Fevereiro	38
Março	54
Abril	35
Maio	85
Junho	55
Julho	128
Agosto	115
Setembro	106
Outubro	99
Novembro	101
Dezembro	54
TOTAL	914

Fonte: ASCOM/UNEB

TABELA 23
RESUMO DE ATIVIDADES NUCDESIGN
BAHIA, 2014

MES	CRIAÇÃO/PRODUÇÃO	COBERTURAS FOTOGRAFICAS
Janeiro	14	15
Fevereiro	20	12
Março	25	16
Abril	19	03
Maio	35	14
Junho	34	12
Julho	30	13
Agosto	32	26
Setembro	43	12
Outubro	44	23
Novembro	37	17
Dezembro	77	14
TOTAL	410	177

Fonte: ASCOM/UNEB

TABELA 24
RESUMO DE ATIVIDADES TV UNEB
BAHIA, 2014

MES	REPORTAGENS PRODUZIDAS E VEICULADAS	ATIVIDADES EXTRAS
Janeiro	07	05
Fevereiro	07	06
Março	06	07
Abril	04	04
Maio	12	-
Junho	04	-
Julho	06	-
Agosto	12	-
Setembro	10	01
Outubro	15	01
Novembro	08	01
Dezembro	08	01
TOTAL	99	26

Fonte: Ascom/UNEB

TABELA 25
ATIVIDADES NURP
BAHIA, 2014

MÊS	RESPOSTAS COMENTÁRIOS AO PORTAL UNEB	POSTAGENS			CARTÕES COMEMORATIVOS	PROJETOS E AÇÕES
		BLOG	FACEBOOK	TWITTER		
Janeiro	98	01	13	87	-	-
Fevereiro	77	06	19	80	-	01*
Março	73	13	23	61	03	03**
Abril	72	15	10	46	02	01***
Maio	150	-	-	-	15	-
Junho	113	-	-	-	08	-
Julho	105	-	-	-	05	02
Agosto	140	-	-	-	07	02
Setembro	147	05	34	53	06	01
Outubro	118	01	46	15	09	05
Novembro	142	06	33	08	04	03
Dezembro	72	04	06	04	04	02
TOTAL	1.307	51	184	354	63	20

Fonte: Ascom/UNEB (data de corte: 14/04/2014)

*Aula inaugural

** Dia da Mulher/ Pesquisa de Comunicação/Reformulação Portal UNEB

*** Ação Dia das Mães

2015	Ação 2050: Publicidade Institucional - Ações da Uneb.
Objetivo: Informar à população sobre atos, obras, programas, metas e resultados de ações implementadas pela Universidade.	
Órgão responsável: Uneb/Assessoria de Comunicação – ASCOM	
<p>Principais Ações realizadas:</p> <p>Apresentamos o terceiro relatório quadrimestral do ano, repertoriando as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação. No âmbito de estabelecimento de suporte à assessoria de imagem da reitoria foi estabelecido formalmente que um funcionário da ASCOM, ocuparia esta atribuição, uma vez que não foi possível contratar para profissional externo para este fim via processo. Assim, uma agenda de acompanhamento tem sido realizada e paralelamente tem sido desenvolvidas outras atividades como abertura dos canais de imprensa, produção de matérias jornalísticas de caráter mais político e gerenciamento das redes sociais. Em relação ao desenvolvimento de produtos, o processo referente ao portal institucional da Universidade está em andamento, devendo ser finalizado com a assinatura</p>	

do contrato com a empresa no mês de janeiro para que a autorização para prestação do serviço seja liberada.

As campanhas desenvolvidas pelo NURP também tiveram continuidade merecendo destaque o Outubro Rosa com instalação de wallpaper nos computadores, o Novembro Azul também com instalação de wallpaper e produção de vídeo disponibilizado via e-mail redes sociais para toda a comunidade, Novembro Negro com instalação de wallpapers e redes sociais e a campanha Luzes de Natal, em andamento. A campanha de divulgação do vestibular foi realizada com a produção, através da empresa tempo Propaganda com a produção de folder, instalação de outdoors na capital e cidades do interior (documento anexado), produção de spot radiofônico e redes sociais. A ASCOM também realiza divulgação no portal, redes sociais e e-mails e distribuição de material nas escolas de Salvador. Ainda está previsto a emissão de mensagens SMS aos candidatos com lembrete de pagamento da taxa. Pontuamos aqui a grande dificuldade da ASCOM em escoar o material para os campi do interior devido a ausência de carro para levar o material. Isto fez com que a entrega chegasse muito atrasada, prejudicando a divulgação. Uma reunião foi realizada entre ASCOM, CPS, PROGRAD, UDO, SEAVI e Assessoria da Reitoria para avaliar estas e outras questões de planejamento e reorganizar estas ações para a próxima campanha. Foram desenvolvidos e finalizados os seguintes produtos/processos: blog sobre terceirização de serviços da UNEB, aplicativo institucional da UNEB, cartilha da ASCOM, folder institucional da UNEB, produção de vídeo da ASCOM, assinatura de jornais, pastas de eventos, produção de peças, participação na Expo tudo e planejamento 2016.

TABELA 39
MATÉRIAS PUBLICADAS NO PORTAL UNEB/NUJOR
BAHIA, 2015

ATIVIDADE/MÊS	MATÉRIAS/ REPORTAGENS
Janeiro	66
Fevereiro	49
Março	123
Abril	91
Maio	93
Junho	81
Julho	87
Agosto	92
Setembro	89
Outubro	118
Novembro	128
Dezembro	17
TOTAL	1.034

Fonte: ASCOM/UNEB

TABELA 40
RESUMO DE ATIVIDADES NUDESIGN
BAHIA, 2015

MÊS	CRIAÇÃO/PRODUÇÃO	COBERTURAS FOTOGRAFICAS
Janeiro	37	10
Fevereiro	30	04
Março	35	18
Abril	46	20
Maio	45	-
Junho	48	-
Julho	41	-
Agosto	82	-
Setembro	64	-
Outubro	72	-
Novembro	45	-
Dezembro	58	-
TOTAL	603	52

Fonte: ASCOM/UNEB

TABELA 41
RESUMO DE ATIVIDADES WEBTV/ UNEB
BAHIA, 2015

MÊS	REPORTAGENS PRODUZIDAS E VEICULADAS	ATIVIDADES EXTRAS
Janeiro	04	08
Fevereiro	03	06
Março	08	16
Abril	07	14
Maio	06	-
Junho	05	01
Julho	04	01
Agosto	05	01
Setembro	-	-
Outubro	-	-
Novembro	-	-
Dezembro	-	-
TOTAL	42	47

Fonte: ASCOM/UNEB

TABELA 42
ATIVIDADES NURP
BAHIA, 2015

MÊS	RESPOSTAS COMENTÁRIOS AO PORTAL UNEB	POSTAGENS			CARTÕES COMEMORATIVOS	PROJETOS E AÇÕES
		BLOG	FACEBOOK	TWITTER		
Janeiro	337	03	20	20	00	04
Fevereiro	172	02	18	18	01	01
Março	108	03	25	20	01	02
Abril	55	02	33	20	03	01
Maio	90	-	28	20	06	01
Junho	50	-	45	15	03	05
Julho	85	-	40	35	03	05
Agosto	103	-	49	48	09	04
Setembro	134	-	64	58	09	05
Outubro	216	-	96	92	09	09
Novembro	151	-	77	72	05	06
Dezembro	-	-	-	-	08	02
TOTAL	1.501	10	495	418	57	45

Fonte: ASCOM/UNEB

TABELA 43
ATIVIDADES DA GRÁFICA
BAHIA, 2015

MÊS	IMPRESSÕES P&B	IMPRESSÕES COLORIDAS	GRAMPEAMENTO/ENCADERNAÇÃO/ COLAGEM/CORTE
Janeiro	22.199	3.474	770
Fevereiro	13.379	1.141	550
Março	39.800	5.195	1.250
Abril	36.381	5.761	920
Maio	30.013	4.423	770
Junho	35.553	4.308	550
Julho	40.186	5.031	1.250
Agosto	24.869	4.211	920
TOTAL	215.380	33.544	5.730

Fonte: ASCOM/UNEB

2016	EIXO V - DEMOCRATIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA
<p>Objetivo: Este eixo trata de um princípio norteador da gestão universitária dentro do processo permanente de ampliação da participação efetiva e representativa da comunidade universitária nas decisões institucionais. Seus objetivos principais são: o fortalecimento das instancias deliberativas da Instituição, destacando o CONSU, CONSEP, Conselhos de Departamento, Colegiados de Cursos, visando à descentralização da Gestão Universitária; e a ampliação e consolidação de novos espaços de diálogos através da implementação dos fóruns por segmento representativo dos campi da UNEB. No que diz respeito às metas da Universidade no PPA 2016-2019, esse eixo aporta as ações dos seguintes compromissos: Compromisso 12 - Consolidar e ampliar as ações de ensino, pesquisa e extensão nas unidades estaduais.</p>	
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - Assessoria de Comunicação – ASCOM -	
<ul style="list-style-type: none"> • No ano de 2016 a ASCOM desenvolveu diversas atividades relacionadas à confecção de produtos e ações de informação, apesar dos constantes contingenciamentos do Governo, que limitaram o escopo de atuação de uma assessoria de comunicação a fim de melhor promover a imagem institucional. • Os processos referentes à aquisição de material permanente têm sido especialmente difíceis de chegarem à fase final de compra. A ampla maioria dos processos de aquisição de equipamentos destina-se ao núcleo de audiovisual e à estruturação da TV UNEB, e em função do contingenciamento do Governo do Estado ainda não foram adquiridos. • No plano das relações institucionais e atuação social, o assessor continuou a atuar no Conselho Estadual de Comunicação, estreitando a relação com os cursos de comunicação, pois uma das ações deste Conselho está voltada para a elaboração do Plano Estadual de Comunicação do Estado da Bahia. O plano estadual de comunicação foi finalizado e enviado para a Casa Civil para ser apreciado. • A relação com os cursos de comunicação também tem se dado em torno de projetos estratégicos como os da TV UNEB, Rádio UNEB, estágios de vivência profissional para todos os cursos de comunicação, e por meio do debate sobre capacitação de técnicos para atuarem como agentes de comunicação nos campi. • Embora detalhado no espaço de cada núcleo, o desenvolvimento de alguns produtos e ações merecem ser destacados, como: • Boletim virtual – emitido semanalmente via e-mail institucional com os principais destaques noticiosos da UNEB; • Campanhas Institucionais – desenvolvimento de campanhas institucionais em parceria com diversos setores acadêmicos e administrativos. Destacam-se as campanhas Novembro Negro e Novembro Azul; • Pergunte ao Reitor – lançamento de vídeos nos quais o reitor responde a perguntas da comunidade sobre os diversos assuntos de interesse da Universidade. Projeto 	

desenvolvido conjuntamente com a Assessoria de Cultura (Ascult). Pontuamos que este produto tem dado frutos interessantes e tem se firmado como canal de comunicação eficiente entre reitoria e comunidade;

- Portal da UNEB – continuação do trabalho de desenvolvimento do portal UNEB com a empresa desenvolvedora e com realização de oitivas para coletar informações. A entrega da primeira fase do portal será realizada no mês de fevereiro de 2017;
- Banco de Fontes – lançamento de sistema de catalogação de pesquisadores que podem servir como fonte para a imprensa e assim divulgar a produção de conhecimentos no âmbito da Universidade;
- Realização da campanha Vestibular UNEB;
- Clipagem interna e externa – levantamento das ações da UNEB na imprensa e das ações da gestão divulgadas pela ASCOM;
- Consolidação das redes sociais do reitor – ampliação das redes sociais para gerenciamento da imagem do reitor. Além do monitoramento do Facebook, passamos a utilizar as redes Twitter e Instagram;
- Rádio UNEB – discussão iniciada junto ao curso de comunicação do campus XIV – Conceição do Coité – para implantação da rádio web da UNEB;
- Comissão da Verdade – entrega do webdoc produzido pela ASCOM da UNEB à comissão da verdade e apresentado à governadoria do Estado. A entrega de toda a documentação de pesquisa da Comissão da Verdade foi oficializada e entregue à UNEB;
- Campanha Luzes de Natal: Em cumprimento ao projeto, foram visitados dois asilos para entrega de presentes. No dia do evento foi realizada a apresentação de três corais no hall da Reitoria com transmissão via videoconferência pra todos os campi da UNEB.

Atuação dos Núcleos da ASCOM

Além de todas as ações, os núcleos da ASCOM tem se empenhado para atender às demandas cotidianas da comunidade interna, no que tange à produção de campanhas, divulgação de ações e projetos, produção de vídeos, produção de peças gráficas, marcas etc. Em seguida, apresentamos as produções dos Núcleos da ASCOM:

QUADRO 72
RESUMO DE ATIVIDADES DA TV UNEB
UNEB, 2016

MÊS	REPORTAGENS PRODUZIDAS E VEICULADAS	ATIVIDADES EXTRAS
Maio	04	Vídeo Especial: Dia das Mães
Junho	05	Vídeo Especial: 33 anos da UNEB, 56 anos de História.
Julho	07	Vídeo Especial: 33 anos da UNEB, 56 anos de História - pesquisa e pós-graduação.
Agosto	13	Vídeo Especial Comemorativo ACSO: 10 anos fazendo Ciência na Bahia; Vídeo Especial: Dia dos Pais.
Setembro	11	---
Outubro	09	Produção, roteiro e início de captação - Portfólios em vídeo de Tais Ribeiro, Charles Brak e Denis Senna – Grafite
Novembro	12	Reportagem Especial Consciência Negra
Dezembro	13	Edição Portfólio 01: Tais Ribeiro
TOTAL	94	

Fonte: ASCOM

O Núcleo de *Design* (NucDesign) atende as demandas da comunidade interna e externa com a confecção de artes; peças gráficas para diversos formatos como *wallpaper*, *frontlights*, portal, pastas institucionais; impressos (boletins e *folders*).

TABELA 43
RESUMO DE ATIVIDADES DO NUCDESIGN
UNEB, 2016

MÊS	CRIAÇÃO/PRODUÇÃO
Janeiro	61
Fevereiro	55
Março	59
Abril	63
Mai	136
Junho	120
Julho	111
Agosto	121
Setembro	124
Outubro	103
Novembro	99
Dezembro	117
TOTAL	1.169

Fonte: ASCOM

NÚCLEO DE RELAÇÕES PÚBLICAS – NuRP

No que se refere à comunicação institucional, o NuRP colaborou na elaboração e revisão do texto para folder institucional; atualizou informações para o Guia do Estudante da Editora Abril; gerenciou a instalação das lonas de frontlights nas estruturas do Campus I da Universidade; finalizou as atividades do Luzes de Natal, realizado em dezembro de 2015, articulando o recebimento de presentes para algumas crianças do Bairro da Paz; e participou da elaboração do relatório de Divulgação do Vestibular 2015 e planejamento do II Multicom. O segmento de comunicação digital atuou à frente do planejamento e execução do processo de reformulação do Portal UNEB, realizou atualização de conteúdos das páginas setoriais do Portal UNEB, ofereceu treinamento a administradores de conteúdo, trabalhou no gerenciamento das páginas do Facebook e Twitter da UNEB e respondeu às questões enviadas ao Portal UNEB. Salientamos que parte da equipe dedicou-se integralmente à atividade de produção do novo Portal UNEB, que contou, até o final de 2016, com as etapas de instalação dos sites dos campi e de aprovação dos layouts relacionados aos sites das Pró-reitorias, assessorias e secretarias, dos programas de pós-graduação, da Eduneb e do Sistema de Bibliotecas.

Quanto às atividades internas, o NuRP elaborou as mensagens para os cartões de datas comemorativas; realizou planejamento e execução de ações para divulgação de campanha Zika Zero, campanha Anistia Solidária, cuidados com H1N1 e na Conferência de Estudantes Cotistas da PROAF; apoiou as demandas de participação da UNEB no Programa UNEB no Largo (Lavagem do Bonfim, Mudança do Garcia e Festa do Rio Vermelho); realizou campanha para o Dia da Mulher, reestruturou projeto para campanha de diminuição de consumo da Universidade; realizou a comunicação de oferta de vagas sobre estágios e programas Trainnes para coordenadores de cursos da Universidade. Participou de

encerramento de curso do ITCP/Proex e planejou ações de relacionamento para escolas de ensino médio.

As ações permanentes referentes à Comunicação Institucional e Gestão de Imagem permearam o gerenciamento da instalação das lonas de frontlight nas estruturas do Campus I da Universidade, bem como, wallpaper nas telas dos computadores; deu apoio ao Projeto Pergunte ao Reitor, da Ascult e planejamento e execução da campanha Consumo Consciente. Continuou os trabalhos acerca da construção de uma campanha contra Assédio Moral da UNEB, propondo a elaboração de um questionário para identificar as opiniões do público interno. Participou de reunião com a Proex, PPG e PGDP para encaminhamentos acerca da elaboração de um plano de divulgação para o Projeto Escola de Verão UNEB.

O NuRP continua oferecendo apoio ao cerimonial e atuou na cerimônia de Posse dos Diretores eleitos para o biênio 2016-2018, bem como, o título de Honoris Causa de Waldir Pires.

TABELA 44
RESUMO DE ATIVIDADES DO NURP
UNEB, 2016

RESPOSTAS COMENTÁRIOS AO PORTAL UNEB	POSTAGENS FACEBOOK / TWITTER	CARTÕES COMEMORATIVOS
743	607	442
		58

Fonte: ASCOM

NÚCLEO DE JORNALISMO – NUJOR

O Núcleo de Jornalismo (NuJor) da Assessoria de Comunicação da UNEB é responsável pelo gerenciamento de conteúdo do Portal UNEB (www.uneb.br) e pelos serviços de Assessoria de Imprensa da Instituição.

O NuJor desenvolve periodicamente o informativo “Comunidade UNEB em Ação”, que divulga no Portal UNEB conquistas e atividades realizadas por membros da universidade, e o “Boletim UNEB”, que apresenta à comunidade as últimas notícias por meio das listas de e-mails institucionais.

Em 2016, o NuJor elaborou participou das deliberações sobre o novo portal institucional e gerenciou conteúdo na nova plataforma. O núcleo participou também da produção do “Relatório do IV ENTEAD”; realizou a clipagem de notícias sobre a UNEB em veículos online e impressos; ofereceu suporte na atualização das informações nos sites “SiSU UNEB” e “Vestibular UNEB”, e nas publicações da UNEB no Diário Oficial do Estado da Bahia (DOE-BA).

TABELA 45
MATÉRIAS DO NUJOR PUBLICADAS NO PORTAL
UNEB, 2016

MATÉRIAS/REPORTAGENS		
1º QUADRIMESTRE	2º QUADRIMESTRE	3º QUADRIMESTRE
337	360	382

Fonte: ASCOM

2017	EIXO V - DEMOCRATIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA
<p>Objetivo:</p> <p>Este eixo trata de um princípio norteador da gestão universitária dentro do processo permanente de ampliação da participação efetiva e representativa da comunidade universitária nas decisões institucionais.</p> <p>Seus objetivos principais são: o fortalecimento das instancias deliberativas da Instituição, destacando o CONSU, CONSEP, Conselhos de Departamento, Colegiados de Cursos, visando à descentralização da Gestão Universitária; e a ampliação e consolidação de novos espaços de diálogos através da implementação dos fóruns por segmento representativo dos campi da UNEB.</p> <p>No que diz respeito às metas da Universidade no PPA 2016-2019, esse eixo aporta as ações dos seguintes compromissos:</p> <p>Compromisso 12 - Consolidar e ampliar as ações de ensino, pesquisa e extensão nas unidades estaduais.</p>	
<p>COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - Assessoria de Comunicação – ASCOM -</p>	
<p>Apresentamos o terceiro relatório quadrimestral do ano de 2017, contendo as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Neste quadrimestre foram desenvolvidas atividades de planejamento estratégico das ações com definição de metas e prioridades frente ao cenário de contingenciamento orçamentário imposto à UNEB.</p> <p>Os diversos processos referentes à aquisição de material permanente continuam difíceis de executar. A ampla maioria dos processos de aquisição de equipamentos destina-se ao núcleo de audiovisual e à estruturação da TV UNEB e em função dos trâmites burocráticos ainda não foram adquiridos. Por isso, a ASCOM continua cuidando especificamente do acompanhamento dos processos, através de grupo constituído para esse fim.</p> <p>No plano das relações institucionais e atuação social o assessor continua a atuar no Conselho Estadual de Comunicação, estreitando a relação com os cursos de comunicação, o Conselho ainda está discutindo a execução da Conferência Estadual de Comunicação do Estado da Bahia.</p> <p>Destacamos que tem havido uma atenção especial aos projetos estratégicos que visam consolidar a comunicação institucional da UNEB. Assim, destacamos a continuação das atividades do Portal da UNEB, já em sua fase final de execução e, especialmente, o portal da transparência; o planejamento e diálogo com parceiros em torno do projeto Rádio UNEB; a produção do site da TV UNEB que funcionará como repositório da produção audiovisual da Universidade voltada a compor o projeto de recriação da TV UNEB.</p> <p>Embora detalhado no espaço de cada núcleo, o desenvolvimento de alguns produtos e ações merece ser destacado, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Série Ação Universitária – planejamento e produção de matérias relacionadas aos eixos de ações prioritárias da UNEB para fins de publicização e prestação de contas das ações executadas nos três primeiros anos de gestão. 	

- Campanhas Institucionais

- Pergunte ao reitor – lançamento de vídeos nos quais o reitor responde a perguntas da comunidade sobre os diversos assuntos de interesse da Universidade. Projeto desenvolvido conjuntamente com a Assessoria de Cultura (Ascult). Pontuamos que este produto tem dado frutos interessantes e tem se firmado como canal de comunicação eficiente entre reitoria e comunidade.

- Portal da UNEB – fase final da execução do projeto, uma vez que a primeira parte foi entregue em fevereiro de 2017.

Portal da transparência – fase final de execução com disponibilização de documentos que evidenciam trâmites acadêmicos e administrativos e integração com os sistemas desenvolvidos pela UDO/GERINF.

- Portal TV UNEB – destinado a funcionar como repositórios dos vídeos e canal de interação, em sua fase final.

- Boletim Semanal da Ascom – produzido pela equipe do núcleo de audiovisual da Ascom, é um vídeo que aborda as agendas de eventos da Universidade.

- Produção de vídeo institucional da UNEB: em fase de planejamento e início da produção.

- Rádio UNEB – discussão iniciada junto ao curso de comunicação do campus XIV – Conceição do Coité – para implantação da rádio web da UNEB.

Atuação dos Núcleos da ASCOM

NUJOR

O Núcleo de Jornalismo (NuJor) da Assessoria de Comunicação da UNEB foi responsável pelo gerenciamento de conteúdo no novo Portal UNEB (www.portal.uneb.br) e responde também pelos serviços de Assessoria de Imprensa da Instituição.

O NuJor elaborou e publicizou uma série de reportagens sobre a gestão universitária e participou também dos processos de divulgação, assessoria de imprensa e cobertura fotográfica e jornalística do Vestibular UNEB 2018.

Tabela 45 - Matérias do NUJOR Publicadas no Portal, UNEB, 2017

Atividade/Mês	Matérias/ Reportagens
Janeiro	45
Fevereiro	72
Março	104
Abril	67
Maio	97
Junho	75
Julho	89
Agosto	118
Setembro	84
Outubro	99
Novembro	76
Dezembro	27
Total	953

Fonte: NUJOR/ASCOM

NURP

Durante os meses de setembro a dezembro de 2017, o Núcleo de Relações Públicas de suporte e realizou atividades relacionadas a diversos projetos e ações administrativas de Ascom: ofereceu apoio à execução do planejamento orçamentário 2017 do setor, ao controle de empréstimo de livros da biblioteca, ao controle de pedidos recebidos e viabilização de impressão de pastas institucionais; ao procedimento para descentralização de recursos para impressão de lonas e banners, respondeu e encaminhou as solicitações de informações das

comunidades interna e externa e atuou junto à comissão de trabalho para reestruturação da Ascom.

O segmento de Comunicação Digital atuou à frente da execução do processo de reformulação do Portal UNEB, realizou atualização de conteúdos das páginas do Portal UNEB, trabalhou no gerenciamento da página do Facebook da UNEB, elaborou material de divulgação sobre a Universidade para escolas de ensino médio e respondeu às questões enviadas ao Portal UNEB.

As ações permanentes referentes à Comunicação Institucional e Gestão de Imagem permearam o gerenciamento de impressão e instalação das lonas de frontlight nas estruturas do Campus I da Universidade e envio para unidades do interior, planejamento e execução da campanha de divulgação do Vestibular 2018, divulgação de inscrições do curso de graduação em Música e leitura de dados para elaboração de Campanha sobre a Pesquisa e a Pós-Graduação da Universidade.

No que se refere ao relacionamento interno, o NuRP elaborou as mensagens para os cartões de datas comemorativas; realizou o planejamento e a execução de ações em homenagem ao Dia da Primavera, Outubro Rosa, Dia do Professor, Novembro Azul, Novembro Negro e Luzes de Natal. Gerenciou a instalação de wallpaper, realizou o envio de mensagens pelas listas comunidade e de informações e oferta de vagas sobre estágios, empregos, cursos e programas Trainees para coordenadores de cursos da Universidade.

Tabela 46 - Resumo de Atividades do NURP, UNEB, 2017

Mês	Respostas Comentários ao Portal Uneb	Postagens		Cartões Comemorativos
		Facebook	Twitter	
Janeiro	00	09	06	00
Fevereiro	00	07	01	00
Março	00	15	03	03
Abril	00	08	05	04
Mai	27	18	06	03
Junho	14	17	00	07
Julho	19	26	02	08
Agosto	53	46	00	12
Setembro	28	39	00	12
Outubro	25	50	00	08
Novembro	35	37	00	07
Dezembro	15	12	00	00
Total	216	284	23	64

Fonte: ASCOM

NUCDESIGN

O Núcleo de Design (NucDesign) é responsável pela identidade visual da Instituição, criação de arte, layout e tratamento de imagens que compõem as peças gráficas e os produtos de comunicação digital da Universidade.

Também elabora material gráfico para os diversos programas, eventos e projetos realizados pela Universidade, nos diversos Departamentos, na capital e no interior do Estado. A rotina de trabalho do núcleo começa com o recebimento das demandas enviadas pela comunidade acadêmica para o e-mail institucional da Ascom(ascom@listas.uneb.br) e culmina com a aprovação e encaminhamento dos produtos para o solicitante.

Tabela 47 - Resumo de Atividades do NUCDESIGN, UNEB, 2017

Mês	Criação/Produção
Janeiro	52
Fevereiro	48
Março	57
Abril	64
Mai	64
Junho	53
Julho	61
Agosto	76
Setembro	56
Outubro	47
Novembro	54
Dezembro	71
Total	703

Fonte: Coordenação do Núcleo de Design

Quadro 84 - Resumo de Atividades da TV, UNEB, 2017

Mês	Reportagens Produzidas e Veiculadas	Atividades Extras
Janeiro	06	Produção e planejamento – Campanha de vestibular UNEB 2017.1
Fevereiro	05	Reportagem Especial – Pesquisa Na UNEB Entrevista Exclusiva com o ex-ministro José Eduardo Cardozo
Março	02	Reportagem Especial – Ações Afirmativas da UNEB Campanha dia da Mulher
Abril	04	Encaminhamentos Vídeos Portfólio de Denis Sena e Brak Reportagem Especial – TECINDET UNEB Reportagem Especial – Liga de Futsal da UNEB Gravações, edições e veiculação de nova temporada do Pergunte ao Reitor. Reportagem Especial – XII Seminário Jogos Eletrônicos – Educação e Comunicação
Mai	06	Produção e planejamento – Campanha de vestibular UNEB 2017.1
Junho	05	Reportagem Especial – Pesquisa Na UNEB Entrevista Exclusiva com o ex-ministro José Eduardo Cardozo
Julho	02	Reportagem Especial – Ações Afirmativas da UNEB Campanha dia da Mulher
Agosto	04	Encaminhamentos Vídeos Portfólio de Denis Sena e Brak Reportagem Especial – TECINDET UNEB Reportagem Especial – Liga de Futsal da UNEB Gravações, edições e veiculação de nova temporada do Pergunte ao Reitor. Reportagem Especial – XII Seminário Jogos Eletrônicos – Educação e Comunicação
Total	17	

Fonte: ASCOM

2018	Dimensão XIII – Comunicação e Cultura
<p>A UNEB vem consolidando sua política de comunicação e informações institucionais em todas as suas dimensões. A política de comunicação consiste em aprimorar e divulgar as múltiplas ações que ocorrem no âmbito da instituição, por meio da TV UNEB, PORTAL da TRANSPARÊNCIA e outros canais, com colaboração da comunicação acadêmica.</p>	
<p>COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL - Assessoria de Comunicação – ASCOM -</p>	
<p>Principais atividades realizadas: Realização de 12 atividades, destacando a continuação das atividades do Portal da UNEB, o planejamento e diálogo em torno do projeto Rádio UNEB. Localizado no território Metropolitana de Salvador.</p>	

Atividades TV UNEB, 2018:

- Foram liberadas, pela Procuradoria Geral do Estado, as publicações estritamente referentes à divulgação do vestibular UNEB.
- Nesse período, republicamos as dicas especiais produzidas ao longo dos últimos anos e também as peças audiovisuais direcionadas para o processo seletivo vestibular uneb 2019.
- Cobertura Especial Evento Expotudo UNEB 2018 Reportagem Especial: Alerta FAKE NEWS
- Publicação da 2ª edição da série especial de Entrevistas: PPGEL
- Entrevista – Com a professora da UNEB Tania Regina Cordeiro
- Entrevista Especial com a professora italiana Ana Maria de Rosa, na ocasião dos eventos SNARS e CIRS-BA
- Série de reportagens especiais: Consciência Negra
- Vídeo comemorativo - Negra 220 anos Revolta dos Búzios
- Retorno do BOLETIM SEMANAL UNEB
- Boletim Semanal Especial – Produzido e apresentado pelo Grupo de Comunicação Social do Campus de Serrinha da UNEB
- Cobertura completa dos dois dias de Vestibular UNEB 2019.
- Edição Especial Nº 50 do Boletim Semanal UNEB
- Mini Vídeo institucional UNEB
- Vídeo institucional especial sobre o projeto Luzes de Natal.
- Gravação do episódio piloto do Programa Vida de Estudante

Mídias Sociais

No que concerne às mídias sociais, a UNEB desenvolveu atualização do portal, divulgação periódicas de conteúdos, respostas às questões enviadas por usuários e gerenciamento das páginas no Facebook, Twitter e Instagram da UNEB.

O Nujor desenvolve atividades relacionadas à produção de texto como matérias jornalísticas, entrevistas, releases, notas oficiais e comunicados, além de coberturas e reportagens fotográficas. Tais produções são veiculadas nos canais de comunicação da UNEB e nos diversos veículos da mídia local, regional e nacional.

Tabela 23 - Matérias do Nujor Publicadas no Portal, UNEB, 2018

Atividade/mês	Matérias/Reportagens
Maio	90
Junho	61
Julho	46
Agosto	64
Total	261

Fonte: NuJor/Ascom, 2018

Compromisso: 12- Promover consolidação de ampliação de ações de ensino, pesquisa e extensão nas univers

Execução Física

Ação (Código e descrição)	Produto	Previsto	Realizado	Concluído	Orçado inicial (R\$)
5691 - Implementação de Ações de Comunicação Institucional	2233 - Ação de comunicação implementada	12	12	12	830.000

Ações PROGEST

Difundir internamente a política de comunicação institucional.

Articular junto às unidades, órgãos e departamentos os processos de comunicação.

Implementar a TV UNEB, em articulação com os cursos de comunicação