



**Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Administração
Coordenadoria do Arquivo Central**

Publicações Técnicas

Plano de Comunicação



**Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Administração
Coordenadoria do Arquivo Central**

Publicações Técnicas

Plano de Comunicação

Florianópolis, junho de 2023

1ª edição, 2023 rua da Prefeitura Universitária, setor F do Campus Universitário João David Ferreira Lima – CEP 88040-900 - Córrego Grande, Florianópolis – SC, Brasil

Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina

Irineu Manoel de Souza

Pró-Reitor de Administração

Vilmar Michereff Junior

Coordenadora do Arquivo Central

Ana Paula Alves Soares

Elaboração do Plano

Ana Paula Alves Soares
Bianca Ferreira Hernandez
Jeovana Diomar Pinheiro Januário
Luize Daiane dos Santos Ziegelmann

Revisão

Ana Paula Alves Soares
Bianca Ferreira Hernandez
Jeovana Diomar Pinheiro Januário
Luize Daiane dos Santos Ziegelmann

Imagem de capa

Tema: Imagem digital da comunicação representada como um mosaico. Criada por inteligência artificial no programa Leonardo.ai

Contato

Telefones: (48) 3721-9676 | (48) 3721-7243

Eletrônico: arquivocentral@contato.ufsc.br

Site: <http://arquivocentral.ufsc.br>

Instagram: [@arquivocentral.ufsc](https://www.instagram.com/arquivocentral.ufsc)

Horário de Funcionamento: de segunda a sexta-feira, das 08h às 12h e das 13h às 17h.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
--------------------	---

PARTE I REFERENCIAL TEÓRICO

2 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	7
3 O PLANO ESTRATÉGICO APLICADO À COMUNICAÇÃO	9
4 OBJETIVO.....	10
5 METODOLOGIA	11

PARTE II DIAGNÓSTICO

6 DIAGNÓSTICO INFORMACIONAL.....	14
6.1 A Coordenadoria Do Arquivo Central.....	14
6.2 Estrutura Organizacional.....	15
6.3 Missão, Visão e Valores	16
6.3.1 Missão	17
6.3.2 Visão	17
6.3.3 Valores	17
6.4 Público-Alvo.....	17
6.4.1 Comunicação Administrativa	18
6.4.2 Comunicação Institucional	18
6.4.3 Comunicação Mercadológica	19
6.5 Mensagem.....	20
6.6 Canal.....	22
6.7 Fluxo	24
6.7.1 Fluxo de Comunicação Administrativa	26
6.7.2 Fluxo de Comunicação Institucional	28
6.7.3 Fluxo de Comunicação Mercadológica	28
6.8 O Agente de comunicação setorial.....	31

PARTE III ESTRATÉGIA

7 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	33
7.1 Estratégia Para A Comunicação Administrativa	33
7.2 Estratégia para a comunicação Institucional	36
7.3 Estratégia para a comunicação Mercadológica	39
7.4 Estratégica para o Agente de Comunicação Setorial	39

7.5 Plano de Ação	40
7.6 Acompanhamento e controle	41
7.7 Avaliação dos Resultados	43
8 Considerações Finais	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Como outras organizações, as universidades federais brasileiras têm operado em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, onde uma comunicação eficiente é condição necessária para garantir o sucesso de sua missão institucional voltada ao ensino e à pesquisa científica, bem como zelar por sua reputação. No tocante às universidades públicas, a comunicação também é chave para promover transparência, participação cidadã, eficiência, legitimidade e melhoria da gestão de serviços públicos.

A Coordenadoria do Arquivo Central (CARC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é um setor inserido neste contexto, ao qual compete coordenar e supervisionar a gestão documental em âmbito institucional, manter a custódia, a conservação e difusão do seu acervo, bem como gerenciar o Serviço de Digitalização e Microfilmagem de Documentos (SDMD), o Serviço de Protocolo Externo e Correspondência (PROEC) e o Serviço de Apoio Administrativo (SAA).

Como a finalidade principal dos serviços de arquivo é coordenar a gestão documental e prover o acesso à informação sob sua guarda, a comunicação com os usuários mostra-se um fator estratégico que exige ainda maior atenção. Isso porque é por meio dela que se pode garantir a conscientização e colaboração entre as diferentes áreas da universidade que lidam com a gestão documental, para que efetivamente a gestão se torne viável. Além disso, a comunicação interna entre a CARC e os setores a ela diretamente vinculados, para a realização de atividades-meio, permite a articulação e fluidez de recursos empregados a fim de que os serviços públicos sejam prestados com a melhor qualidade possível.

A estratégia a ser adotada por uma entidade para se comunicar com seu público-alvo e normalizar a comunicação interna pode ser descrita em um Plano de Comunicação, como o que se apresenta a seguir.

Este Plano de Comunicação, elaborado no âmbito da CARC, se estrutura em três partes. A parte I é teórica e se destina a descrever os pressupostos sobre a comunicação no ambiente organizacional e o plano estratégico aplicado à comunicação, apoiado sobretudo na visão da pesquisadora em estudos de comunicação organizacional no Brasil, Margarida Kunsch. Na parte II deste Plano é apresentado o diagnóstico informacional da CARC, que identificou o público-alvo, as mensagens transmitidas, os canais de comunicação utilizados e os fluxos de informação neste processo. Também faz parte deste documento a Parte III, que consiste na definição de Estratégias de Comunicação, ou o estabelecimento de um esquema de comunicação integrada, compreendendo as comunicações do tipo administrativa, institucional e mercadológica, bem como quais canais utilizar para cada uma delas, a fim de transmitir determinadas mensagens. A estratégia é complementada com um Plano de Ação, com vistas à definição de marcos para a implementação efetiva do Plano.



Parte I

Referencial Teórico

2 A COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A comunicação é fundamental para o funcionamento efetivo de uma empresa. O Sistema de comunicação é, pois, o que viabiliza que qualquer sistema organizacional possa se retroalimentar e sobreviver, de modo que a comunicação perpassa todo o processamento das funções administrativas internas e o relacionamento com o ambiente externo em uma organização. (KUNSCH, 2002)

Ela é responsável por transmitir informações, orientações, objetivos e metas para os funcionários, além de permitir o diálogo entre os membros da equipe e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo.

Para Margarida Kunsch (2020, p.90), doutora em Ciências da Comunicação e uma das pesquisadoras pioneiras nos estudos de comunicação organizacional no Brasil, comunicação organizacional pode ser definida como

uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos.

Embora a comunicação deva ser alinhada aos objetivos e valores da empresa, para garantir a construção de uma imagem positiva e uma cultura organizacional saudável; o processo comunicativo também deve ser considerado um fenômeno de contínua interação, de dimensões humana, cultural, instrumental e estratégica, segundo Kunsch (2016).

Neste fenômeno, participam a organização e diversos interlocutores, em um sistema complexo, sujeitos a interferências internas e externas, transformações e interesses diversos. Enfim, movimentos que também podem ser encarados sob uma perspectiva de contínua negociação e dialética.

Por este motivo, a autora defende uma visão integrada e abrangente de comunicação organizacional, como uma função estratégica e não meramente tática. Numa perspectiva integrada, a comunicação pode ser usada para a gestão de mudanças, a construção de marcas fortes e a promoção da responsabilidade social corporativa.

Kunsch (2006) define três tipos de comunicação na perspectiva integrada: comunicação institucional, comunicação administrativa e comunicação mercadológica.

Quando se fala em comunicação institucional, se está referindo à comunicação realizada pela organização como um todo, com o objetivo de estabelecer e manter uma boa imagem e reputação junto aos seus públicos de interesse. A comunicação institucional “procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência

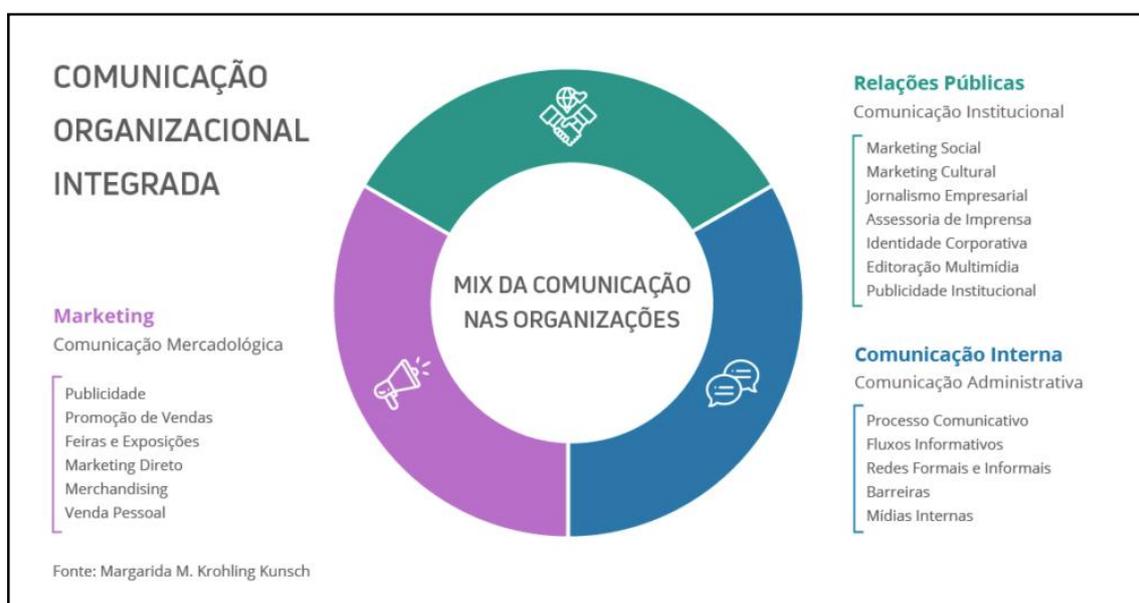
político-social e a criação e consolidação de sua personalidade” (KUNSCH, 1999, p.76). Para tanto, se utiliza de ferramentas de relações públicas, como *marketing* social e cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, editoração multimídia e publicidade institucional.

A comunicação do tipo administrativa relaciona-se aos fluxos, níveis e redes formais e informais de comunicação. É a comunicação voltada para o público interno da organização, incluindo funcionários, colaboradores, fornecedores e parceiros, que visa promover a integração, “compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 1999, p.77). A comunicação interna é planejada com base nas técnicas de comunicação institucional, porém tendo em vista valorizar o servidor como pessoa e, assim, promover maior interação entre a organização e os colaboradores. É também este tipo de comunicação que se preocupa com o processo comunicativo, fluxos, redes, barreiras à comunicação e mídia internas.

Por fim, a comunicação mercadológica é a responsável pela produção comunicacional direcionada ao mercado, em torno dos objetivos mercadológicos de *marketing* para promoção de produtos e serviços. É a comunicação que se relaciona mais diretamente à publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, *marketing* direto, *merchandising* e venda pessoal.

A figura 1 demonstra os tipos de comunicação organizacional institucional, administrativa e mercadológica, na perspectiva integrada, bem como áreas de ação que são compreendidas por cada tipo de comunicação.

Figura 1. Comunicação organizacional na perspectiva integrada



Fonte: Kunsch (2006)

Uma comunicação organizacional ineficaz e inadequada pode levar a problemas como conflitos, falta de motivação e baixa produtividade, segundo Cibele Sugahara (2019). A autora apresenta como principais barreiras à comunicação eficaz dentro das empresas: a falta de clareza nas mensagens transmitidas; a sobrecarga de informações; a falta de *feedback*; e a existência de conflitos entre os colaboradores.

A importância de ouvir os *feedbacks* dos usuários de serviços e de estabelecer uma comunicação transparente e aberta para construir uma reputação positiva para a organização também é um aspecto observado por Caroline Terra (2010). Esta autora enfoca como a comunicação bidirecional, ou seja, aquela que permite o diálogo entre a organização e seus públicos, é fundamental para a construção de relacionamentos duradouros e confiáveis.

Terra (2010), Sugahara (2019) e Kunsch (2016) também argumentam que a comunicação digital e as novas tecnologias transformaram a forma como as empresas se relacionam com seus públicos, permitindo uma interação mais direta e imediata. Nesse sentido, as relações públicas digitais devem ser capazes de utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis para criar uma comunicação mais próxima, personalizada e relevante junto aos seus usuários.

Cabe, portanto, às organizações, conhecer a comunicação digital e seus canais, como funcionam e modelam as práticas corporativas, a fim de fazer um melhor proveito desses recursos comunicacionais. Para pensar estrategicamente a comunicação, diante dos desafios da contemporaneidade, as organizações modernas podem se valer de artifícios como definir estratégias de comunicação e formalizá-las em um Plano.

3 O PLANO ESTRATÉGICO APLICADO À COMUNICAÇÃO

O planejamento estratégico visa estudar meios para gerenciar as ações estratégicas das organizações, baseando-se em demandas sociais e competitivas, ameaças e oportunidades do ambiente, e evitando que a organização execute tarefas ao acaso.

Geralmente, os processos de planejamento compreendem as seguintes fases:

- Identificação da realidade situacional
- Levantamento de informações
- Análise dos dados e construção de um diagnóstico
- Identificação dos públicos envolvidos
- Determinação de objetivos e metas
- Adoção de estratégias
- Previsão de formas alternativas de ação
- Estabelecimento de ações necessárias
- Definição de recursos a serem alocados
- Fixação de técnicas de controle
- Implantação do planejamento

- Avaliação dos resultados (KUNSCH, 2002, p.218-219)

Esses processos de planejamento podem ser, posteriormente, materializados em projetos e planos para finalidades variadas na instituição, bem como a forma de apresentação dos dados no Plano pode variar, tendo em vista que estes processos não são estanques ou independentes.

Quando voltado à comunicação, o Plano consiste em um documento formal que detalha as estratégias, objetivos, público-alvo, mensagens, fluxos, canais e ações a serem executadas para atender aos objetivos de comunicação de uma organização. O plano de comunicação deve ser elaborado com base em uma análise cuidadosa das necessidades e expectativas dos públicos envolvidos e das condições internas e externas que afetam a organização, e deve incluir um planejamento estratégico das ações que serão implementadas para alcançá-los. O instrumento também deve definir o público-alvo, as mensagens que serão transmitidas, os canais de comunicação mais adequados para cada público e a programação das ações de comunicação.

Em síntese, a elaboração de um plano de comunicação é uma atividade essencial para o sucesso das estratégias de comunicação da organização, pois permite a definição clara e por escrito dos objetivos e das ações necessárias para atendê-los, deste modo propiciando melhores condições de implantar o que foi planejado.

4 OBJETIVO

O objetivo do planejamento realizado em nível gerencial que resultou neste Plano é estabelecer uma comunicação interna e externa eficientes, que contemple as relações internas entre os membros da equipe da CARC, bem como relações entre estes e a comunidade em geral.

Os objetivos do Plano de Comunicação, por sua vez, consistem em:

- Padronizar a comunicação interna, para que cada envolvido compreenda seu papel na ação de comunicar, saiba quais canais devem ser utilizados e se obtenha melhor qualidade dos serviços prestados;
- Fortalecer o relacionamento da equipe da CARC;
- Gerar interesse e engajamento do público-alvo em relação ao que está sendo comunicado;
- Transformar a percepção do público-alvo em relação ao universo arquivístico e conscientizá-lo sobre a relevância das boas práticas e do cuidado com o patrimônio arquivístico institucional;

- Influenciar a forma como o público-alvo pensa ou sente sobre em relação ao universo arquivístico, conscientizando-o sobre a importância de boas práticas e cuidado com o patrimônio arquivístico institucional; e
- Construir e fortalecer relacionamentos com o público-alvo

5 METODOLOGIA

O Planejamento que resultou neste plano foi desenvolvido de acordo com as fases que compõem o processo de um planejamento estratégico, conforme definidos por Kunsch (2002) e apresentados previamente na seção "O Plano Estratégico aplicado à Comunicação".

A elaboração do Plano foi precedida por um diagnóstico informacional, realizado a partir da análise de dados referentes ao período de março de 2020 a março de 2023 pelos autores deste Plano. O Diagnóstico Informacional congregou as seguintes fases do planejamento: a) Identificação da realidade situacional, b) Levantamento de informações (principalmente sobre o público-alvo, mensagens, canal e fluxo no âmbito das comunicações realizadas pela CARC), c) Análise dos dados e construção de um diagnóstico; d) Identificação dos públicos envolvidos e e) Determinação de objetivos e metas do Planejamento.

Destaca-se que a coleta de dados para o Diagnóstico aconteceu por meio de observação participante, realizada pelos autores deste Plano a partir das comunicações nos diversos canais utilizados no período analisado (março de 2020 a março de 2023). Os autores do Plano, são servidores que trabalham no setor para o qual o Plano foi desenvolvido. Desta forma, a observação se deu de forma participante.

A coleta de dados para o diagnóstico também ocorreu mediante pesquisa documental, assim, foram analisados documentos como atas, relatórios, planejamento de postagens e manuais institucionais, entre outros, acumulados pelos agentes de comunicação setorial da CARC desde 2018.

Ressalta-se que este Planejamento envolveu pesquisa bibliográfica para que se estabelecesse um arcabouço teórico e metodológico a fim de embasá-lo. Ao final da pesquisa bibliográfica, se estabeleceu a metodologia de Margarida Maria Krohling Kunsch como sendo a mais apropriada para tal, tanto do ponto de vista metodológico, uma vez que os procedimentos para elaboração do Planejamento se apresentaram viáveis e adequados aos propósitos deste Plano; quanto do ponto de vista teórico, haja vista que a autora vê a comunicação sob uma perspectiva holística e contextual, que vai ao encontro da visão de gestão da CARC.

Posteriormente ao Diagnóstico, foram realizadas reuniões entre os autores deste Plano a fim de que o mesmo fosse analisado e, sobre ele, fossem traçadas estratégias de

comunicação e ações necessárias para implementá-las, controlá-las e avaliá-las. Neste sentido, a definição da Estratégia de Comunicação congregou as fases: f) Adoção de estratégias; g) Previsão de formas alternativas de ação; h) Estabelecimento de ações necessárias; i) Definição de recursos a serem alocados; j) Fixação de técnicas de controle; k) Implantação do planejamento; e l) Avaliação dos resultados.

Na redação do Plano, que tem como finalidade incrementar a Comunicação Organizacional no âmbito da CARC, as fases a) a e) foram agrupadas na seção “Diagnóstico Informacional” e as fases f) a l) foram agrupadas na seção “Estratégias de Comunicação”.



Parte II

Diagnóstico

6 DIAGNÓSTICO INFORMACIONAL

Nesta seção, apresenta-se o diagnóstico informacional que serviu como base para a elaboração do Plano de Comunicação da CARC. A Seção está subdividida entre os capítulos: 5.1 A Coordenadoria do Arquivo Central, em que se apresenta a realidade situacional da CARC; 5.2 Missão, Visão e Valores, que identifica estes três dispositivos institucionais em relação à CARC; 5.3 Público-alvo, que caracteriza o público alvo a partir dos tipos de comunicação administrativa, institucional e mercadológica; 5.4 Mensagem, o qual apresenta os tipos de mensagem que são comunicadas pela CARC; 5.5 Canal, o qual retrata os principais canais e ferramentas institucionais utilizados como meio para veiculação das mensagens; 5.6 Fluxo, o qual identifica os principais fluxos informacionais e dimensões da comunicação no âmbito da CARC; e 5.7 O Agente de comunicação setorial, que objetiva apresentar brevemente em que consiste esta função.

6.1 A Coordenadoria Do Arquivo Central

A Coordenadoria do Arquivo Central (CARC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 1988, então Divisão de Arquivo Central, vinculada ao Departamento de Serviços Gerais. A Portaria 1088/GR/1988 designou servidora para o cargo de direção da Divisão, contudo, sem definir qual seria o objetivo da unidade.

Inicialmente, a CARC era responsável apenas pela guarda de documentos administrativos produzidos na UFSC, mas passou por reformas administrativas em 1997, 2001 e 2005 que ampliaram suas atividades, para incluírem também a gestão dos serviços de comunicação e expedição de correspondências, digitalização, microfilmagem e protocolo geral.

Ao longo de mais de três décadas, a equipe do CARC trabalhou incansavelmente para preservar a memória da UFSC, organizando, classificando e descrevendo milhares de documentos que contam a história da universidade, antes mesmo de sua fundação em 1960. Entre esses documentos encontram-se atas de reuniões, relatórios, correspondências, documentos normativos e de expediente que ajudam a contar com detalhes a evolução das práticas administrativas e acadêmicas no Ensino Superior, em âmbito federal.

Em 2022, a CARC passou por uma mudança de gestão com a aposentadoria da servidora que coordenou o setor desde 2005. A nova gestão mostrou-se preocupada com a transformação digital dos arquivos na Universidade, tanto pela aceleração digital ocorrida no período pandêmico, como para atender a normativas estatais voltadas ao governo eletrônico e às melhores práticas em arquivos.

Além disso, no mesmo ano, a CARC passou por nova mudança administrativa, de modo que houve fusão dos serviços de correspondência e expedição e protocolo, este que com a Portaria Normativa Nº 395/2021/GR passou a atender exclusivamente ao público externo; bem como a criação de um novo serviço para apoio administrativo.

Além de preservar documentos, a CARC também tem se dedicado a torná-los mais acessíveis à comunidade. Para isso, tem investido em digitalização e disponibilização online de parte do acervo, além de promover exposições e eventos culturais que permitem ao público conhecer os seus serviços e o patrimônio salvaguardado.

Atualmente, a CARC é uma unidade de informação de referência em gestão de arquivos e preservação da memória institucional. Sua equipe é composta por profissionais qualificados e dedicados à ciência; à universidade pública, gratuita e de qualidade; e à efetiva transmissão da memória para as gerações presentes e futuras.

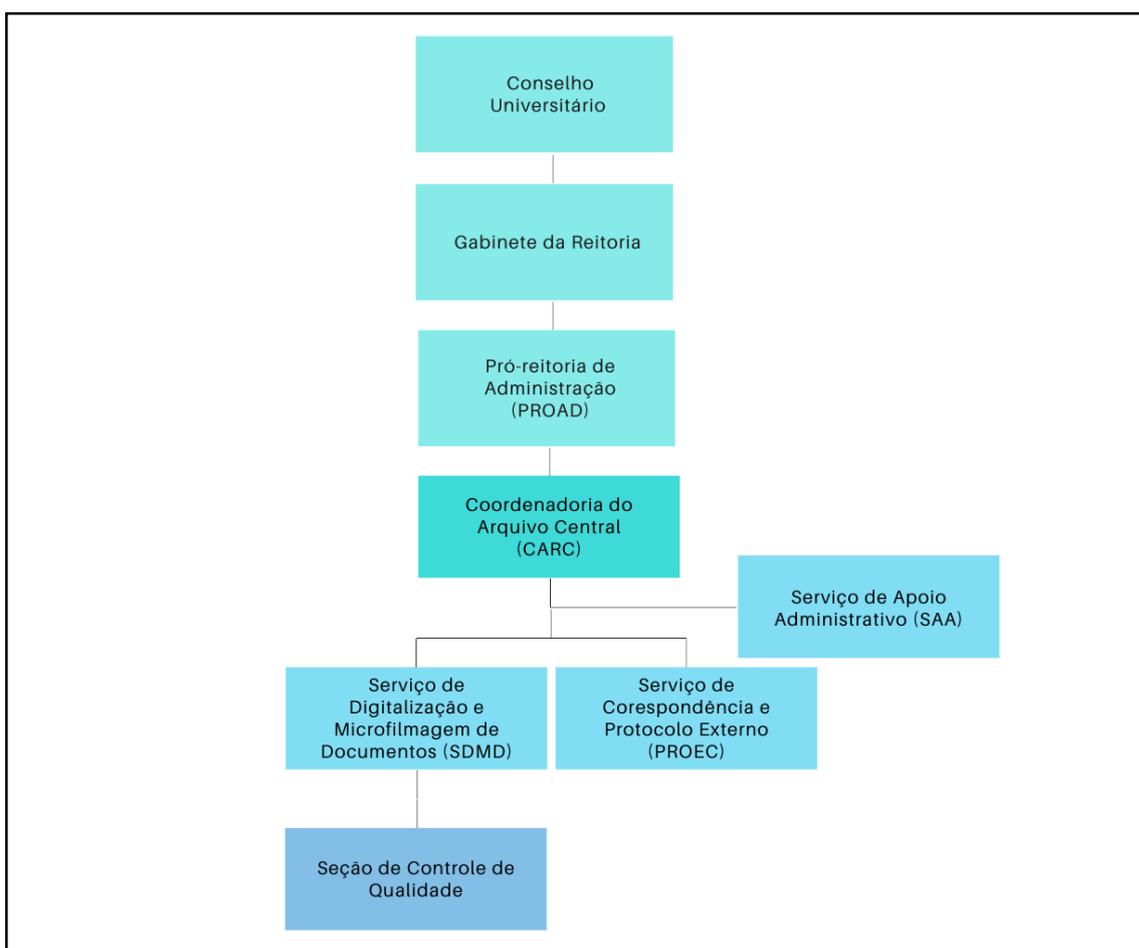
6.2 Estrutura Organizacional

A Coordenadoria do Arquivo Central (CARC) está diretamente vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD) na estrutura hierárquica da UFSC. A PROAD é uma entre oito pró-reitorias, consideradas órgãos executivos centrais para a Universidade. As pró-reitorias encontram-se subordinadas à Reitoria, órgão executivo central máximo na Universidade. Esta, por sua vez, subordina-se aos órgãos deliberativos centrais, sendo o órgão deliberativo central máximo o Conselho Universitário.

Integram a CARC os serviços: Serviço de Apoio Administrativo (SAA), Serviço de Digitalização e Microfilmagem de Documentos (SDMD) e Serviço de Protocolo Externo e Correspondência (PROEC).

Esta estrutura encontra-se sistematizada no organograma conforme figura 2.

Figura 2. Organograma da CARC



Fonte: os autores

6.3 Missão, Visão e Valores

Missão, visão e valores fazem parte de um conjunto de pilares institucionais que visam estabelecer a identidade e o propósito de uma organização; por este motivo, direcionam qualquer planejamento institucional.

Para Chiavenato (2014), a Missão tem um propósito orientador e aglutinador de esforços e deve servir como um lembrete periódico de para onde conduzir a organização. Ela deve comunicar a estratégia organizacional, os objetivos básicos e filosofia da organização, geralmente na forma de uma declaração escrita.

A visão, por sua vez, é "a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro" (CHIAVENATO, 2014, p.60). A visão representa aquilo que a organização pretende ser, portanto, deve ser descrita claramente a fim de que se compreendam as ações necessárias para chegar lá.

Já os valores referem-se a crenças básicas sobre o que importa ou é considerado relevante pela organização. Os valores funcionam como "princípios políticos de

consistência que dão direção, integridade e autodisciplina às pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p.57) A cultura organizacional, não os dirigentes, são importantes na definição dos valores.

A seguir, apresentaremos como estes dispositivos institucionais se apresentam em relação à Coordenadoria do Arquivo Central.

6.3.1 Missão

A Coordenadoria do Arquivo Central tem como missão:

“Promover a gestão, preservação e custódia do acervo documental por meio da elaboração de normas e procedimentos com o fim de garantir o acesso à informação e difusão da memória institucional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.” (COORDENADORIA DO ARQUIVO CENTRAL, 2023, não paginado)

6.3.2 Visão

A CARC tem como visão “Ser uma unidade de informação de excelência em relação à gestão e preservação de documentos, de forma a garantir o acesso à informação e a transparência institucional” (COORDENADORIA DO ARQUIVO CENTRAL, 2023, não paginado).

6.3.3 Valores

São valores da CARC (COORDENADORIA DO ARQUIVO CENTRAL, 2023, não paginado):

- Ética;
- Presteza e respeito ao usuário;
- Conformidade em relação às boas práticas arquivísticas;
- Inclusão;
- Aprimoramento pela inovação;
- Transparência Administrativa;
- Isonomia.

A missão, a visão e os valores, portanto, proporcionam os elementos básicos para que posteriormente se definam objetivos globais e se formulem estratégias organizacionais, como a que se pretende por meio do presente Plano de Comunicação.

6.4 Público-Alvo

Considera-se público alvo deste Plano de Comunicação, do ponto de vista da Comunicação Interna, os servidores que compõem o quadro funcional da CARC e da

PROAD, e, do ponto de vista da Comunicação Institucional e Mercadológica, os usuários dos Serviços da CARC.

6.4.1 Comunicação Administrativa

Os servidores lotados na CARC e nos serviços que a compõem (isto é, no SDMD, PROEC e SAA), bem como os servidores lotados na PROAD, em setores hierarquicamente superiores à CARC na estrutura administrativa compõe o Público-Alvo da Comunicação Administrativa ou Interna em função do papel assumido por estes servidores no fluxo de informação.

O papel assumido em questão é o de colaborador alinhado e engajado com os objetivos, causas e discursos da CARC e da UFSC. Frequentemente estas relações de ordem vertical incluem a comunicação de metas organizacionais, *feedback*, orientações e outros tipos de informações estratégicas. A fluidez deste fluxo de colaboradores possibilita o funcionamento eficiente do sistema de comunicação, de forma clara e objetiva.

Também fazem parte da comunicação interna os usuários internos dos serviços da CARC.

Usuários são definidos nos termos da Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, como sendo “pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados”.

Quando estes usuários são internos e compõem a comunidade universitária (servidores técnico-administrativos e docentes que possuem vínculo institucional com a UFSC), diz-se que a CARC mantém com eles uma comunicação interna do tipo horizontal. O fluxo horizontal de comunicação entre os agentes envolvidos possibilita o funcionamento eficiente do sistema de comunicação de forma clara e objetiva.

6.4.2 Comunicação Institucional

A comunicação institucional objetiva informar, suscitar a difusão de informação em variados meios e canais, transmitir uma imagem positiva da administração, e construir relacionamentos duradouros com o público externo. Neste caso, quando os usuários dos serviços são externos e compõem a comunidade em geral (pessoas que não possuem vínculo institucional com a UFSC), diz-se que a CARC mantém com eles uma comunicação do tipo institucional.

Quando os usuários dos serviços são externos e compõem a comunidade em geral (pessoas que não possuem vínculo institucional com a UFSC), diz-se que a CARC mantém com eles uma comunicação do tipo institucional.

A comunicação institucional objetiva informar, suscitar a difusão de informação em variados meios e canais, transmitir uma imagem positiva da administração, e construir relacionamentos duradouros com o público externo.

6.4.3 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica é a responsável pela produção comunicacional direcionada ao mercado, para promoção de produtos e serviços. Embora a CARC não seja uma instituição que visa ao lucro, a ótica mercadológica vislumbra promover os serviços públicos prestados com uma estratégia de *marketing* direto.

São público-alvo da comunicação mercadológica todos os públicos anteriormente mencionados: os servidores da CARC, a comunidade universitária e a comunidade em geral, para que conheçam os serviços prestados pela CARC, conscientizem-se sobre a importância da gestão documental adequada para a reputação e o sucesso da instituição e considerem a CARC uma unidade gestora de informação de referência.

O quadro abaixo sintetiza as definições acima relacionadas ao Público-Alvo.

Quadro 1. Consolidado de informações relacionadas ao Público-Alvo

Tipo de comunicação estabelecida		Composição do público
Comunicação Administrativa	Fluxo vertical	Servidores lotados na CARC, bem como setores hierarquicamente superiores.
	Fluxo horizontal	Comunidade Universitária (servidores técnico-administrativos, docentes e discentes que possuem vínculo institucional com a UFSC, mas com os quais a CARC não estabelece hierarquia)
Comunicação Institucional		Comunidade em Geral (pessoas que não possuem vínculo institucional com a UFSC)
Comunicação Mercadológica		Todos os públicos

Fonte: os autores

6.5 Mensagem

Apesar de considerarmos a comunicação ligada a todos os aspectos relacionais, para os fins deste plano, nos limitaremos a abordar as mensagens que permeiam a comunicação do tipo formal.

A comunicação formal é aquela que advém “[d] o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e condizem as responsabilidades dos integrantes das organizações” (KUNSCH, 2002, p.84)

No setor público, as comunicações em diferentes níveis hierárquicos acontecem, principalmente, para orientar e materializar atos administrativos.

Ato administrativo, segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2020, p.511) e a doutrina do Direito Administrativo, é “a declaração do Estado ou de quem o represente, que produz efeitos jurídicos imediatos, com observância da lei, sob regime jurídico de direito público e sujeita a controle pelo Poder Judiciário.” Estes atos presumem-se legítimos e verdadeiros, além de possuírem as características de presunção de legitimidade, autoexecutoriedade, tipicidade e imperatividade.

Os atos administrativos podem ser classificados quanto à função da vontade em atos administrativos propriamente ditos (em que há manifestação de vontade voltada para a produção de efeitos jurídicos, como no caso de requisição, demissão, tombamento, dos atos negociais, etc.) ou meros atos administrativos (em que não há produção de efeitos jurídicos, mas simples opinião, conhecimento ou desejo, como atos de expediente, rotinas administrativas, informações e pareceres). (DI PIETRO, 2020)

Quanto ao conteúdo, os atos administrativos podem ser categorizados pela mesma autora em: autorizações, licenças, admissão, aprovação, permissão, homologação, parecer e visto. Já quanto à forma, podem se apresentar como decreto, resolução e portaria, circular, despacho e alvará.

O conjunto de atos coordenados para a solução de uma controvérsia ou de atos preparatórios de uma decisão final no âmbito administrativo é chamado processo administrativo. O processo administrativo é indispensável à função administrativa, uma vez que documenta operações materiais e atos jurídicos (estudos, informações, pareceres, etc.), os quais instruem, preparam e fundamentam o ato final pretendido pela Administração. A Lei nº 9.784, de 29/1/99, juntamente com as alterações introduzidas pelas Leis nº 11.917, de 19/12/06, e 12.008, de 29/07/09, disciplina o processo administrativo no âmbito federal. (DI PIETRO, 2020)

As mensagens comunicadas por meio de atos e processos administrativos pela CARC são aquelas que remetem a atividades-meio do serviço público e que se relacionam

à organização e funcionamento, gestão de pessoas, materiais, bens patrimoniais, gestão financeira, de documentos e comunicações.

Da mesma forma, as comunicações também aludem às atividades-fim da CARC, isto é, atividades que são de atribuição da Coordenadoria e relacionadas ao objetivo finalístico de o setor existir, quais sejam: gerenciar o Arquivo Central e os Serviços que a compõem; coordenar, supervisionar, controlar e acompanhar a gestão documental no âmbito institucional; e manter a custódia, a conservação e a divulgação do acervo documental, garantindo o acesso e preservando a memória da Instituição como referência, informação, prova ou fonte de pesquisa científica.

Para padronizar alguns atos administrativos buscando uniformizar e facilitar a gestão documental da Universidade, um grupo composto por servidores da UFSC e nomeado pela Portaria nº 1523/2019/GR, de 8 de julho de 2019 elaborou o Guia Prático De Elaboração de Documentos Oficiais e Atos Normativos Na Universidade Federal De Santa Catarina. O documento contém orientações sobre como produzir algumas espécies usadas na comunicação, como por exemplo, ofícios e e-mails, além de outras espécies para dispositivos normativos. (GRUPO DE TRABALHO, 2019)

Por se tratar de uma unidade de informação, também é função do Arquivo Central, gerenciado pela CARC, exercer a difusão, configurando, portanto, mais um tipo de mensagem no rol de comunicações da CARC.

Através da difusão, os arquivos são capazes de cumprir seu papel social, proporcionando o acesso à informação e contribuindo para a preservação da memória coletiva. A difusão tem o potencial de dar ao arquivo projeção na comunidade,

“trazendo-lhe a necessária dimensão popular e cultural que reforça e mantém o seu objetivo primeiro [atender às necessidades administrativas]”. Entre as principais atividades culturais de difusão, incluem-se palestras, debates, divulgação e exibição de obras, contribuição com o turismo local, exposições, publicações, dentre outras (BELLOTTO, 2004, p.20)

Por estar inserida em uma Universidade, a CARC também possui profundos laços com a difusão do tipo educativa. Ela se faz presente com as visitas técnicas de alunos; com o uso do arquivo como laboratório de prática arquivística e espaço para a realização de aulas, mesmo teóricas; com o uso de documentos do acervo em relação à sua função didática; e com as campanhas institucionais realizadas junto à comunidade universitária para conscientizar sobre a gestão de documentos institucionais.

6.6 Canal

A Universidade Federal de Santa Catarina instituiu e normatizou as ferramentas institucionais de comunicação interna por meio da Portaria 467/2023/GR, sendo elas:

- I – o Webmail UFSC, registrado sob o domínio @ufsc e variantes (webmail.ufsc.br);
- II – o sistema de mensagens instantâneas Chat UFSC (chat.ufsc.br);
- III – o Sistema de Processos Administrativos (SPA);
- IV – o Portal de Atendimento Institucional (PAI);
- V – o sistema de intranet institucional;
- VI – os murais físicos e digitais presentes em todos os campi da Universidade;
- VII – os sites institucionais Páginas@UFSC; e
- VIII – o papel de parede (wallpaper) da área de trabalho dos computadores de propriedade da UFSC e instalados nas dependências da Universidade.

A priorização de ferramentas institucionais para comunicação, em detrimento de outras ferramentas informais, deve-se porque as segundas podem gerar uma fragilidade quanto à segurança e confiabilidade dos arquivos e informações prestadas. A utilização de canais e fluxos logicamente organizados permitem a recuperação desses dados e mensagens com maior agilidade, conforme enfatiza o diretor da Agência de Comunicação da UFSC, Ricardo Torres (AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO, 2023).

Pelo *Webmail* UFSC tratam-se assuntos oficiais e são realizados esclarecimentos junto ao público-alvo a respeito de temas e atividades realizadas pela CARC. As contas do *Webmail* podem ser acessadas por mais de uma pessoa, sem a necessidade de compartilhar a senha, o que permite que o fluxo de trabalho aconteça de forma impessoal.

O Chat UFSC é uma plataforma para comunicação que permite a criação de times (para contato e fluxo colaborativo de trabalho com público interno), canais de comunicação para atendimento ao usuário (para comunicação com a comunidade universitária), canais unilaterais (somente os administradores enviam mensagens aos usuários) e mensagens privadas entre usuários do sistema. Em 20 de outubro de 2022, a PROAD distribuiu a correspondência circular OC Nº 10/PROAD/2022 entre os setores que a compõem (inclusive a CARC), em que destacou o uso das ferramentas institucionais com ênfase ao uso do chat UFSC.

Na plataforma solar, o módulo SPA consiste de um sistema por meio do qual são criados e tramitados correspondências, solicitações digitais e processos administrativos. É um canal oficial por onde tramita uma diversidade ímpar de demandas para suportar atividades administrativas, além das correspondências oficiais para dar ciência à toda comunidade universitária. No sistema SPA, é possível compartilhar uma “fila de trabalho”

com o setor, sendo, portanto, uma plataforma de trabalho colaborativa. Além disso, o software suporta assinatura com certificado digital, sendo o certificado ICP-Edu reconhecida na UFSC (pela Portaria Normativa 276/2019/GR) e entre instituições federais aderentes à ICP-Edu; e o certificado gov.br reconhecido no território nacional.

No *site* da CARC, que utiliza a plataforma Páginas@UFSC, realiza-se desde 2011 a comunicação sobre os serviços da CARC de interesse do público-alvo. O *site* contém informações sobre o acervo custodiado e condições de acesso, horário de funcionamento e contatos, publicação de materiais técnicos (instrumentos de pesquisa, relatórios) e diversas notícias sobre acontecimentos relacionados à CARC. O *site* também conta com formulário de contato próprio para quem desejar se comunicar por lá e pode ser gerenciado de forma colaborativa, com diferentes níveis de permissões aos usuários.

Além das ferramentas institucionais destacadas, a CARC também utiliza dos ramais de telefone. Contudo, a CARC ainda não faz uso do Portal de Atendimento Institucional (PAI) para atender chamados.

Além das ferramentas instituídas pela portaria para comunicação interna, são canais de comunicação informais utilizados pela CARC para alcançar e interagir com os usuários, o *Instagram* e o *Youtube*.

O *Instagram* é uma rede social e plataforma de compartilhamento de fotos e vídeos, com capacidade de gerar engajamento e construir relacionamentos não só com indivíduos, mas com organizações. Também permite coletar dados de alcance, impressões, interações, visualizações, de visitas, isto é, métricas importantes para aumentar a visibilidade, aprimorar a produção de conteúdo e aumentar a abrangência de usuários. O perfil do *Instagram* da CARC foi criado em 2020. Desde então, é utilizado para dar visibilidade às atividades realizadas pela CARC.

O *YouTube* é uma plataforma social de compartilhamento de vídeos, em que os usuários podem criar conteúdo, carregar, assistir e compartilhar vídeos, tendo se tornado na contemporaneidade uma importante fonte de entretenimento e informação. Criado em novembro de 2018, no canal da CARC do *YouTube*, são expostos vídeos de campanhas institucionais, como a comemoração dos 30 anos do arquivo central da UFSC, e aqueles decorrentes da realização de eventos da CARC, como a Semana Nacional de Arquivos (SNA) e a Semana Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (SEPEX).

Ressalta-se que o uso das mídias sociais por departamentos da UFSC deve observar o Manual de Boas Práticas em Mídias Sociais, elaborado pela Agência de Comunicação (Agecom) da UFSC em 2019.

O quadro abaixo sintetiza os canais de comunicação utilizados pela CARC.

Quadro 2. Consolidado de canais utilizados para comunicação institucional

Ferramentas institucionais de comunicação interna definidas pela Portaria 467/2023/GR	Outras ferramentas institucionais usadas pela CARC para comunicação interna e/ou externa
<i>Webmail</i>	<i>Instagram</i>
Chat UFSC	<i>Youtube</i>
SPA	Telefone
Sites institucionais na plataforma Páginas@UFSC	

Fonte: os autores

6.7 Fluxo

Diz-se dos fluxos de informação que são os responsáveis por conduzir as comunicações dentro de uma organização em direções, sendo as mais comuns verticais e horizontais/laterais.

Os fluxos verticais dão-se entre diferentes níveis hierárquicos e dividem-se em ascendentes e descendentes. Os fluxos descendentes ocorrem de cima para baixo, geralmente por meio de comunicações administrativas oficiais. Na comunicação ascendente, o fluxo ocorre na direção contrária. Sugahara (2019) destaca que os fluxos verticais permitem que os colaboradores recebam informações e *feedback* dos seus superiores, o que contribui para a motivação e o engajamento dos colaboradores.

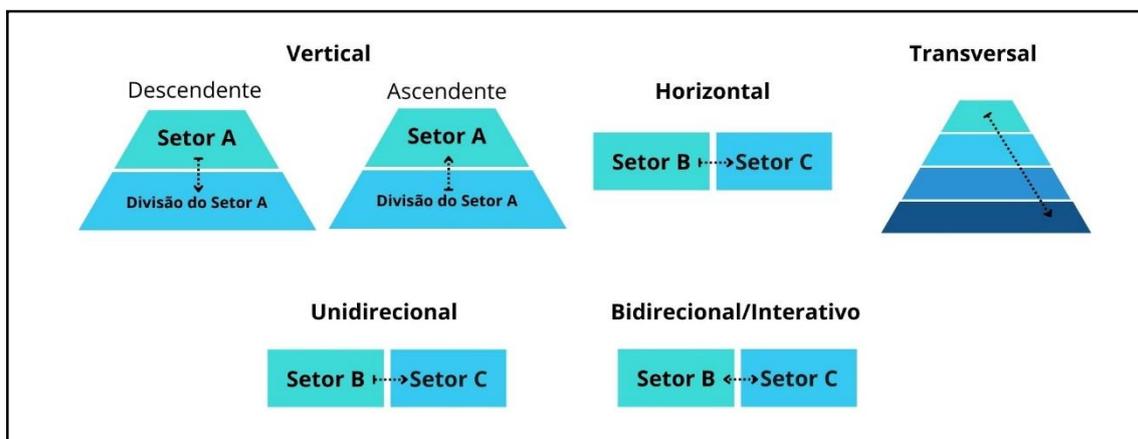
Já no fluxo **horizontal ou lateral** a comunicação se dá entre servidores no mesmo nível hierárquico, em uma mesma equipe ou departamento. Conforme Kunsch (2002), o fluxo horizontal alimenta e direciona procedimentos, intercâmbio de ideias e o desenvolvimento de interesses mútuos. Para Sugahara (2019), a comunicação horizontal permite a troca de informações entre os colaboradores, a criação de um ambiente colaborativo e a resolução de problemas de forma mais rápida e eficaz.

Os fluxos **transversais**, por sua vez, são aqueles que passam por vários setores de diferentes níveis hierárquicos em uma organização, podendo inclusive perpassar mais de uma organização. (SUGAHARA, 2019)

Os fluxos de comunicação corporativa também sofreram alterações com o advento da comunicação digital; esta que propiciou mudanças como uma linguagem preferencialmente mais objetiva, com foco em audiências segmentadas por interesses mútuos, veloz, interativa e de capacidade viral. A comunicação que permite oportunidade de resposta e interação é denominada **bidirecional**, podendo ser, nos casos em que acontece em tempo real, **instantânea**. (TERRA, 2010)

A figura 3 traz um esquema gráfico dos fluxos supracitados.

Figura 3. Tipos de Fluxo



Fonte: os autores

Sobre os fluxos de comunicação no contexto da sociedade contemporânea, Kunsch (2016) destaca ainda um movimento dos estudos da comunicação organizacional, de virem abandonando a análise dos fluxos lineares e incorporando as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação organizacional a fim de interpretá-la.

A **dimensão instrumental** diz respeito ao caráter técnico instrumental da comunicação organizacional, ou seja, aos meios, recursos e técnicas utilizados para transmitir informações e mensagens de forma eficiente e eficaz. Esta dimensão instrumental é a que predomina nas instituições, ignora contextos, subjetividades e costuma usar canais de uma única via, sendo, portanto assimétrica. A **dimensão humana** envolve a compreensão das necessidades, expectativas e percepções dos indivíduos envolvidos no processo comunicacional. Considerar o fator humano, subjetivo, relacional e contextual é um pilar fundamental para que as comunicações sejam sólidas e duradouras, muito embora seja uma dimensão pouco abordada nos estudos comunicacionais. A **dimensão cultural** da comunicação organizacional está relacionada aos aspectos simbólicos e culturais da comunicação, que influenciam as percepções e os valores compartilhados. A dimensão cultural envolve tanto os aspectos micro da cultura organizacional, quanto o interculturalismo e o contexto multicultural em nível macro, no qual a instituição está inserida. A **dimensão estratégica**, por fim, está relacionada à articulação da comunicação com as estratégias e objetivos da organização, ou seja, à forma como a comunicação pode ser utilizada para alcançar metas e resultados. (KUNSCH, 2016)

Essas dimensões são interdependentes e interligadas, e sua compreensão é fundamental para o planejamento e gestão da comunicação organizacional de forma estratégica e eficiente.

Figura 4. Dimensões da comunicação organizacional



Fonte: os autores

Neste plano, propomos um diagnóstico que se preocupe com a classificação clássica dos fluxos, sem prescindir de fazer observações quanto às dimensões da comunicação organizacional, quando se fizerem oportunas.

6.7.1 Fluxo de Comunicação Administrativa

Observou-se ao longo do diagnóstico que a comunicação interna da CARC, ocorria de várias formas. Eram utilizados canais como o SPA, *Webmail* e grupos no aplicativo *WhatsApp*.

O *WhatsApp* foi usado com maior frequência pelos servidores da CARC em 2020, no contexto de isolamento social e trabalho remoto (PN 395/2021) em função da Pandemia de Covid-19. Devido a ser um canal instantâneo, o *WhatsApp* tomou temporariamente o lugar da comunicação verbal cotidiana, realizada em ambiente presencial. Por ser um canal que já vinha sendo utilizado para mensagens pessoais e do qual quase todos os servidores faziam uso, infere-se que foi uma questão de dimensão humana e cultural que o tenha levado a ter esse protagonismo.

O *WhatsApp*, de fluxo bidirecional e instantâneo, também foi usado por sua praticidade para a replicação de comunicados oficiais; por exemplo, ofícios circulares, bem como para o agendamento de reuniões e outras demandas administrativas.

Com o retorno ao trabalho presencial, em fevereiro de 2022, os grupos de *WhatsApp* foram perdendo utilidade, uma vez que muitos assuntos internos voltaram a ser tratados presencialmente e também por telefone. Percebeu-se ainda que estava havendo prática de retrabalho, pois quando uma informação era considerada importante

para o público interno, esta era reenviada pelo SPA, e-mail institucional e também nos grupos de *WhatsApp*. Uma prática incoerente, considerando que todo servidor da UFSC tem acesso ao SPA e e-mail institucional, devendo, portanto, acessá-los diariamente e acompanhar as demandas do trabalho.

Outro canal bastante utilizado no período de análise do diagnóstico foi o *Webmail*, correio eletrônico pelo qual foram realizados os atendimentos com os usuários internos e também, de forma instrumental, para auxiliar no fluxo administrativo do arquivo, como o agendamento de reuniões.

Em dezembro de 2020, a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC) criou o Chat UFSC, uma ferramenta para ser utilizada pela comunidade universitária para a comunicação instantânea de assuntos relacionados ao trabalho, também como um mecanismo institucional para restringir o uso do *WhatsApp*.

O depoimento do Secretário de Comunicação Samuel Pantoja Lima sintetiza o sentimento por trás da decisão de definir ferramentas institucionais:

O que observamos durante a pandemia foi uma proliferação de canais instantâneos e não instantâneos de comunicação que acabaram dissolvendo as fronteiras entre os espaços privado e laboral, contribuindo para gerar uma estafa mental. Foi uma sensação de que as pessoas nunca se desconectavam do trabalho. Essa falta de orientação clara por parte da instituição sobre como, por quais meios e quando o servidor pode ser acionado, abre brechas, inclusive, para situações de insegurança jurídica trabalhista. (AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO, 2023, não paginado)

Depreende-se que esta foi uma decisão que perpassou as dimensões humana, estratégica e instrumental da comunicação organizacional, ao seguir preocupada com o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo em que vislumbrou normativas internas para que a comunicação se desse de forma eficiente e com mecanismos para assegurar segurança jurídica na transmissão das mensagens pelos envolvidos.

O Chat UFSC pouco foi utilizado pelos servidores da CARC entre 2020 e 2022, tendo seu uso sido feito principalmente pelos agentes de compras para a comunicação com os servidores do Departamento de Compras (DCOM) da UFSC. Em 2023, a Portaria 467/2023/GR tornou o Chat um canal oficial na UFSC, com implicações nas dimensões instrucional e estratégica da comunicação organizacional. Após ser oficializado, notou-se adesão ao Chat UFSC pela maior parte dos servidores da CARC.

Em 2023 também foi aberto um canal da CARC no chat UFSC para atendimento às demandas da comunidade universitária – cabe lembrar que os usuários do sistema precisam possuir um *idufsc*, portanto este não é um canal que se destina ao atendimento da comunidade em geral, mas tão somente àqueles que possuem vínculo institucional.

Em síntese, os fluxos de informação para comunicação interna caracterizam-se como sendo mistos, tanto do tipo **vertical descendente**, como **vertical ascendente**. Em geral, os fluxos são do tipo **bidirecional**, em que a mensagem flui em ambas as direções; porém excepcionalmente, alguns fluxos podem ser **unidirecionais**, quando tratarem-se de comunicados, por exemplo, que não necessariamente exigem um *feedback*.

6.7.2 Fluxo de Comunicação Institucional

A comunicação institucional também foi impulsionada no período pandêmico com a criação do perfil do *Instagram*, no qual foram divulgados os eventos realizados em modalidade não-presencial pelo Arquivo Central e replicados os eventos de áreas afins.

Observou-se ainda que o perfil do *Instagram* necessitava de adoção de estratégias de publicação, com maior criação de conteúdo original sobre a CARC e os serviços de arquivo. Construir uma identidade visual para o *Instagram* também era outro ponto relevante, com a padronização visual e adoção de paleta de cores mais harmônicas, bem como construir um plano de publicações considerando as potencialidades do acervo custodiado, o público que se pretende atingir e os melhores dias e horários para as postagens.

Além do *Instagram*, a comunicação institucional também foi feita pelo *Site* e *E-mail*, com a divulgação de convites para eventos e das atividades de competência da CARC.

Em síntese, os fluxos de informação para a comunicação institucional categorizam-se como sendo do tipo **bidirecional, interativo e instantâneo**, em que a mensagem flui em ambas as direções (da administração para o público e do público para a administração); permitindo uma interação dinâmica e imediata entre as partes. Estes fluxos podem se dar de maneira **horizontal e transversal**.

Excepcionalmente, alguns fluxos podem ser unidirecionais, como comunicados publicados no *site*, e não-instantâneo, como é o caso das respostas por *Webmail*.

6.7.3 Fluxo de Comunicação Mercadológica

As fronteiras entre a comunicação institucional e mercadológica não são muito delimitadas na CARC. Isso porque, devido à característica de ser um setor que presta serviço público, o produto ou serviço a ser promovido na perspectiva mercadológica é o serviço público. Mas a prestação de serviço público faz parte da própria razão de ser do

setor, portanto da construção de sua identidade, daí a perspectiva da comunicação institucional de agregar valor para fortalecer o relacionamento com o público-alvo.

Por estas similaridades, a comunicação mercadológica ocorre no Arquivo Central utilizando-se dos mesmos canais que são utilizados para a comunicação institucional. A diferença ocorre esporadicamente, quando há a necessidade de promoção de algum evento, exposição ou campanha institucional.

Nestes casos, além dos canais convencionais, também são utilizados *banners* impressos em lona, fixados em locais estratégicos; e é realizado contato com a Agência de Comunicação para que comunique junto às listas de transmissão da comunidade universitária e aos canais de divulgação da UFSC, como o Divulga UFSC e o Notícias UFSC.

Neste sentido, os fluxos comunicacionais tendem a ser **horizontais** e **transversais**. Quando se terceiriza a divulgação para a Agecom e se realiza por meio de cartazes, os fluxos são **unidirecionais**, embora façam sempre referência aos contatos da CARC para viabilizar o esclarecimento de dúvidas.

Quadro 3. Consolidado de informações do Diagnóstico

Tipo de comunicação	Tipo de Fluxo	Canal	Mensagem
Comunicação Administrativa Vertical	-Vertical -Bidirecional -Unidirecional (exceções)	SPA	Correspondências oficiais, processos administrativos, e solicitações digitais para instruir atos administrativos.
	-Vertical -Bidirecional -Unidirecional (exceções)	<i>Webmail</i>	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos.
	-Vertical -Bidirecional -Instantâneo	<i>Whatsapp</i> (uso desencorajado)	Replicação de comunicações oficiais.
	-Vertical -Bidirecional -Instantâneo	<i>Chat</i> (função "times")	Replicação de correspondências oficiais, Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos.
	-Vertical -Bidirecional -Instantâneo	Telefone	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos.
Comunicação Administrativa Horizontal	-Horizontal -Bidirecional -Unidirecional (exceções)	SPA	Correspondências oficiais, processos administrativos, e solicitações digitais para instruir atos administrativos.
	-Horizontal -Bidirecional	<i>Webmail</i>	Solicitações, recomendações,

	-Unidirecional (exceções)		aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos, bem como Atendimento ao usuário
	-Horizontal -Bidirecional -Instantâneo	Chat (função "canal de atendimento")	Atendimento ao usuário
	-Horizontal -Unidirecional	<i>Site</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa
	-Horizontal -Bidirecional -Instantâneo	Telefone	Atendimento ao usuário
Comunicação Institucional	-Bidirecional -Transversal	<i>Webmail</i>	Atendimento ao usuário
	-Unidirecional -Transversal	<i>Site</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa
	-Bidirecional -Instantâneo -Transversal	<i>Instagram</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa
	-Bidirecional -Instantâneo -Transversal	<i>Youtube</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa
	-Bidirecional -Instantâneo	Telefone	Atendimento ao usuário
Comunicação Mercadológica	-Bidirecional -Transversal	<i>Webmail</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa, além de divulgação de eventos, exposições, campanhas institucionais
	-Unidirecional -Transversal	<i>Site</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa, além de divulgação de eventos, exposições, campanhas institucionais
	-Bidirecional -Instantâneo -Transversal	<i>Instagram</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa, além de divulgação de eventos, exposições, campanhas institucionais
	-Bidirecional -Instantâneo -Transversal	<i>Youtube</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa, além de divulgação de eventos, exposições, campanhas institucionais
	-Bidirecional -Instantâneo	Telefone	Atendimento ao usuário
	-Unidirecional -Transversal	Cartazes	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa, além de divulgação de eventos, exposições, campanhas institucionais

	-Unidirecional -Transversal	Agecom	Divulgação de eventos, exposições, campanhas institucionais
--	--------------------------------	--------	---

Fonte: os autores

6.8 O Agente de comunicação setorial

Por fim, cabe ainda destacar um ator-chave no processo que embora não faça parte do público-alvo, participa no processo comunicacional: o agente de comunicação setorial. Desde 2018, foi instituído na UFSC o grupo de Agentes de Comunicação, aos agentes de comunicação lotados em cada setor cabe atuar nos processos setoriais de comunicação organizacional. O grupo é coordenado pela Agência de Comunicação (Agecom) e conta com reuniões mensais para discutir e compartilhar conhecimentos relacionais à comunicação administrativa na UFSC. No âmbito da CARC, há um servidor formalmente designado por portaria da PROAD para desempenhar esta função. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2023).



Parte III
Estratégia

7 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Com base no diagnóstico previamente apresentado, foi possível elaborar um plano de comunicação efetivo que levou em consideração as características dos diferentes públicos, as mensagens que devem ser transmitidas e os canais de comunicação mais adequados para cada situação. Além disso, foram apresentadas ações para melhorar os fluxos de informação e criar mecanismos de comunicação, visando aprimorar a fluidez e efetividade da comunicação.

Chamamos aqui de estratégias de comunicação o conjunto de ações e caminhos escolhidos para que as mensagens sejam transmitidas da maneira mais eficaz possível, além de gerar produtos colaterais como a fidelização do público-alvo.

No âmbito da CARC as estratégias de comunicação adotadas têm o objetivo de estabelecer, manter e melhorar a comunicação entre os agentes envolvidos no processo, levando em consideração também, os valores e a missão da Instituição.

Fazem parte da estratégia geral de comunicação organizacional da CARC:

- O uso dos canais oficiais de comunicação definidos pela Portaria 467/2023/GR e que integram um Plano de Comunicação mais amplo, em nível de Universidade;
- O respeito às normativas internas e a execução das melhores práticas em comunicação no ambiente organizacional, inclusive o Manual de Mídias Sociais, o Manual de Identidade Visual, e o Guia Prático De Elaboração de Documentos Oficiais e Atos Normativos;

Além das premissas acima, foram elaboradas estratégias de comunicação considerando a comunicação administrativa, institucional e mercadológica. O objetivo principal da estratégia foi identificar e melhorar os canais apropriados para cada tipo de comunicação e determinar as mensagens que devem ser transmitidas por esses canais. É importante destacar que essas estratégias serão regularmente avaliadas e ajustadas de acordo com o *feedback* recebido dos diferentes públicos com os quais a CARC se relaciona.

7.1 Estratégia Para A Comunicação Administrativa

A Estratégia para definir o quadro da comunicação administrativa/interna consistiu em, a partir do diagnóstico, identificar possíveis transformações no uso dos canais de comunicação. Para que o público da comunicação administrativa/interna tivesse ciência dos canais mais recomendados para cada tipo de mensagem, foi acrescentada uma coluna

de observações que contém recomendações aos chefes de serviço dos setores que compõem a CARC.

Além disso, foi acrescida uma coluna para indicar a periodicidade recomendada de consulta para cada canal. Essas medidas visam garantir o bom andamento dos processos administrativos, reduzir falhas de comunicação e aumentar a eficiência e eficácia no desenvolvimento das atividades.

O quadro 4 refere-se à estratégia de comunicação administrativa/interna. Portanto, deverá ser seguida por todos os servidores lotados na CARC e nos serviços que a compõem, quando empenhados em comunicação com outros serviços da CARC e com os setores hierarquicamente superiores à CARC, em linha direta (isto é, em fluxo vertical). Como destacado previamente por Sugahara (2019), estes fluxos verticais devem permitir que os colaboradores troquem informações e *feedback* com seus superiores, o que contribui para que se mantenham motivados e engajados em metas institucionais.

Quadro 4. Planejamento para comunicação interna vertical, tendo como público-alvo servidores lotados na CARC e nos serviços que a compõem e lotados em setores hierarquicamente superiores à CARC em linha direta

Canais	Periodicidade recomendada de consulta	Mensagem	Observações
SPA	Diária	Correspondências oficiais, processos administrativos, e solicitações digitais para instruir atos administrativos.	Chefes de serviço devem repassar as informações recebidas por estes canais à sua equipe
<i>Webmail</i>	Diária	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos. Também usado para difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa.	Chefes de serviço devem repassar as informações recebidas por estes canais à sua equipe
<i>Chat</i> (função "times" ou canal da PROAD/mensagem privada)	Diária (Durante o expediente)	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos.	Utilizar para uma comunicação mais rápida.
Telefone	Diária (Durante o expediente presencial)	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos.	Utilizar preferencialmente o Chat, considerando que a CARC adota a modalidade de teletrabalho, assim todos os servidores estão aptos a atender pelo chat durante o expediente.

Fonte: os autores

Destaca-se que a conferência dos canais na periodicidade definida acima deve ser feita por todos os servidores da CARC. A recomendação para que os chefes repassem as informações não desobriga os servidores de realizar a conferência por conta própria.

Note-se que o canal *WhatsApp* foi excluído do quadro, de modo que não se encoraja seu uso para tratar de assuntos de trabalho. Esta decisão se fundamentou nos argumentos indicados pelo Secretário de Comunicação Samuel Pantoja Lima, na seção “Fluxo da Comunicação Administrativa”, os quais justificam a necessidade de delimitar os espaços de trabalho e pessoal. Em substituição, foi reforçado o uso do *Chat* UFSC, função “times” e, para comunicação vertical ascendente com servidores lotados na PROAD, recomenda-se o uso dos canais formais de atendimento da PROAD.

O Quadro 5, por sua vez, apresenta a estratégia de comunicação administrativa/interna que deverá ser seguida pelos colaboradores lotados na CARC e nos serviços que a compõem, em empenhados em comunicação com a comunidade universitária (servidores, alunos e docentes, vinculados à UFSC), com indivíduos com os quais a CARC não estabelece relação hierárquica, e sim horizontal. Tem-se neste sentido a materialização do fluxo horizontal Conforme Kunsch (2002), para direcionar procedimentos e trocas para o desenvolvimento de interesses mútuos.

Neste sentido, seguindo a mesma estrutura do quadro anterior, o quadro 5 apresenta os canais de comunicação mais adequados para cada tipo de mensagem, tendo como público-alvo a comunidade universitária, e na coluna observações, apresenta recomendações aos chefes de serviço dos setores que compõem a CARC, sobre qual canal mais adequado de acordo com o tipo de mensagem.

Quadro 5. Planejamento para comunicação interna horizontal, tendo como público-alvo a comunidade universitária

Canais	Mensagem	Observações
SPA	Correspondências oficiais, processos administrativos, e solicitações digitais para instruir atos administrativos.	
<i>Webmail</i>	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos, bem como atendimento ao usuário	Utilizar preferencialmente o PAI, em caso de atendimento ao usuário para orientações técnicas e serviços em geral.
<i>Chat</i> (função “canal de atendimento”)	Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações relacionadas a atos administrativos, bem como atendimento ao usuário	
<i>Site</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa.	

PAI	Atendimento ao usuário	
Telefone	Atendimento ao usuário	Utilizar preferencialmente o Chat.
<i>Instagram</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa	
<i>Youtube</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa	

Fonte: os autores

Note-se que, em relação ao diagnóstico, foi ainda recomendado para uso a ferramenta Portal de Atendimento Institucional (PAI). Embora seja uma ferramenta prevista na Portaria que oficializa as ferramentas institucionais, a CARC ainda não faz uso deste canal para atendimento. Depreende-se que pode ser uma alternativa para organização do fluxo de atendimento aos usuários da comunidade universitária, no que se refere a orientações técnicas e agendamento de serviços oferecidos pela CARC, tais como aulas expositivas, práticas no arquivo central, supervisão de estágio e visitas técnicas.

Isso porque a ferramenta permite a abertura e resposta a solicitações/chamados, bem como agrupamento desses chamados em assuntos. A adoção da ferramenta permite acompanhar o status do atendimento e poderia evitar o retrabalho administrativo que é realizado anualmente, quando as informações de atendimentos são contabilizadas para o Relatório de Gestão do Setor.

7.2 Estratégia para a comunicação Institucional

A comunicação do tipo institucional, que se dá principalmente por meio do *Instagram*, foi repensada a fim de melhorar a qualidade das publicações, tendo como pressuposto o que dissemina Kunsch sobre a comunicação institucional, a qual “procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade” (KUNSCH, 1999, p.76). Ou seja, essa estratégia vislumbrou aumentar o alcance aos usuários que compõem a comunidade em geral e não possuem vínculo institucional com a UFSC.

Em setembro de 2022, as redes sociais passaram por um período de vedações durante o período eleitoral, para atendimento à legislação eleitoral e orientações de Secretaria de Comunicação (Secom) da Presidência da República. Foi um hiato para repensar estrategicamente as publicações e a identidade visual do *Instagram* da CARC.

Inicialmente, foi definido um modelo de fundo para as postagens, escolha de cores e inserção da logo da UFSC e do Arquivo Central, de modo a criar um padrão nas postagens, uma identidade visual. O *template* usado como base para as postagens foi criado por meio da ferramenta gratuita de design gráfico *online* Canva. A partir de então,

as postagens passaram a apresentar maior coerência visual, alternando entre tons turquesa, branco e azul marinho e uma fonte padronizada.

A identificação dos melhores horários para as postagens também fez parte deste planejamento, sendo priorizados os horários entre as 10 e 11 horas. O meio para comunicar mensagens da CARC que se identificou como possuidor de potencial para engajar o público é a produção de conteúdo original. Esta produção deverá ser planejada com um mês de antecedência para realização de pesquisa histórica nas fontes primárias, escolha de documentos, fotos, imagens e vídeos para ilustrá-la e produção autoral do conteúdo escrito.

Foram definidas séries de postagens fixas, sendo: "Você sabia?", "Explicando", "#Tbt" e "O Arquivo Recomenda", conforme o quadro 6.

A série "Você sabia?" foi criada para informar o público sempre que houver alguma mudança relevante no cenário arquivístico, como, por exemplo, em sua primeira postagem, notificou sobre a mudança do Arquivo Nacional na estrutura administrativa dos Ministérios. Esta série comunica principalmente com a comunidade em geral.

A série "Explicando" foi criada para explicar conceitos ou informações de interesse público envolvendo o universo arquivístico. Geralmente são conceitos que se encontram em evidência, mas que são tratados pela grande mídia de forma superficial ou com enfoque diferente do arquivístico. Com a série explicando, a CARC procura oferecer um olhar qualificado sobre o conceito, discutindo-o naquela situação aplicada e trazendo uma abordagem arquivística à comunidade em geral.

A série "#Tbt", faz alusão à *hashtag throwback thursday* ("quinta-feira do retorno" em tradução livre), ou seja, uma postagem, sempre às quintas-feiras, para celebrar fatos e eventos passados relacionados a documentos do acervo e à história da UFSC. Esta série exige a habilidade de *storytelling*, que consiste em contar histórias utilizando recursos audiovisuais, além das palavras. Como comunica principalmente com a comunidade universitária e com os usuários internos, percebe-se um enorme potencial de engajamento com este tipo de postagem.

A série "O Arquivo Recomenda", por sua vez, tem o intuito de apresentar filmes, séries, livros, quadros e outras representações artísticas e culturais, curadas pela equipe da CARC e que abordem ou tangenciem a realidade arquivística. Com isso, espera-se incentivar a discussão, a troca de ideias e a descoberta de novas obras que enriqueçam a vida da comunidade em geral. A periodicidade deste quadro é quinzenal, preferencialmente às terças-feiras.

Há ainda a previsão de realização de postagens variáveis, como postagens referentes à promoção de eventos específicos, datas comemorativas, frases de arquivistas

e estudiosos, projetos de extensão e postagens relacionadas a visitas técnicas e aulas práticas. O quadro 6 sintetiza as séries e a periodicidade de publicações no canal.

Quadro 6. Séries fixas para o canal *Instagram*

Série	Periodicidade
Você Sabia?	Quando houver alguma mudança relevante no cenário arquivístico a ser comunicada
Explicando	Quando houver conceitos ou informações de interesse público envolvendo o universo arquivístico
#Tbt	Semanalmente, às quintas-feiras
O Arquivo Recomenda	Quinzenalmente, preferencialmente às terças-feiras
Postagens Eventuais	Quando houver eventos específicos, datas comemorativas, projetos de extensão e postagens relacionadas a visitas técnicas e aulas práticas.

Fonte: os autores

Note-se que a criação de conteúdo está relacionada aos documentos e história institucional, como também ao cotidiano dos serviços de arquivo e à forma como os serviços arquivísticos são tratados na cultura popular. Desta forma, pretende-se gerar interesse por parte dos usuários que fazem parte da comunidade universitária da UFSC, promovendo sentimento de pertença; e, ao mesmo tempo, tratar de temas afins afetos aos pares (a comunidade arquivística), incluídos na comunidade em geral. O uso do enfoque jornalístico, da identidade visual padronizada e do componente cultural envolvido serão estratégias para agregar à imagem da CARC a sensação de um setor que se preocupa com a organização informacional, desde a estética, passando pelo cuidado com a curadoria, até a expressão objetiva do conteúdo.

Além disso, no perfil foram inseridos destaques para Institucional, Localização, Contatos, Exposições, #Tbt e Guia, seguindo um padrão de cores e figuras.

Além da lacuna a ser preenchida no que se refere à divulgação das atividades, identificou-se também uma oportunidade para construir relacionamentos com outros setores da UFSC e instituições, por meio da marcação de perfis nas postagens de conteúdo original, e por meio da continuidade da prática de replicação de conteúdo.

A resposta aos comentários de cada usuário também é uma prática que deverá ser mantida enquanto for possível de ser administrada pelo agente de comunicação setorial. Em médio prazo, espera-se com estas estratégias construir uma imagem positiva e passar credibilidade aos serviços que compõem a CARC, uma meta que se encontra alinhada à visão institucional do setor.

No tocante às postagens a serem realizadas no *Instagram*, dentro desta estratégia será realizada uma reunião de pauta mensal para pré-definir as postagens a serem realizadas no mês.

Ademais, o uso dos canais oficiais *Webmail* e *Site* devem continuar sendo empregados, uma vez que fazem parte de uma estratégia de comunicação institucional

maior, no âmbito da Universidade. Além disso, o telefone se faz necessário para uso por usuários que se encontrem em trânsito e precisem de atendimento instantâneo, durante o horário regular de funcionamento da Universidade.

O canal de comunicação *Youtube* também deve ser mantido e utilizado com a finalidade de abrigar eventos virtuais, como a Semana Nacional de Arquivos e a Semana Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (SEPEX), tendo em vista o potencial da ferramenta de compartilhar o conhecimento de forma simultânea e acessível.

O Quadro 7 apresenta a estratégia de comunicação institucional que deverá ser seguida pelos colaboradores lotados na CARC e nos serviços que a compõem.

Quadro 7. Planejamento para comunicação institucional, tendo como público-alvo a comunidade em geral

Canais	Mensagem	Observações
<i>Webmail</i>	Atendimento ao usuário	Recomenda-se atenção aos atributos da redação oficial, conforme as orientações previstas no Guia Prático De Elaboração de Documentos Oficiais e Atos Normativos;
<i>Site</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa	
<i>Instagram</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa	Será realizada uma reunião de pauta mensal para pré-definir as postagens a serem realizadas no mês.
<i>Youtube</i>	Difusão da informação arquivística, artística, cultural e educativa	
Telefone	Atendimento ao usuário	
PAI	Atendimento ao usuário	

Fonte: os autores

7.3 Estratégia para a comunicação Mercadológica

Definir uma estratégia para a comunicação mercadológica neste instrumento mostrou-se desnecessário, tendo em vista que a Coordenadoria do Arquivo Central elaborará seu próprio Plano de *Marketing*, independente do Plano de Comunicação, ainda em 2023. O Plano de *Marketing* poderá contar com uma segmentação nova do público-alvo, definida para os fins mercadológicos a que se propõe, ou até mesmo a aplicação do *endomarketing* junto aos servidores da CARC.

7.4 Estratégica para o Agente de Comunicação Setorial

O Agente de Comunicação setorial deve atuar na manutenção e atualização das estratégias deste Plano. Além disso, deve:

- Atuar na divulgação deste plano junto aos servidores lotados na CARC;

- Coordenar as reuniões mensais de pauta, com anuência da chefia da CARC;
- Participar ativamente na criação de conteúdo e demais peças criadas para comunicação institucional e mercadológica;
- Manter-se atualizado em relação às melhores estratégias e ferramentas institucionais para comunicação; e
- Manter periodicidade e constância na comunicação institucional

7.5 Plano de Ação

Definidas as estratégias a serem implementadas, dar-se-á início à elaboração e execução de um plano de ação, de modo a efetivar o planejamento da comunicação da CARC.

O quadro 8 apresenta-se segmentado em Metas, que são os objetivos de curto prazo, dimensionáveis, que a CARC deseja alcançar, tendo como pressuposto traçar uma direção, e esclarecer o propósito para as atividades que serão realizadas pela equipe. As "Ações" são as atividades específicas que serão realizadas, pelos servidores responsáveis pela execução de cada ação, isto é, "Quem deve realizar"; e a coluna "Quando deve ser realizado", indica os prazos de conclusão e periodicidade para cada Meta.

Quadro 8. Planejamento de metas e ações a serem realizadas

Meta	Ações	Quem deve realizar	Quando deve ser realizado
Obter ciência do Plano de Comunicação pelos servidores lotados na CARC	Reunião de apresentação com as chefias da CARC e divulgação do Plano utilizando o <i>Webmail</i> , com divulgação redundante pelo Chat.	Coordenadoria e Agente de Comunicação	Imediatamente após a publicação do Plano
Obter ciência e pontualidade na resposta a correspondências oficiais, processos administrativos, e solicitações digitais	Acompanhamento das comunicações no SPA	Todos os servidores da CARC	Diariamente
Comunicar a destinatário específico ou à comunidade universitária sobre assunto de interesse do setor.	Envio de correspondência oficial pelo SPA.	O setor interessado elabora o rascunho e a Equipe do Apoio Administrativo revisa e cadastra e envia a correspondência, observando Manual de Redação do GR no que for aplicável.	Quando houver necessidade
Comunicar a destinatário específico ou à comunidade universitária sobre assuntos de	<i>Webmail</i>	O setor interessado	Quando houver necessidade

caráter mais transitórios de interesse do setor.			
Ciência e pontualidade na resposta a Solicitações, recomendações, aprovações, determinações ou informações de caráter geral relacionadas a atos administrativos, bem como atendimento ao usuário	Acompanhamento das comunicações no e-mail institucional	Todos os servidores da CARC	Diariamente
Planejar mensalmente as postagens que serão realizadas e que fazem parte da Comunicação Institucional	Reunião mensal para definição de pauta	Coordenadoria e Agente de Comunicação	Mensalmente
Obter ciência e pontualidade na resposta a expedientes administrativos.	Comunicações no Chat UFSC e telefone	Todos os servidores da CARC	Diariamente
Manter-se atualizado em relação aos acontecimentos institucionais	Acompanhamento do Divulga UFSC e notícias UFSC	Todos os servidores da CARC	Diariamente
Manter-se atualizado em relação às melhores estratégias e ferramentas institucionais para comunicação	Participação em reuniões mensais dos Agentes de Comunicação	Agente de Comunicação	Mensalmente
Manter periodicidade e constância na comunicação institucional	Seguir cronograma de postagens em mídias sociais	Agente de Comunicação e Serviço de Apoio Administrativo	Conforme cronograma de postagens em mídias sociais
Padronizar expedientes e correspondências oficiais	Elaboração de expedientes e correspondências oficiais conforme Guia prático de elaboração de documentos oficiais e atos normativos na UFSC	Serviço de Apoio Administrativo	Quando houver necessidade

Fonte: os autores

7.6 Acompanhamento e controle

O acompanhamento da implantação deste plano será realizado por etapas. As ações que ocorrem uma única vez ou com a periodicidade “Quando houver necessidade” serão acompanhadas e avaliadas em cada caso específico, junto ao responsável por realizá-la.

Já as ações referentes à atualização de mídias sociais, por meio das quais circula a comunicação institucional, serão controladas por intermédio de uma Agenda ou

Cronograma de Publicações. Esta agenda ou cronograma será elaborada (o) após a reunião mensal para definição de pauta, pelo agente de comunicação setorial.

O Agente de comunicação também realizará o acompanhamento do engajamento nas mídias sociais a partir das métricas fornecidas pelas próprias mídias, como o número de seguidores, impressões/visitas e curtidas; além, é claro, de uma análise qualitativa dos comentários realizados pelo público-alvo. O número de conversões de visitas em seguidores pode ajudar a avaliar a eficácia das campanhas realizadas e do conteúdo produzido.

Outras métricas que podem ser avaliadas e que não estão diretamente relacionadas às mídias sociais incluem o alcance da CARC (sua presença em perfis ou veículos maiores, além de repostagens e menções em outros perfis), que pode indicar o nível de interesse do público-alvo nos serviços da CARC ou o incremento de sua credibilidade enquanto setor; e o aumento na prestação dos serviços, que pode ser um efeito resultante das atividades de comunicação.

Ressalta-se ainda que o Plano de *Marketing* da CARC apresentará metodologia para a mensuração da comunicação institucional e mercadológica. Por este motivo o referido documento deverá ser utilizado em conjunto com este plano.

Por fim, as ações que devem ser realizadas diariamente pelos servidores da CARC serão objeto de controle e avaliação por meio de *feedback* dado em reunião própria para avaliação do Plano de Comunicação. Será realizada reunião de avaliação do Plano de Comunicação ao final do primeiro mês de implantação do Plano, na qual devem participar todos os servidores lotados na CARC. Nesta reunião, será avaliado o engajamento dos servidores, a eficácia da equipe em relação à utilização dos canais adequados para comunicar cada mensagem, a temperatura do clima organizacional, a dificuldade em manipular os canais (que pode ou não ensejar treinamentos posteriores), entre outros. O que corresponde a uma avaliação qualitativa considerando, sobretudo, a dimensão humana e cultural da comunicação.

Havendo necessidade, a Coordenadora da CARC ou o agente de comunicação sugerirão ajustes a serem realizados na comunicação ou a realização de reuniões posteriores para acompanhamento.

Ademais, qualquer *feedback* dado pelos usuários de serviços a respeito das Estratégias de Comunicação deve ser anotado e comunicado ao Agente de Comunicação, para que possa ser levado em consideração na ocasião de atualização deste Plano.

7.7 Avaliação dos Resultados

Definir uma estratégia para avaliação do Plano ajudará a determinar se os objetivos foram alcançados e se a estratégia foi eficaz. A avaliação do Plano também ajudará a identificar pontos fortes e fracos do plano de comunicação e a planejar melhorias para futuras iniciativas ou para modificar os resultados percebidos durante a fase de acompanhamento e controle.

A periodicidade que se sugere para avaliação do Plano de Comunicação é anual, de modo que seja atualizado a cada final de exercício com alterações de canais; ou nas determinações em âmbito institucional e deliberações pelo grupo de Agentes de Comunicação. Eventualmente, ocorrendo a sinalização de uma nova estratégia de comunicação em comum acordo com a Coordenadoria, o plano poderá ser atualizado antes do final de um ano.

8 Considerações Finais

Durante o desenvolvimento deste Plano de Comunicação foram definidos elementos, como seus objetivos e metodologia, foi realizado diagnóstico informacional abrangendo público-alvo, canais de comunicação, mensagem e fluxo; definidas estratégias de comunicação, plano de ação, formas de acompanhamento e controle.

Todos esses elementos foram pensados e materializados para garantir, por meio de linguagem adequada e pelos canais mais apropriados, uma comunicação administrativa, institucional e mercadológicas eficientes, que contemple as relações internas entre os membros da equipe da CARC, setores hierarquicamente superiores à CARC, e a comunidade em geral.

O acompanhamento contínuo e avaliação deste plano de comunicação são fundamentais para detectar eventuais problemas ou ajustes necessários para aprimorar as estratégias de comunicação, o que ajudará a identificar pontos fortes e fracos da comunicação, permitindo a elaboração de melhorias futuras no Plano ou para a realização de ajustes pontuais, mantendo-se alinhado aos objetivos propostos. Portanto, é importante que o acompanhamento e a avaliação sejam realizados de forma sistemática, de forma a garantir uma manutenção efetiva e constante das estratégias de comunicação da CARC.

Por fim, compreende-se que a comunicação é um pilar fundamental para o bom funcionamento de qualquer instituição. Em particular, para a Coordenadoria do Arquivo Central, que preza por valores como "ética, presteza, respeito ao usuário, transparência administrativa e isonomia". Tratando-se de uma instituição pública, a adoção de um Plano de Comunicação pode ser um diferencial significativo, permitindo à CARC prover o acesso à informação sob sua guarda, gerenciar efetivamente os setores

diretamente vinculados, e garantindo a qualidade dos serviços prestados. A partir da definição das estratégias de comunicação, do acompanhamento e controle, é possível fomentar a transparência, aumentar a satisfação do usuário e melhorar a imagem da CARC.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO. **Manual de boas práticas em mídias sociais**. 2019. Disponível em: <https://aqecom.paginas.ufsc.br/files/2019/12/Manual-de-Mi%CC%81dias-Sociais-Final-mesmo.pdf>
Acesso em: 03 abr. 2023
- AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO. UFSC normatiza ferramentas de Comunicação no âmbito das atividades administrativas institucionais. **Notícias UFSC**, Florianópolis, 05 abr. 2023. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2023/04/ufsc-normatiza-ferramentas-de-comunicacao-no-ambito-das-atividades-administrativas-institucionais/> Acesso em: 05 abr. 2023
- BELLOTTO, H. L. **Arquivos permanentes**. Tratamento documental. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004
- BRASIL. **Manual de redação da Presidência da República**. 3. ed., rev., atual. e ampl. Brasília: Presidência da República, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.
- GRUPO DE TRABALHO nomeado pela Portaria nº 1523/2019/GR, de 8 de julho de 2019. **Guia prático de elaboração de documentos oficiais e atos normativos na UFSC**. 2019. Disponível em: <https://redacaooficial.ufsc.br/> Acesso em 03 abr. 2023
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 2ª.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002
- KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados** São Paulo: Summus Editorial, 2016
- KUNSCH, M. M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação & Sociedade**, São Paulo, n.32, p.45-67, 1999.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho (org). **Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020.
- SUGAHARA, C.R. Fluxo de Informação em ambiente organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecologia**, [s.l.], v. 42, n. 1, p. 45-55, 2019
- TERRA, C. A Comunicação Bidirecional, Direta e Instantânea como o Padrão dos Relacionamentos das Relações Públicas Digitais. **Liceu On-Line**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 7-11, 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Agentes de Comunicação: sobre**. 2023 Disponível em: <https://sites.google.com/view/agentesdecomunicaoufsc/sobre> Acesso em 03 abr. 2023.
- COORDENADORIA DO ARQUIVO CENTRAL. **Missão, visão, valores**. 2023. Disponível em: <https://arquivocentral.ufsc.br/institucional/missao-visao-e-valores/> Acesso em 04 abr. 2023.