



BRUNO FELIPE CELESTRINO GUERREIRO
GIOVANNA MENDONÇA DOS SANTOS
SOFIA RODRIGUES RIQUENA

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA A ATLÉTICA UNESP BAURU:
SUPERANDO DESAFIOS HISTÓRICOS DE IMAGEM E REPUTAÇÃO**

BAURU
2025

BRUNO FELIPE CELESTRINO GUERREIRO
GIOVANNA MENDONÇA DOS SANTOS
SOFIA RODRIGUES RIQUENA

**POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO PARA A ATLÉTICA UNESP BAURU:
SUPERANDO DESAFIOS HISTÓRICOS DE IMAGEM E REPUTAÇÃO**

Projeto experimental apresentado à Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Prof. Dra. Roseane Andrelo.

BAURU
2025

Guerreiro, Bruno Felipe Celestrino.

Política de comunicação para a Atlética Unesp Bauru: superando desafios históricos de imagem a reputação/ Bruno Felipe Celestrino Guerreiro, Giovanna Mendonça dos Santos, Sofia Rodrigues Riquena. - Bauru, 2025
90 f. : il.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Públicas)- Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru

Orientadora: Roseane Andrelo

1. Política de comunicação. 2. Comunicação organizacional. 3. Atlética Unesp Bauru. I. Santos, Giovanna Mendonça dos. II. Riquena, Sofia Rodrigues. III. Universidade Estadual Paulista. FAAC. IV. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus, por me sustentar quando faltou força e clareza no caminho.

À Isabela, minha parceira de vida, por cada conversa, cada incentivo na e por estar comigo em todas as fases deste processo, hoje e sempre.

À minha família, especialmente minha mãe e meu pai, por todo apoio silencioso e constante, que mesmo de longe me ajudou a ter forças para deixá-los orgulhosos das minhas decisões.

Aos meus amigos do curso, Maurele, Helena, Maria Eduarda e Rodrigo, que tornaram a jornada mais leve e cheia de sentido, mesmo com as brigas que tivemos no caminho.

E um agradecimento especial à Giovanna e à Sofia, minhas parceiras de TCC, que dividiram comigo o trabalho, a responsabilidade e, principalmente, a vontade de fazer algo relevante para algo que elas tanto amam, consequentemente, eu também.

Bruno Felipe Celestrino Guerreiro

Concluir essa etapa da minha vida simboliza não só uma conquista individual, mas sim a concretização de um sonho e de esforços que perpassam todos aqueles que acreditaram em mim e nas minhas escolhas.

Agradeço aos meus pais, Pedro e Vera, que mesmo a 324 km de distância foram a minha fortaleza e o meu centro de si – sou o que sou, porque vocês são o que são, e não teria como viver essa vida de maneira mais bonita se não tivesse um enorme pedaço de vocês em mim. Aos meus irmãos, Beatriz e Gabriel, que são as minhas inspirações e referências profissionais, quero um dia poder ser 1% do que vocês são, obrigada por me ensinarem sobre dedicação e justiça. Agradeço aos meus cunhados, Beatriz e Jorge, que completam a nossa família e também fazem desse lugar a fortaleza de amor e apoio para a qual sempre vou querer voltar. Agradeço ao meu parceiro, Gustavo, que me apoiou, me deu colo, me fez sorrir e enxugou as minhas

lágrimas dos momentos mais cansativos aos momentos mais felizes dessa graduação – obrigada por tanto.

Chegando até aqui, é impossível não mencionar e agradecer a Atlética Unesp Bauru, instituição que fez Bauru se tornar casa e que me possibilitou viver o melhor de ser Unesp Bauru e vestir azul e amarelo. Gestão Alba, Gestão Atena e Gestão Garra estarão para sempre no topo das minhas recordações e momentos favoritos sendo unespiana – obrigada por confiarem e acreditarem em mim, mais do que eu mesma.

Da mesma maneira, agradeço aos meus amigos e a todos aqueles com quem cruzei caminhos, histórias e risadas, mas em especial, Camila, Isabella, Maria Beatriz, Isadora, Paola, Juliano, Allexya, Larissa e ao meu G7 (Bruno, Sofia, Maurele, Helena, Madu e Rodrigo) – sem vocês e tudo o que vivemos juntos, Bauru e a Unesp não seriam o que são.

Por fim, agradeço aos dois parceiros mais incríveis que eu poderia compartilhar a vida e este TCC: Bruno e Sofia.

Bruno, você é o irmão que a Unesp me deu, e a sua calma e parceria tornaram o caminho mais simples e os dias mais leves. Obrigada por ser meu B2 desde o dia zero e por ser uma parte tão importante do nosso trio.

Sofia, minha irmã, minha par, a parte que faltava, obrigada por dividir cada segundo da Unesp Bauru comigo e por deixar os dias mais brilhantes e felizes. Essa graduação foi tão especial por que tive a sorte de encontrar você e o Bruno, e sou uma profissional e pessoa melhor por tudo o que trocamos e construímos em conjunto.

Todos os agradecimentos que não cabem aqui, cabem no dia a dia. Agradeço a Deus por me permitir ser rodeada de tanto amor e apoio, que tornaram o caminho mais fácil.

Giovanna Mendonça dos Santos

Chegar nesse momento parece um sonho, assim como o de estudar na Unesp. A realização desse sonho só foi possível, pois desde cedo me ensinaram a sonhar e a buscar a realização desses sonhos.

Aos meus pais, Carla e Celso, por acreditarem em mim, me apoiarem e serem sempre o meu colo nos momentos difíceis. À minha irmã, Helena, por ser minha inspiração e referência, obrigada por cuidar de mim. À minha prima, Luiza, obrigada por ser minha parceira, melhor amiga e porto seguro, a vida é muito melhor por ter você para compartilhar e saber que sempre estaremos torcendo uma pela outra. À todas as mulheres da minha família, em especial à Angelina e Dalila, que sempre me ensinaram a acreditar em mim, lutar pelo o que eu queria e ser uma mulher forte.

Viver os últimos 4 anos a uma distância de 326 km de casa não foi fácil, mas ter construído uma família e um lar em Bauru fez esses anos serem melhor. Ao meu grupo G7 - Bruno, Giovanna, Helena, Maria Eduarda, Maurele e Rodrigo - a vida é muito mais feliz com vocês, obrigada por serem além de parceiros de trabalho, serem minha família em Bauru.

À Atlético Unesp Bauru, por ter se tornado casa e respiro nos momentos mais difíceis, além de ser a materialização de um sonho. Gestão Atena, Gestão Aurora e Gestão Garra, muito obrigada por terem me ensinado tanto, aprendi muito sobre responsabilidade, amor, entrega, pertencimento e saio dessa graduação com uma pessoa completamente diferente. Além disso, levo pessoas que dividiram os domingos a noites e as noites viradas para a minha vida - Isadora, Maria Beatriz, Paola, Juliano, João Henrique, Allexya e Larissa.

Por fim, impossível não falar sobre o meu trio, que fez com que os meus dias fossem melhores: Bruno e Giovanna. Bru, muito obrigada por trazer um pouco mais de calma para a minha vida, por ser parceiro em todos os momentos, me ouvir e me acolher da melhor forma possível. Você é o irmão que eu não tive, além de parceria, você também é cuidado.

À Gi, acho que nunca vão existir palavras capazes de explicar sobre a nossa amizade, sem dúvidas foi um encontro de vidas passadas e de almas. Obrigada por estar comigo desde o dia 0 e por ser o tico do meu teco!

Sofia Rodrigues Riquena



"Eu sou Bauru, Unesp de coração
Pode aplaudir, meu grande amor
Vim pra vencer, serei Bauru até morrer"

Naumteria Unesp Bauru

Continue a nadar, continue a nadar,
continue a nadar, nadar, nadar...
Procurando Nemo

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar os desafios comunicacionais da Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru e propor uma Política de Comunicação capaz de garantir continuidade, coerência e fortalecimento institucional. A pesquisa parte do diagnóstico de que a Atlética apresenta fragilidades históricas na construção de sua imagem, sobretudo pela ausência de planejamento comunicacional, pela rotatividade anual das gestões e pela predominância de conteúdos festivos em relação às ações esportivas. Para compreender este cenário, realizou-se uma pesquisa aplicada de caráter exploratório e descritivo, combinando análise documental, comparação entre estudos de 2012 e 2025 e aplicação de um questionário online com 60 respondentes da comunidade acadêmica. Os resultados evidenciam percepções positivas em relação à Atlética, como pertencimento, orgulho e animação, mas também apontam lacunas informacionais, baixa visibilidade das modalidades e comunicação irregular. A partir desses achados, foi elaborada uma Política de Comunicação baseada nos princípios das Relações Públicas e da comunicação integrada, definindo diretrizes, públicos estratégicos, mensagens-chave, fluxos, rotinas e indicadores de avaliação. O documento busca institucionalizar processos, fortalecer a imagem esportiva e ampliar o diálogo com a comunidade universitária, contribuindo para a profissionalização da comunicação em organizações estudantis.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Política de Comunicação; Atlética Unesp Bauru; Imagem Institucional.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to analyze the communication challenges faced by the Academic Athletic Association of UNESP Bauru and to propose a Communication Policy capable of ensuring continuity, coherence, and institutional strengthening. The study is based on the diagnosis that the organization faces long-standing difficulties in managing its image, especially due to the lack of structured communication planning, the annual rotation of leadership, and the predominance of festive content over sports-related actions. To understand this scenario, an applied exploratory and descriptive research was conducted, combining document analysis, comparison between studies from 2012 and 2025, and an online survey answered by 60 members of the academic community. The results reveal positive perceptions such as belonging, pride, and enthusiasm, but also highlight informational gaps, low visibility of sports teams, and irregular communication practices. Based on these findings, a Communication Policy grounded in Public Relations and integrated communication principles was developed, outlining strategic guidelines, key publics, core messages, communication flows, operational routines, and evaluation indicators. The document aims to institutionalize processes, strengthen the organization's sports-related identity, and enhance dialogue with the academic community, contributing to the professionalization of communication within student-led organizations.

Keywords: Organizational Communication; Public Relations; Communication Policy; Atlético Unesp Bauru; Institutional Image.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Brasão da Atlética.....	39
Figura 2 - Mascote Oficial: Texugo.....	39
Figura 3 - Mascote Oficial: Texugona.....	40
Figura 4 - Post "O que é a Atlética?"	48
Figura 5 – Perfil dos respondentes.....	54
Figura 6 – Perfil dos respondentes.....	55
Figura 7 – Perfil dos respondentes.....	56
Figura 8 – Sentimentos associados à Atlética.....	57
Figura 9 – Canais de comunicação utilizados.....	58
Figura 10 – Canais de comunicação utilizados.....	58
Figura 11 – Grau de informação sobre a Atlética.....	59
Figura 12 – Avaliação da comunicação da Atlética.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cargos e Funções dos Membros Diretores	31
Quadro 2 - Treinos por Modalidades e Gênero	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. JUSTIFICATIVA.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 IDENTIDADE E IMAGEM.....	17
2.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA.....	19
2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA E O PAPEL DO PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS.....	22
2.4. PÚBLICOS.....	24
3. ATLÉTICA UNESP BAURU.....	30
3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	30
3.2 QUADRO SOCIAL.....	31
3.3 DIRETORIAS.....	32
3.4 SÍMBOLO E LOGOMARCA.....	39
3.5 ESPORTE UNIVERSITÁRIO.....	41
3.6 ATIVIDADES.....	42
3.7 COMUNICAÇÃO.....	47
3.8 DIFICULDADES COMUNICACIONAIS RECORRENTES.....	49
4. METODOLOGIA.....	51
4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	52
4.1.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	53
4.1.2 IMAGEM E PERCEPÇÃO DA ATLÉTICA.....	55
4.1.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO E FLUXO INFORMACIONAL.....	56
4.1.4 GRAU DE INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO.....	58
4.1.5 SUGESTÕES E PERCEPÇÕES QUALITATIVAS.....	59
4.2 COMPARATIVO COM A PESQUISA DE 2012.....	60
5. A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA A.A.A. UNESP BAURU.....	62
5.1. INTRODUÇÃO.....	62
5.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	63
5.2.1 MATRIZ SWOT DA COMUNICAÇÃO DA A.A.A. UNESP BAURU.....	64
5.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA COMUNICAÇÃO DA A.A.A. UNESP BAURU.....	65
5.4 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS.....	66
5.5 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO.....	68
5.6 MENSAGENS-CHAVE.....	69
5.7 CANAIS, FLUXOS E PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	71
5.8 PADRÕES DE IDENTIDADE E LINGUAGEM.....	73
5.9 PLANO OPERACIONAL.....	75
5.10 CALENDÁRIO E CICLO ANUAL DE COMUNICAÇÃO.....	77

5.11 INDICADORES E AVALIAÇÃO.....	79
5.12 RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	80
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO.....	88
APÊNDICE A - POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO A.A.A UNESP BAURU.....	91

1. INTRODUÇÃO

A comunicação institucional é um elemento essencial para o fortalecimento da identidade, da imagem e da reputação de qualquer organização. No contexto das entidades estudantis, como as Associações Atléticas Acadêmicas, esse papel torna-se ainda mais relevante, pois envolve não apenas a gestão de informações e relacionamentos, mas também a representação simbólica de uma coletividade universitária. É por meio da comunicação que essas instituições constroem vínculos, legitimam suas ações e consolidam sua presença no ambiente acadêmico.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objeto de estudo a comunicação institucional da Associação Atlética Acadêmica da Unesp Bauru, abordando os desafios enfrentados pela instituição e seus impactos na construção e manutenção da imagem organizacional. O estudo parte da constatação de que, embora a Atlética possua uma trajetória esportiva consolidada e reconhecida, ainda existem fragilidades na forma como se comunica com seus públicos. Historicamente, a Associação sofre com a divergência entre sua identidade institucional esportiva e a imagem percebida por parte da comunidade, frequentemente associada à realização de festas. Essa predominância da vertente festiva na percepção coletiva indica um desequilíbrio simbólico entre o discurso institucional e as práticas comunicacionais.

Embora a Atlética tenha como propósito o incentivo à prática esportiva e à integração estudantil, observa-se que o problema central de sua imagem e reputação reside no desalinhamento comunicacional entre sua identidade (esportiva e representativa) e a imagem projetada (festiva e social). Segundo dados de 2012 (Fuzatti; Pádua, 2012), parte significativa da comunidade universitária associava a entidade primordialmente a eventos sociais. Em 2025, novos dados indicam que, embora os públicos reconheçam a finalidade esportiva, ainda possuem pouca apropriação das atividades e informações acerca desta vertente. Isso revela que a falta de planejamento e a predominância de ações promocionais geram ruídos que impactam diretamente

a reputação da entidade — que, conforme Almeida (2007), deveria ser o reflexo da coerência entre discurso e prática ao longo do tempo.

Diante desse cenário de fragmentação de imagem, o objetivo geral deste relatório é propor uma política de comunicação que direcione a melhoria da imagem e da reputação da Atlético Unesp Bauru, a partir da análise das dificuldades comunicacionais recorrentes observadas entre os anos de 2012 e 2025. Para atingir esse propósito, realizou-se uma pesquisa de opinião junto à comunidade acadêmica para compreender a percepção dos diferentes públicos, identificar permanências e transformações nas práticas da entidade e, por fim, estruturar uma orientação estratégica capaz de fortalecer sua identidade de forma coerente e reconhecida.

Para melhor compreensão deste estudo, o trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro, denominado Referencial Teórico, apresenta uma revisão bibliográfica dos conceitos de identidade, imagem, reputação, comunicação interna e o papel do relações-públicas, além de conceituar públicos e política de comunicação. No segundo capítulo, tratamos da História da Associação Atlético Acadêmica Unesp Bauru, abordando sua fundação, quadro social, meios de comunicação e um breve histórico do esporte universitário, aprofundando a análise do contexto institucional.

O terceiro capítulo, a Metodologia, detalha as abordagens quantitativas e qualitativas utilizadas para analisar sentimentos, canais e fragilidades estruturais da comunicação da Atlético. Por fim, no quarto capítulo, é apresentado o Produto deste projeto: a Política de Comunicação para a Associação Atlético Acadêmica Unesp Bauru, composta por uma fundamentação teórica e um documento prático direcionado aos membros da instituição, visando garantir continuidade e coerência às ações da entidade.

1.1. JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema decorre tanto de uma vivência do grupo junto à Associação Atlético Acadêmica Unesp Bauru quanto da identificação de um problema estrutural que se repete ao longo das gestões: a ausência de uma

diretriz de comunicação capaz de garantir continuidade, coerência e clareza no relacionamento com seus públicos. Essa lacuna não é exclusiva da Atlética. Segundo Kunsch (2003, p. 153) e seus estudos na área de Comunicação Organizacional, organizações que carecem de diretrizes formais de comunicação tendem a enfrentar a fragmentação de sua imagem e a perda da memória institucional, o que dificulta o alinhamento entre o que é dito e o que é praticado.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo responde a uma necessidade pouco explorada: a comunicação estratégica em organizações estudantis (Mendes et al., 2021). Apesar do papel central que Atléticas, Centros Acadêmicos e entidades esportivas exercem na vida universitária, ainda há escassez de literatura sobre seus processos comunicacionais, como evidenciam Mendes et al. (2021) ao discutir a função social e esportiva das associações atléticas acadêmicas. Assim, o caso da A.A.A. Unesp Bauru contribui para preencher uma lacuna teórica.

A importância prática do estudo também se sustenta no histórico de diagnósticos de comunicação realizados anteriormente. A comparação entre os dados levantados em 2012 (Fuzatti; Pádua, 2012) e os dados coletados em 2025 revela permanências significativas nos ruídos comunicacionais, especialmente na fragmentação da imagem entre o esportivo e o festivo, na irregularidade das mensagens e na ausência de uma direção institucional clara. Esses resultados transparecem a necessidade urgente de consolidar uma política de comunicação que profissionalize processos, padronize fluxos e reduza a dependência de estilos individuais de cada gestão.

Assim, este trabalho justifica-se pela combinação de duas dimensões: a acadêmica, ao contribuir para o campo das Relações Públicas por meio de um estudo aplicado às organizações estudantis ainda pouco exploradas, e a institucional, ao oferecer à Atlética um instrumento estratégico capaz de fortalecer sua imagem, sua governança e sua relação com os públicos.

Por fim, acreditamos no potencial transformador da Atlética Unesp Bauru enquanto espaço de integração, esporte e cultura universitária. Uma política de comunicação estruturada pode permitir que a entidade avance em direção a maior transparência, legitimidade e representatividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração do produto final deste trabalho, foram mobilizados conceitos que dessem respaldo teórico para o mesmo. Dentre estes temos identidade e imagem organizacional, as diferenças entre comunicação organizacional, institucional e estratégica, além dos fundamentos sobre públicos e política de comunicação.

2.1 IDENTIDADE E IMAGEM

A compreensão dos conceitos de identidade e imagem organizacional é indispensável para a análise da comunicação institucional. Segundo Kunsch (2003), ambas as noções se complementam e servem de base para a construção simbólica e relacional da organização com seus públicos.

Para Marlene Marchiori (2006), a imagem organizacional é um fenômeno essencialmente simbólico e relacional, resultado das percepções e experiências que os diferentes públicos formam a partir do contato com as organizações. Trata-se, portanto, de um processo de interpretação e ressignificação contínua, que ultrapassa o controle da organização. A autora explica que a imagem é um processo interpretativo dos públicos, não sendo construída apenas pela organização, mas também pelos significados que os indivíduos atribuem a ela, sendo uma representação que envolve percepções, experiências e símbolos que circulam no ambiente social.

Enquanto a imagem está relacionada à percepção externa, a identidade organizacional refere-se à emissão de sentido, isto é, à forma como a organização se reconhece e se comunica com o ambiente. Margarida Kunsch (2003) define a identidade como a essência institucional, o conjunto de valores, crenças, missão e visão que orientam as ações organizacionais e expressam sua singularidade. Conforme a autora:

A identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o autorretrato da

organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc. (Kunsch, 2003, p. 172).

De acordo com Kunsch (2003), a relação entre identidade e imagem, portanto, é dialógica. A primeira fornece a base conceitual e simbólica para a projeção da segunda, que, por sua vez, é constantemente reinterpretada pelos públicos. Segundo lasbeck (2007), a coerência entre esses dois elementos é o que garante legitimidade e reputação a uma instituição, pois uma imagem positiva e duradoura depende da solidez da identidade e da consistência das práticas comunicacionais. Como defende Kunsch (2003), a construção da imagem institucional não resulta apenas da comunicação estratégica, mas da harmonia entre identidade, discurso e prática. O público forma sua percepção a partir da consistência entre as palavras e as atitudes da organização.

Nesse sentido, a construção da imagem organizacional deve ser compreendida como um processo dinâmico de interação entre a identidade (emissão) e a percepção dos públicos (recepção), mediado pela comunicação. Essa comunicação, quando bem planejada, assegura que a identidade desejada seja transmitida de modo claro e interpretada de forma coerente.

No contexto das organizações estudantis, como a Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru, a identidade institucional é constituída não apenas por sua missão esportiva, mas também por valores como pertencimento, integração e representatividade estudantil. Todavia, quando há falhas na gestão da comunicação, a imagem projetada pode se distanciar dessa identidade, gerando ruídos e percepções equivocadas, como a prevalência da imagem festiva sobreposta a esportiva e ainda a falha de comunicação das atividades e ações desenvolvidas que não são percebidas e validadas pelos stakeholders.

Marchiori (2006) destaca que o papel do comunicador organizacional é justamente atuar como mediador nesse processo, buscando alinhar discurso, prática e percepção, sendo o profissional responsável por articular os sentidos produzidos internamente com as percepções formadas externamente, contribuindo assim para a coerência simbólica da organização.

Dessa forma, a gestão da imagem institucional da Atlética deve considerar não apenas a emissão de mensagens, mas também o modo como os diferentes públicos interpretam essas mensagens e constroem seus próprios significados sobre a entidade.

Ainda neste contexto, a maior concentração de stakeholders da Atlética Unesp Bauru são jovens universitários, portanto, comunicar de forma intensa ou criativa não basta, é preciso comunicar de forma coerente, planejada e unificada, alinhando a comunicação interna, as redes sociais, os eventos esportivos, as campanhas de marketing e até as interações cotidianas com os públicos de interesse, de modo que todas as iniciativas transmitam uma imagem coesa e reconhecível. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação integrada propõe, portanto, uma **visão sistêmica e estratégica**, em que cada ponto de contato da instituição com seus públicos contribui para fortalecer sua reputação e construir vínculos de confiança. Quando há integração, a percepção externa torna-se mais sólida, e a organização se mostra transparente e consistente, o que é essencial para sua credibilidade e legitimidade perante a comunidade universitária e demais stakeholders.

Além disso, a imagem não é estática nem definitiva. Como também observa lasbeck (2007), trata-se de uma construção efêmera, sujeita a transformações constantes em função das ações, dos contextos e das experiências vividas pelos públicos. Assim, manter uma imagem sólida requer atualização, coerência e autenticidade, pois a credibilidade institucional é um ativo simbólico que se renova continuamente nas práticas cotidianas.

No caso da Atlética, compreender a interdependência entre identidade e imagem é crucial para orientar a formulação de uma **política de comunicação** que garanta consistência entre discurso e prática, fortalecendo sua reputação no ambiente universitário. O trabalho do profissional de Relações Públicas, portanto, é estratégico: cabe a ele mediar os fluxos comunicacionais, sustentar a coerência da identidade e assegurar que as percepções externas reflitam os valores internos da organização (Kunsch, 2003, cap. 3).

2.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICA

É também essencial para esta pesquisa compreender as distinções e complementaridades entre **comunicação institucional**, **comunicação organizacional** e **comunicação estratégica**. Esses conceitos se articulam na prática comunicacional das instituições e constituem pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma política de comunicação coerente e efetiva.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional é o campo mais abrangente, que engloba todos os processos de interação comunicativa existentes dentro e fora da organização. Ela compreende dimensões que vão desde o diálogo interno até a relação com os públicos externos, buscando integrar objetivos institucionais, mercadológicos e sociais.

A comunicação organizacional 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. 150).

A comunicação institucional, por sua vez, é uma dimensão específica da comunicação organizacional voltada para a construção simbólica da imagem e da reputação. Seu foco é a consolidação da identidade da organização no ambiente social e o fortalecimento de sua legitimidade. Conforme aponta Marchiori (2006), a comunicação institucional está diretamente ligada à cultura e aos valores que a organização busca transmitir a seus públicos. A autora reitera a importância dessa abordagem ao afirmar que:

é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, atribuindo significado para as experiências organizacionais [...] o processo de cultura é a construção de significados. (Marchiori, 2006, p. 87).

Já a comunicação estratégica é o nível em que a comunicação se torna um instrumento de gestão e de tomada de decisão. Kunsch (2003) defende que a comunicação deve ser compreendida como uma função estratégica das organizações, atuando de forma integrada ao planejamento global, com objetivos e metas definidos. Nesse sentido, a comunicação estratégica não se limita à difusão de mensagens, mas envolve o uso planejado da comunicação

como instrumento de mediação, relacionamento e fortalecimento institucional. É para garantir essa coerência que a autora propõe o conceito de comunicação integrada, no qual todas as dimensões comunicacionais se articulam de maneira sinérgica: "Comunicação Integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica." (Kunsch, 2003, p. 150).

No contexto de organizações estudantis, como a Atlética Unesp Bauru, essas três dimensões se manifestam de forma prática e interdependente. A comunicação organizacional abrange todos os fluxos de informação e relacionamento entre diretoria, atletas, associados e parceiros institucionais. A comunicação institucional se expressa nas estratégias de visibilidade, posicionamento e engajamento com a comunidade universitária, sendo responsável por sustentar a credibilidade e o reconhecimento da entidade. E a comunicação estratégica se concretiza no planejamento de longo prazo, na definição de objetivos de imagem e na formulação de políticas que orientem as ações de todas as gestões subsequentes – especificamente para a A.A.A Unesp Bauru, é na falta deste planejamento que mora o cerne principal desta pesquisa.

A visão integrada é defendida também por lasbeck (2007), que destaca a importância de se compreender a comunicação como processo político e simbólico de construção de sentidos, não como mera função instrumental. O autor enfatiza que a comunicação organizacional, quando concebida estrategicamente, transcende a ideia de fluxo informacional, tornando-se um espaço de produção de significados, um campo de disputa simbólica e de construção de legitimidade social.

Assim, compreender a diferença entre comunicação institucional, organizacional e estratégica é também compreender o papel da comunicação como elemento de gestão, identidade e poder simbólico. No caso da Atlética, reconhecer essas dimensões é passo fundamental para a elaboração de uma política de comunicação que contemple tanto a coerência interna das mensagens quanto o alinhamento da instituição com seus públicos estratégicos.

Ao mesmo tempo, a ausência dessa visão integrada pode levar à fragmentação comunicacional, um dos problemas históricos das entidades estudantis, e como já apontado, da Atlética Unesp Bauru. Como alerta Kunsch (2003), a descontinuidade das ações e a ausência de uma visão estratégica são fatores que comprometem a credibilidade da comunicação organizacional. Sem planejamento e integração, a comunicação se torna dispersa, perdendo sua capacidade de construir sentidos e gerar resultados.

Portanto, a distinção entre essas três dimensões da comunicação permite compreender que o desafio da Atlética Unesp Bauru não se resume à execução de ações pontuais de divulgação, mas à necessidade de estruturar uma comunicação institucional sólida, integrada e estrategicamente planejada, capaz de representar sua identidade e sustentar sua reputação no ambiente universitário.

2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA E O PAPEL DO PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

A distinção entre as dimensões da comunicação – organizacional, institucional e estratégica – demonstra que, para sustentar a identidade e a reputação, a organização deve ir além da mera difusão de informações. Conforme defende Kunsch (2003), a comunicação, como função estratégica, exige uma metodologia de trabalho que garanta coerência e continuidade: esse é o papel da Comunicação Integrada e do Planejamento em Relações Públicas (RP).

A comunicação integrada representa um princípio fundamental para a gestão da comunicação. Mais do que a simples coordenação de canais, trata-se de uma filosofia de gestão que busca alinhar as diversas manifestações comunicacionais de uma organização – internas e externas, formais e informais – a uma mesma identidade institucional. A integração é, portanto, o elo entre o discurso organizacional e as práticas cotidianas, garantindo coerência e continuidade.

Kunsch (2003) entende que o princípio da integração é vital para evitar a fragmentação das mensagens e a dispersão dos sentidos. A autora enfatiza

que, ao articular as dimensões institucional, mercadológica, administrativa e interna, a comunicação assume a função de direcionar a convergência das diversas áreas da organização, permitindo uma atuação sinérgica e alinhada à estratégia institucional.

Nessa lógica, o planejamento em Relações Públicas assume papel essencial, pois transforma o princípio da integração em prática estruturada. Seguindo o pensamento de Kunsch (2003), o planejamento não deve ser compreendido apenas como instrumento de gestão, mas como um processo de reflexão contínua sobre o modo como a organização comunica sua identidade, dialoga com seus públicos e responde aos desafios de imagem que enfrenta.

Enquanto a orientação estratégica estabelece diretrizes e princípios, o planejamento viabiliza sua execução e acompanhamento. Farias (2004) reforça a importância desse instrumento ao descrevê-lo como a formalização das intenções, permitindo que a estratégia se concretize: "O plano é o registro de uma intenção, com a definição dos meios para a consecução dos objetivos traçados." (Farias, 2004, p. 77).

A ausência de um planejamento coeso inviabiliza a estratégia e, conseqüentemente, a própria integração. A comunicação integrada também pressupõe visão sistêmica, ou seja, o reconhecimento de que cada ação comunicacional influencia a percepção global da organização (Kunsch, 2003). Em entidades estudantis, onde as frentes de atuação são diversas – esporte, eventos, representação, produtos institucionais –, a integração torna-se ainda mais necessária. Quando cada área comunica de maneira isolada, o resultado é uma identidade difusa, que dificulta a consolidação da imagem institucional.

No caso da instituição da Unesp Bauru, a comunicação integrada deve funcionar como eixo norteador da gestão, articulando os diferentes canais e práticas para fortalecer a percepção da entidade como uma instituição representativa, organizada e legítima. Isso implica definir padrões de linguagem, tom institucional, periodicidade de publicações, formas de relacionamento com os públicos e coerência entre discurso e ação.

Além disso, o planejamento comunicacional em RP tem o papel crucial de preservar a continuidade e a memória institucional, dois aspectos frequentemente comprometidos em organizações com alta rotatividade de

membros. A ausência de um plano estruturado faz com que cada nova gestão reinicie processos e perca aprendizados acumulados. Como sustenta Kunsch (2003), a comunicação integrada, quando sistematizada, permite que os registros de estratégias, práticas e resultados se tornem patrimônio simbólico da instituição – garantindo que as diretrizes sejam sustentadas a longo prazo.

Essa perspectiva reforça a centralidade da comunicação no âmbito da gestão organizacional. Em vez de ser uma função acessória, a comunicação passa a ser elemento articulador, capaz de alinhar os objetivos institucionais aos interesses e expectativas dos públicos estratégicos. Assim, o planejamento de RP e a comunicação integrada não são fins em si mesmos, mas uma estratégia fundamental que permitem à Atlética se comunicar com coerência, transparência e propósito.

2.4. PÚBLICOS

Compreender o conceito de públicos é essencial para qualquer organização que se proponha a estabelecer estratégias comunicacionais eficazes. No caso da Atlética Unesp Bauru, tal compreensão torna-se ainda mais relevante, dado o caráter dinâmico, participativo e relacional que permeia sua atuação dentro do ambiente universitário. Os públicos de uma Atlética universitária não são apenas receptores de informação, mas atores ativos que constroem, interpretam e ressignificam as mensagens e as ações da entidade.

A noção de público, conforme diversos autores, é histórica e multifacetada. Adriano Duarte Rodrigues (2000) afirma que se trata de uma categoria moderna, surgida no século XVIII a partir do contexto iluminista, quando grupos esclarecidos passaram a se reunir para debater temas políticos, científicos e literários.

Categoria moderna, criada no século XVIII, que, na origem, era construída por pessoas esclarecidas com vista ao livre debate político, literário ou científico. Tratava-se de uma categoria política empenhada no esclarecimento e na emancipação do homem moderno em relação ao obscurantismo e ao domínio do poder autoritário e coercitivo do Antigo Regime. (Rodrigues, 2000, p. 97)

Essa origem reforça a ideia de que o público surge da interação social e do compartilhamento de interesses, não sendo uma massa homogênea, mas uma coletividade construída a partir do diálogo e da participação. Tarde (1992) complementa essa visão ao afirmar que, diferentemente de multidões ou assembleias, o público se forma por meio da comunicação e da influência mútua entre indivíduos dispersos, mas conectados por um mesmo objeto de interesse. Em suas palavras:

"Não há palavra, nem em latim nem em grego, que corresponda ao que entendemos por público. [...] Nenhum dos escritores da Antiguidade jamais conheceu senão seu auditório." (Tarde, 1992, p. 33)

Essas interpretações evidenciam que os públicos são construções comunicacionais e sociais, formadas a partir das interações simbólicas que os sujeitos estabelecem entre si e com as organizações. Portanto, compreender os públicos é compreender o próprio ambiente de circulação de sentidos no qual a entidade está inserida.

No campo da comunicação organizacional, França (2009) propõe uma conceituação que desloca o foco da simples categorização de grupos para o entendimento das relações de interdependência e influência entre organizações e seus públicos. Para o autor, o público é uma rede de atores que se constitui de forma flexível, conforme os graus de envolvimento, dependência e reciprocidade estabelecidos com a organização. Assim, mais do que identificar "quem são" os públicos, torna-se necessário compreender como e por que essas relações se configuram.

A precisão da logicidade permite classificar as redes de públicos em essenciais, não essenciais e de interferência, e identificá-los de maneira objetiva e coerente, bem como distinguir com precisão seus relacionamentos com a organização e programá-los de acordo com as estratégias a serem propostas. (França, 2002 apud França, 2009, p. 251)

A partir dessa visão, os públicos deixam de ser apenas destinatários de ações comunicativas e passam a ser entendidos como participantes ativos na construção da identidade organizacional. Esse aspecto é particularmente evidente no caso da Atlético Unesp Bauru, cuja estrutura organizacional e campo de atuação dependem de múltiplas relações com diferentes grupos – internos, externos e mistos – que coexistem, interagem e, muitas vezes, se sobrepõem.

A Atlético Unesp Bauru pode ser vista, portanto, como um ecossistema relacional, no qual a interdependência entre os públicos gera dinâmicas de colaboração, conflito, pertencimento e negociação simbólica. Os discentes (atletas e não atletas), por exemplo, são ao mesmo tempo público interno e consumidor das ações promovidas pela entidade; já os treinadores, embora mantenham vínculo funcional, também atuam como mediadores de reputação, influenciando a percepção sobre a qualidade esportiva. Do mesmo modo, a Administração do Câmpus e os órgãos públicos configuram-se como públicos estratégicos cuja cooperação institucional é imprescindível para a realização de eventos e o uso de espaços esportivos.

Essa multiplicidade de vínculos e papéis evidencia que os públicos da Atlético não podem ser compreendidos de forma estática. Cada grupo exerce diferentes níveis de influência, e o grau de engajamento de cada um varia conforme os contextos e as ações desenvolvidas. Em certos momentos, os públicos se comportam como aliados estratégicos, enquanto em outros atuam como agentes críticos, demandando maior diálogo e transparência nas ações da entidade.

Ao aplicar a tipologia de França (2009), é possível identificar que a Atlético mantém relações com:

- Públicos essenciais, como a diretoria e os atletas, cuja participação é indispensável para a execução das atividades e manutenção das operações;
- Públicos não essenciais, como os parceiros comerciais e patrocinadores, que contribuem para a sustentabilidade financeira e visibilidade da marca;

- Públicos de interferência, como entidades estudantis, torcida organizada e ex-membros, que influenciam diretamente na construção da imagem institucional e nas percepções sociais sobre a Atlética.

Essa complexidade se acentua quando se reconhece que a Atlética não é uma organização tradicional de natureza empresarial, mas uma entidade estudantil que opera em um ambiente comunicacional híbrido, no qual as fronteiras entre o institucional e o comunitário são constantemente renegociadas. As interações se baseiam em valores simbólicos, como pertencimento, paixão esportiva, representatividade universitária e identidade coletiva. Nesse sentido, o relacionamento com os públicos não se limita a estratégias racionais de gestão, mas envolve dimensões afetivas e culturais que permeiam a experiência universitária.

Ao adotar essa perspectiva, entende-se que os públicos da Atlética Unesp Bauru são complexos e multifacetados, pois transitam entre papéis e níveis de envolvimento que se reconfiguram continuamente. Essa compreensão é fundamental para o desenvolvimento da Política de Comunicação proposta como produto deste trabalho, uma vez que ela busca justamente consolidar práticas e diretrizes capazes de garantir a continuidade da imagem e identidade institucional da Atlética ao longo das gestões.

A cada novo ciclo de diretoria, as mudanças de membros e estilos de gestão frequentemente resultam na ruptura de estratégias comunicacionais e na repetição de dificuldades já enfrentadas em gestões anteriores, afetando a percepção pública e a coerência da identidade da entidade. Assim, compreender os públicos e suas inter-relações é um passo indispensável para que a Política de Comunicação sirva como um instrumento de permanência e coesão, preservando a trajetória, a reputação e os valores simbólicos da Atlética Unesp Bauru, independentemente da rotatividade natural de seus gestores.

2.5. POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA EM ORGANIZAÇÕES ESTUDANTIS

A formulação de uma política de comunicação constitui uma etapa estratégica no âmbito da comunicação organizacional, na medida em que transforma ações isoladas em um sistema coerente de diretrizes, responsabilidades e práticas. Kunsch (2003), ao tratar do planejamento de Relações Públicas, sugere que a política deve ser entendida como o conjunto de orientações que garante a unidade e o alinhamento de todas as práticas comunicacionais.

A política de comunicação, portanto, constitui um conjunto de normas e orientações que visam dar coerência às ações comunicacionais de uma organização. Sua importância reside na capacidade de alinhar práticas dispersas e garantir que a comunicação seja entendida como parte integrante da estratégia institucional. (Kunsch, 2003, p.273).

Esse instrumento formalizado permite que a organização, seja ela corporativa, pública ou estudantil, supere a fragmentação, fortaleça sua identidade e garanta que a imagem projetada perante os públicos reflita com fidelidade seus valores e propósitos. Neste sentido, a comunicação deixa de ser uma função acessória ou puramente tática e passa a ser reconhecida como elemento central e estratégico da gestão. Marchiori (2008) reforça essa visão ao afirmar que “ser estratégico é oportunizar uma mudança, um novo comportamento” (Marchiori, 2008, p. 32), papel que deve ser assumido pela política de comunicação.

Em organizações estudantis – como a Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru – a necessidade de uma política de comunicação se torna ainda mais premente devido a fatores como a elevada rotatividade de membros e gestões e a pluralidade de públicos. A complexidade de gerir múltiplas funções e o corpo diretivo constantemente renovado exigem uma abordagem estratégica e eficiente para garantir o bom funcionamento da associação, o que é um desafio comum a entidades estudantis (Rosa, 2024).

Além da gestão externa, uma política de comunicação deve priorizar o público interno, pois a coerência entre identidade e imagem se constrói, primeiramente, no relacionamento com seus membros. O sucesso de qualquer organização depende da capacidade da gestão estratégica de envolver e

motivar os membros para o atingimento dos objetivos. Por isso, a política precisa contemplar a comunicação interna como elemento crucial para a identificação organizacional e o desempenho dos membros, como sugerem estudiosos da área (Marchiori, 2006).

Dessa forma, a política de comunicação da AAA precisa contemplar:

- Princípios e valores comunicacionais – alicerçando a identidade organizacional;
- Diretrizes e responsabilidades – quem comunica, por quais canais, com que frequência e com que estilo.
- Processos e fluxos – o intercâmbio entre comunicação interna e externa, formal e informal;
- Avaliação e revisão contínua – essencial para manter relevância e coerência diante da alta rotatividade.

Na literatura de Relações Públicas (RP), o papel do profissional nesse ciclo é destacado: ele atua como articulador entre identidade, política e públicos. No contexto das associações atléticas, essa atuação ganha contornos estratégicos: envolve articulação com a gestão da entidade, alinhamento com a universidade, relacionamento com patrocinadores e manutenção de vínculo com associados e comunidade.

Por fim, a adoção de uma política de comunicação contribui para a construção de legitimidade institucional, um ativo simbólico que se sustenta na percepção de consistência entre discurso e prática. Para a Atlético, isso significa que a política de comunicação serve como instrumento para que a entidade seja percebida não apenas como promotora de eventos (imagem parcial), mas como organização que representa, mobiliza e desenvolve o esporte universitário (identidade e legitimidade) – conforme a identidade interna declarada.

3. ATLÉTICA UNESP BAURU

Este capítulo dedica-se a apresentar o objeto de estudo desta pesquisa, a Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru, de forma aprofundada, estabelecendo o contexto organizacional e histórico necessário para a análise dos desafios comunicacionais. Após a fundamentação teórica sobre identidade, imagem e comunicação estratégica, esta seção volta o olhar para a realidade concreta da instituição.

O objetivo principal do descritivo abaixo é traçar um perfil completo da A.A.A, desde sua fundação e estrutura formal até as práticas de comunicação e os desafios de imagem recorrentes.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru foi fundada em 1º de Abril de 1996 por alunos da Universidade Estadual Paulista do Campus de Bauru e é uma associação civil sem fins lucrativos. É popularmente conhecida como Atlético Unesp Bauru entre os universitários e membros da comunidade unespiana. Apesar de muito presente no meio digital, em redes sociais, a instituição possui uma sede física, em uma sala localizada na Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Vargem Limpa, Bauru, São Paulo.

A Atlético foi fundada por 5 amigos e ex-alunos da Unesp Bauru - Thiago de Moraes Carvalho Pezzo, Douglas Futata Okumura, Tiago Rollo Niza, Thiago Martins de Oliveira, Shoji Watanabe, Carlos Henrique Caldani - que iniciaram as atividades da Atlético durante o período em que estavam estudando ainda.

A entidade tem como principal objetivo incentivar a prática esportiva entre a comunidade unespiana (incluindo discentes, docentes, servidores técnico administrativos, etc.), mas principalmente entre os alunos da Unesp

Bauru, e fomentar a integração dentro do campus. Esses princípios são compreendidos como a própria “razão de existir” da Associação, que não possui visão, missão ou valores formalmente definidos. Voltada à promoção do esporte, a Atlética busca integrar alunos, funcionários e professores, seja por meio de atividades esportivas ou pela realização de ações sociais.

3.2 QUADRO SOCIAL

De acordo com o estatuto da Associação, é formada por membros honorários, membros fundadores, membros diretores e membros associados:

- a) Membros Honorários: toda pessoa física ou jurídica que tenha prestado ou venha a prestar serviços relevantes para o desenvolvimento da A.A.A. Unesp Bauru;
- b) Membros Associados: alunos regularmente matriculados nos cursos de graduação ou pós-graduação na Unesp – Campus de Bauru, que também sejam associados da Atlética Unesp Bauru. Para que qualquer estudante da UNESP Bauru se torne sócio é necessário apresentação de comprovante de matrícula e pagamento de uma taxa semestral no valor de R\$ 30,00 para a primeira associação. Na renovação, é preciso apenas o pagamento de R\$ 25,00. Os associados recebem uma “carteirinha” com seus dados e têm o benefício de descontos em estabelecimentos conveniados à Atlética, como academias, restaurantes, lanchonetes, escolas de idiomas, farmácias, clínicas de fisioterapia e autoescola. No ano de 2022, a Atlética atingiu a marca de 600 associados.
- c) Membros Diretores: qualquer aluno regularmente matriculado na UNESP – Campus de Bauru e aprovado pelo processo seletivo;
- d) Membros Fundadores: Thiago de Moraes Carvalho Pezzo, Douglas Futata Okumura, Tiago Rollo Niza, Thiago Martins de Oliveira, Shoji Watanabe, Carlos Henrique Caldani. São ex-alunos da Unesp Bauru de cursos de Engenharia, que iniciaram as atividades da Atlética durante o período em que estiveram matriculados na Unesp. Ressaltamos que os membros fundadores reabriram a Atlética Unesp Bauru (extinta Associação Atlética 1º de Abril) em 2001. Esta

Associação esteve fechada desde 1998 e por questões jurídicas seu nome foi alterado, porém a entidade é a mesma, apenas seu nome foi alterado.

3.3 DIRETORIAS

Os cargos de presidência e vice-presidência são definidos anualmente por meio de eleição direta, sendo voto único e podendo votar apenas membros ativos da instituição e do conselho fiscal, durante uma sabatina. Após a eleição presidencial, a dupla eleita escolhe entre os membros ativos, os quais serão empossados como diretores no dia 1 de janeiro do ano seguinte.

A Sabatina deve ser convocada pelo presidente atual até 30 dias antes da sua realização e junto a sua convocação, que deve ser em um local que todos os membros tenham acesso, deve ser anexado o edital contendo todas as informações necessárias para a candidatura, data, local e horário da eleição. A sabatina é conduzida pela Comissão Eleitoral, geralmente formada pelo Presidente e Vice-Presidente atual, responsável por analisar as inscrições, realizar debates, urnas e cédulas para a eleição, a segurança e apuração dos votos. O quadro 1 resume os cargos e as funções da Atlética.

Quadro 1 - Cargos e Funções dos Membros Diretores

Cargo	Função
Presidente	• Presidir os trabalhos da Diretoria da A.A.A. Unesp Bauru • Dirigir as reuniões da Diretoria e Assembléia Geral, fazendo-se • executar suas decisões • Representar a A.A.A. Unesp Bauru em juízo e fora dele • Indicar novos departamentos da Diretoria • Propor a demissão de qualquer diretor eleito ou colaborador, bem • como instaurar procedimento administrativo,

	através de reunião da • Diretoria para, por voto de no mínimo 2/3 de votos entre os Diretores, • excluir do quadro um membro ou colaborador Fazer a administração, organização e movimentação bancária da A.A.A. Unesp Bauru.
Vice Presidente	• Substituir o Presidente, nas suas faltas e impedimentos • Auxiliar o Presidente a exercer, por delegação, atividade de competência deste; • Desenvolver projetos sociais e/ou organizar ações sociais da A.A.A. Unesp Bauru
Secretaria	• Substituir o Presidente, na falta ou impedimento do Vice-Presidente • Dirigir os trabalhos da Secretaria, como a confecção das atas e • cumprimento dos trâmites burocráticos referentes à A.A.A. Unesp Bauru • Coordenar e executar todo trabalho de organização prática da A.A.A. • Unesp Bauru (fichários, ofícios, arquivos, correspondência e etc), bem • como zelar pela memória da entidade (atas, livros, súmulas, registros • fotográficos, entre outros)
Tesouraria	• Dirigir e coordenar os trabalhos e documentos relativos às finanças, pertencentes à Tesouraria • Elaborar, mensalmente, relatório da prestação

	de contas e, anualmente, o balanço • Ter sob guarda e inteira responsabilidade, valores e dinheiro da Associação - Fazer a administração, organização e movimentação bancária da A.A.A. Unesp Bauru;
Diretoria de Produtos	• Ter sob guarda e inteira responsabilidade todo o material esportivo, • troféus, bandeiras, utensílios, material de escritório da entidade e dos • espaços destinados a essa • Providenciar a substituição do material danificado, velho, ou que por • ventura venha a faltar • Providenciar e zelar pela devolução de todo o material em poder dos • sócios e terceiros • Efetuar, anualmente, levantamento do patrimônio da entidade • Responsabilizar e cobrar os que danificarem os bens da entidade
Diretoria Geral de Esportes	• Coordenar e supervisionar toda a atividade esportiva da entidade • Punir os atletas infratores durante competições, desde que tal não • caiba a entidade superior • Organizar, juntamente com o Departamento Técnico, todas as • equipes esportivas representantes da entidade • Nomear e destituir os Diretores de Modalidades

	• Coordenar e supervisionar todos os locais de treinos e competições • Providenciar locais de treinos, na falta destes • Providenciar à Diretoria toda informação necessária para discussão • de eventuais torneios entre associados, como regras, arbitragem, • local, sócios interessados • Superintender campeonatos internos
Diretoria Externo de Esporte	• Manter o controle de datas e locais de competições de jogos • externos ao Campus de Bauru • Providenciar à Diretoria toda informação necessária para • discussão da participação do Campus de Bauru em determinados • jogos • Representar a entidade em reuniões que visem a organização de • competições esportivas externas • Organizar, juntamente com o Departamento Técnico, todas as • equipes esportivas representantes da entidade • Organizar a logística para competições incluindo inscrições, checagem de documentos, transporte e alimentação
Diretoria de Eventos	• Providenciar à Diretoria toda informação necessária para • discussão de eventuais palestras e seminários relacionados com a • prática esportiva ou de interesse dos membros

	associados • Planejar eventos e festas objetivando a arrecadação de verbas, • para futuro investimento em materiais, espaço físico ou o que se • julgar necessário • Promover a integração dos discentes com a entidade e sua • comunidade
Diretoria de Comunicacao	• Estabelecer e manter canais de diálogo entre a Atlética e seus • membros associados, centros e diretórios acadêmicos e todos os • níveis da administração da Unesp • Coordenar a divulgação da A.A.A. Unesp Bauru pelos mais • diferentes meios de mídia (jornal, rádio, televisão, Internet, panfletos • etc), procurando: • Expressar as opiniões dos sócios e da Diretoria • Divulgar a memória e as tradições da entidade • Divulgar horários e datas de jogos, regulamentos de competições, • eventos e quaisquer outras informações pertinentes ao bom • funcionamento da entidade Publicar os resultados de competições que a entidade participar
Diretoria de Patrocínio	• Estabelecer e manter contratos de patrocínio, convênio e/ou apoio • entre a Atlética e estabelecimentos de

	interesse dos associados da • mesma • Representar a entidade em reuniões que visem a assinatura de • contratos dos tipos acima mencionados • Providenciar à Diretoria toda informação necessária para • discussão da assinatura dos referidos contratos • Negociar descontos e benefícios em geral para os associados da • entidade, bem como para as atividades e eventos realizados pela • própria
Diretoria de Gestão de Pessoas	• Gerir o quadro de colaboradores, de associados, bem como de terceiros que estejam, direta ou indiretamente, relacionados a A.A.A. Unesp Bauru; • Estar alinhado quanto às atividades do quadros de colaboradores e objetivo de suas ações quanto a estratégia da organização • Mensurar através de ferramentas previamente aderidas com os colaboradores e mesa executiva o trabalho do quadro de colaboradores com o objetivo de alinhamento de resultados esperados e cultura organizacional; • Mediação de conflitos que possam interferir no bem-estar da organização • Fomento de bem-estar dos colaboradores com o objetivo de obter máximo de resultado operacional e estratégico da organização • Pesquisa, planejamento, implementação e

	acompanhamento de técnicas, ferramentas e outros aspectos que contribua para o gerenciamento dos recursos humanos e obtenção de resultados; • Colaboração e responsabilidade junto com os encarregados da comunicação interna da organização;
Diretoria de Acao Social	• Promover ações de cunhos filantrópicos ou informativos que visam a integração entre a A.A.A. Unesp Bauru e a sociedade civil em que esta está inserida; Garantir a responsabilidade social por parte de todas as diretorias que compõem a A.A.A Unesp Bauru; Promover um ambiente inclusivo e acolhedor para todas e todos os associados em eventos em que a atlética esteja promovendo ou participando como convidado; Representar o campus e suas/seus atletas em sua diversidade social, sempre visando a inclusão; Atender as demandas de cunho social de eventos, competições e ligas esportivas em que a A.A.A esteja envolvida;

Fonte: Estatuto 2021 - Atlética Unesp Bauru

Como funções gerais, os Membros Diretores devem organizar e dirigir as atividades da Atlética, elaborar relatórios de atividades e balanços financeiros, cumprir e zelar pelo cumprimento de seu estatuto, além de honrar a organização e a universidade a qual representa frente a outras atléticas e/ou outras organizações, sempre se apresentando de maneira respeitosa. De

acordo com o estatuto, é vedada a remuneração dos diretores.

A diretoria conta ainda com o Conselho Fiscal, formado por três membros efetivos e três suplentes, dos quais um exerce o papel de Presidente. O Conselho é composto por ex-membros que se candidatam, com o empenho de fiscalizar e auxiliar nas atividades da instituição.

3.4 SÍMBOLO E LOGOMARCA

A entidade possui três emblemas oficiais que são de uso exclusivo da instituição, sendo que a utilização indevida e não autorizada pode implicar em responsabilidade criminal ou sanção administrativa. Os emblemas oficiais da entidade são um brasão composto pelo mascote oficial e os dizeres "Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru" e 15 estrelas ao redor dele, o mascote oficial da entidade, o Texugo, e a versão feminina do mascote, a Texugona (Figuras 1,2 e 3).

Figura 1 - Brasão da Atlética



Fonte: Atlética Unesp Bauru.

Figura 2 - Mascote Oficial: Texugo



Fonte: Atlética Unesp Bauru.

Figura 3 - Mascote Oficial: Texugona



Fonte: Atlética Unesp Bauru.

As cores oficiais da entidade são o amarelo, o azul, o branco e o preto. As combinações podem ser alteradas pelos diretores. Pelo Estatuto, a bandeira e os uniformes devem apresentar pelo menos duas das cores citadas.

3.5 ESPORTE UNIVERSITÁRIO

O esporte universitário teve seu primeiro registro no Brasil em 1916, quando começaram a ser realizadas as primeiras disputas envolvendo universitários das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Porém, foi somente na década de 1940 que o esporte universitário foi legalizado, com a institucionalização da CBDU (Confederação Brasileira de Desporto Universitário), órgão oficial da gestão do esporte universitário brasileiro (Brasil, 1941a).

Somente em 15 de setembro de 1941 e que o esporte universitário passa a ser reconhecido legalmente, com o Decreto - Lei 3.617:

Art.1º Fica instituída a Confederação dos Desportos Universitários.

Art.2º A Confederação dos Desportos Universitários organizar-se-á de acordo com as seguintes bases, desde já em vigor:

I. Haverá em cada estabelecimento de ensino superior, uma associação atlética acadêmica, constituída por alunos, e destinada à prática de desportos e à realização de competições desportivas. A associação atlética acadêmica de cada estabelecimento de ensino superior estará anexa ao seu diretório acadêmico, devendo o presidente daquela fazer parte deste.

II. As associações atléticas acadêmicas formarão dentro de cada universidade, uma federação atlética acadêmica, que estará anexa ao diretório central acadêmico da mesma universidade, devendo o presidente daquela fazer parte deste.

III. As associações atléticas acadêmicas dos estabelecimentos isolados de ensino superior, no Distrito Federal ou dentro de um mesmo Estado ou Território, reunir-se-ão para a constituição de uma federação atlética acadêmica, salvo se preferirem filiar-se à federação da universidade ou de uma das universidades aí existentes.

IV. As federações atléticas acadêmicas de todo o país formarão a Confederação dos Desportos Universitários.

V. Se, em determinado Estado ou Território, só existir um estabelecimento de ensino superior, filiar-se-á a sua associação atlética acadêmica diretamente à Confederação dos Desportos Universitários (Brasil, 1941a).

A partir do Decreto-Lei diversas mudanças aconteceram até o esporte universitário ser o que conhecemos hoje. Além da Confederação Brasileira, existem as Federações Estaduais e Ligas Esportivas que visam suprir a carência do esporte universitário do Estado de São Paulo. Bauru está na área da Federação Universitária Paulista de Esportes (FUPE).

Desde 2023 a Fupe tem promovido campeonatos e etapas no interior do estado, dando oportunidade para as atléticas do interior paulista, com isso a Atlética de Bauru se filiou à federação e pode participar do Campeonato Paulista Universitário e da Etapa Estadual do JUBs (Jogos Universitários Brasileiros). Além disso, a Atlética da Unesp Bauru é uma das fundadoras da Liga Interunesp de Esportes Universitários, composta atualmente por 21 Atléticas da Unesp. Essa liga é responsável por organizar os jogos O Inter, uma competição de 4 dias, com mais de 15 modalidades disputadas entre 21 Atléticas da Unesp e Desafio de Baterias e Cheerleading.

3.6 ATIVIDADES

A Atlética seguindo seus objetivos tem como suas principais atividades a promoção de atividades esportivas, culturais e sociais. Apesar de possuírem o mesmo objetivo: o esportivo, muitas vezes a percepção do público acaba se tornando enviesada para somente uma atividade ou uma vertente realizada.

A) Esportivas

Entre as atividades esportivas realizadas pela Atlética Unesp Bauru temos:

1) **Treinos Esportivos:** A Atlética oferece treinos esportivos gratuitos para toda a comunidade universitária do campus de Bauru, sendo responsável por toda a parte logística, como liberação de quadras, material esportivo, técnicos e organização para os treinos acontecerem.

Os horários são sempre nos intervalos de aulas ou após o período da aula para que a maioria dos alunos consigam participar. Cada modalidade tem em média dois treinos semanais de 2 horas de duração, com o

acompanhamento de um técnico.

Atualmente a Atlética oferece treino de 11 modalidades e conta com a participação de aproximadamente 200 atletas, entre homens e mulheres.

Quadro 2 - Treinos por Modalidades e Gênero

TREINOS 2025 - ATLÉTICA UNESP BAURU	
Atletismo	Masculino e Feminino
Basquete	Masculino e Feminino
Futebol de Campo	Masculino e Feminino
Futsal	Masculino e Feminino
Handebol	Masculino e Feminino
Judô	Masculino e Feminino
Natação	Masculino e Feminino
Tênis de Mesa	Masculino e Feminino
Vôlei de Areia	Masculino e Feminino
Vôlei de Quadra	Masculino e Feminino
Xadrez	Masculino e Feminino

Fonte: Atlética Unesp Bauru, 2025

2) **Baticun:** O Baticun – Batizado dos Calouros da Unesp, é um evento esportivo promovido pela Atlética Unesp Bauru direcionado aos calouros recém-chegados na universidade. Antigamente, o evento recebia o nome de PICCA – Programa de Integração dos Calouros com a Atlética. A atividade faz parte do calendário da semana de integração que acontece na primeira semana de aulas. O evento acontece na Praça de Esportes do Departamento de Educação Física (DEF), com gincanas e atividades poliesportivas desenvolvidas pela diretoria geral de esportes da Atlética e por instituições

parceiras que participam. O objetivo da ação é promover a integração e o bem-estar dos novos alunos. Além disso, o momento oferece uma ótima oportunidade para que os calouros conheçam os diretores da Atlética, tirem dúvidas sobre treinos e eventos, e se aproximem de estudantes de outros cursos, fortalecendo vínculos e fazendo novas amizades.

Antes do início das atividades, ocorre o tradicional grito de guerra do Baticun, seguido pela apresentação das instituições que movimentam o cenário esportivo do campus — Atlética, Bateria, Cheerleading e Time de E-sports. Ao final, a equipe vencedora é premiada com kits e brindes oferecidos pela Associação.

3) **O Inter:** Sob o lema “A distância nos separa, o esporte nos une”, o Inter é a competição mais aguardada pelos unespianos dos 21 campi da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Criado originalmente pela reitoria da instituição na década de 1970, o evento chamava-se Jogos Unesp. Em 1998, a reitoria suspendeu a competição por motivos desconhecidos, e durante dois anos o evento deixou de acontecer.

Em 2000, representantes das principais atléticas — entre elas, a Atlética Unesp Bauru — decidiram assumir a organização dos jogos. Assim, em 2001, o evento foi retomado e nasceu a Liga Interuniversitária de Esportes Universitários (LIEU), responsável, desde então, por coordenar o Inter de forma totalmente autônoma, com o envolvimento direto das atléticas de cada campus. O principal objetivo do Inter é estimular a prática esportiva nas unidades da Unesp, incentivando os estudantes a treinarem e se envolverem regularmente em atividades esportivas. Apesar de ser uma competição, o evento se destaca também pelo espírito de integração que promove entre os alunos durante os quatro dias de sua realização.

Geralmente, o Inter ocorre em novembro, aproveitando um feriado nacional para evitar prejuízos acadêmicos. As disputas abrangem modalidades individuais — como atletismo, judô, natação, tênis de campo, tênis de mesa, vôlei de areia e xadrez — e modalidades coletivas, como basquete, futebol de campo, futebol de 7, futsal, handebol e vôlei de quadra. Dentre elas, apenas o futebol de campo é exclusivo da primeira divisão, enquanto o futebol de 7 é praticado apenas na segunda.

A competição é dividida em primeira e segunda divisões, e a Atlético Unesp Bauru é a maior campeã, com 15 títulos conquistados. Além das disputas esportivas, o evento conta com tendas diurnas, que oferecem lazer e entretenimento aos participantes, e festas noturnas que reúnem milhares de estudantes.

Reconhecido como o maior e melhor evento esportivo universitário da América Latina, o Inter atrai, em média, 10 mil pessoas por edição, destacando-se pela sua excelente organização, diversidade esportiva e pela energia única que move os unespianos de todo o estado.

4) Copa Unesp: A Copa Unesp foi criada em 2013 pela L.I.E.U. com o objetivo de promover a integração entre os campi da Unesp por meio do esporte, sem a divisão de categorias existente no Inter, buscando assim fortalecer a união entre as Atléticas.

Em sua primeira edição, o torneio contou apenas com o futsal masculino e feminino, sendo dividido em grupos de acordo com a localização dos campi participantes. Nos anos seguintes, 2014 e 2015, a competição foi ampliada, incluindo as modalidades de natação e vôlei de praia, além do futsal.

Em 2017, a Copa não ocorreu, mas retornou em 2018 com uma nova estrutura e parceria entre a L.I.E.U. e a NUMIS. A edição foi sediada em Araraquara e trouxe novas modalidades, como tênis de mesa, natação, xadrez e vôlei de praia, marcando um recomeço mais organizado e com maior aproximação da comunidade universitária e da reitoria.

Desde então, a Copa Unesp mantém o formato de sede única — sempre em uma cidade com campus da universidade — e, desde 2022, conta com as modalidades de basquete 3x3, futsal, natação e vôlei de areia.

O campus de Bauru já sediou o torneio em duas edições, nos anos de 2022 e 2024, e acumula cinco títulos de campeão, somando conquistas regionais (até 2018) e gerais.

B) Culturais

Entre as atividades culturais promovidas pela associação, destacam-se as festas, que têm como objetivo integrar os alunos e arrecadar recursos para

a manutenção das práticas esportivas e demais ações da entidade. Além delas, são realizados outros tipos de eventos com a mesma finalidade, como bazares, rifas e feiras no bosque da universidade, por exemplo. Geralmente, essas atividades acontecem em locais de espetáculos, danceterias, chácaras, em repúblicas estudantis e na própria universidade. Todo ano as gestões têm a liberdade de criarem atividades diferentes, mas tradicionalmente essas acontecem todos os anos

- 1) **Festa de Integração:** evento realizado, geralmente, na primeira semana do início das aulas e que tem como objetivo integrar os alunos, além de apresentar algumas partes da cultura unespiana, como por exemplo a Naumteria (Bateria Universitária do campus). Uma característica importante dessa festa, é que por ser feita para a recepção dos calouros, esses tem um valor especial para entrar na festa.
- 2) **Arraiá Solidário:** o evento acontece no mês junino, momento das tradicionais festas caipiras, e é realizado no próprio campus universitário. As barracas são compostas por instituições da faculdade e pelas modalidades esportivas e o lucro das vendas é revertido para as próprias instituições e times. Semelhante a uma quermesse, o Arraiá Solidário também é um evento social e geralmente recolhem doações e destinam partes dos lucros para causas sociais.
- 3) **Pré Inter:** é uma festa que antecede o principal campeonato que a Atlético participa, serve como um aquecimento para o campeonato e relembrar a delegação de Bauru que os jogos estão chegando. O evento acontece ao mesmo tempo em outros campi da Unesp.

C) Sociais

A instituição possui poucos projetos tradicionais do âmbito social autorais, entretanto, realiza diversas atividades em conjunto com as atléticas dos outros campus organizadas pela Lieu, entre elas temos:

- 1) **Doa Unesp:** Campanha de doação de sangue organizada pelas atléticas. Em Bauru, a Atlético realiza um formulário de inscrição e junto com um ônibus disponibilizado pela universidade leva os alunos até o hemocentro de Bauru.

- 2) **Lacre Social:** Campanha de arrecadação de lacres para a venda desse material e com o dinheiro arrecadado realizar a compra de cadeiras de rodas para serem doadas.
- 3) **Tesoura Unespiana:** Com apoio de cabeleireiras especializadas em cortes de cabelo para doação, a instituição promove gratuitamente um dia dentro da própria universidade para que as pessoas possam doar cabelo em prol de mulheres em tratamento de câncer.

3.7 COMUNICAÇÃO

A comunicação da Atlética pode ser compreendida a partir de duas dimensões principais: comunicação interna e comunicação externa. A comunicação externa é direcionada ao público geral e à comunidade universitária, enquanto a comunicação interna é voltada aos membros e atletas vinculados à instituição.

1. Comunicação Externa

A comunicação externa da Atlética caracteriza-se predominantemente pelo uso de meios digitais, uma vez que esses possibilitam maior alcance e engajamento do público em comparação às estratégias offline. Nesse sentido, a entidade mantém perfis ativos nas principais plataformas digitais — Facebook¹, Instagram², Twitter³ e TikTok⁴ — com publicações regulares que têm como objetivo divulgar eventos, ações e campanhas institucionais.

¹ <https://web.facebook.com/atleticaunespbauru>

² <https://www.instagram.com/atleticaunespbauru/>

³ https://x.com/AAAUnespBauru_

⁴ <https://www.tiktok.com/@aatleticaunespbauru>

Figura 4 - Post "O que é a Atlética?"



Fonte: Instagram Atlética Unesp Bauru⁵

Além das redes sociais, a Atlética faz uso de grupos de WhatsApp amplamente utilizados no ambiente universitário, o que permite uma disseminação ágil das informações. Em complemento aos meios digitais, a comunicação offline também está presente por meio de murais distribuídos pelo campus, nos quais são afixados cartazes referentes a treinos, festas, ações e produtos oficiais.

2. Comunicação Interna

A comunicação interna da Atlética é voltada ao relacionamento com seus membros e atletas, tendo como principal meio o WhatsApp, utilizado tanto em grupos gerais quanto em grupos específicos por modalidade esportiva. De forma complementar, as redes sociais externas também são empregadas para reforçar mensagens de interesse comum ao público interno.

No que se refere à comunicação presencial, são realizadas assembleias e reuniões, que têm como finalidade o repasse de informações, o alinhamento

⁵

https://www.instagram.com/p/DFiPNWuOrF/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

estratégico e o fortalecimento da transparência entre a diretoria e os integrantes da entidade. Ademais, os Diretores de Modalidade (DMs) desempenham papel fundamental nesse processo, atuando como mediadores na transmissão de informações entre os atletas e a gestão da Atlética.

3.8 DIFICULDADES COMUNICACIONAIS RECORRENTES

As dificuldades de comunicação enfrentadas pela Atlética Unesp Bauru são antigas e continuam se repetindo ao longo das diferentes gestões. Isso acontece principalmente por causa da falta de um planejamento integrado e de uma política formal de comunicação, o que faz com que as mensagens fiquem fragmentadas, as ações pouco organizadas e o relacionamento com o público seja inconsistente.

De acordo com Kunsch (2003), quando não há integração entre as dimensões organizacional, institucional e estratégica, a comunicação perde coerência e a identidade da instituição se torna confusa.

A pesquisa realizada em 2025 confirma que muitos dos problemas já apontados em 2012 ainda permanecem, como:

- A falta de regularidade e padronização na comunicação;
- A pouca divulgação das atividades esportivas;
- A dependência excessiva das redes sociais e de canais informais, sem um planejamento editorial estruturado;
- A falta de conexão com parte da comunidade acadêmica, que muitas vezes demonstra indiferença ou desconhecimento sobre o trabalho da Atlética.

Outro ponto que agrava o problema é a troca anual das diretorias, o que dificulta a continuidade das estratégias e prejudica a memória institucional. Como afirma Farias (2004), a ausência de registros organizados sobre diretrizes e práticas de comunicação impede que as novas gestões deem continuidade ao que foi feito anteriormente, fazendo com que processos sejam reiniciados e erros se repitam.

Esses fatores mostram que as dificuldades da Atlética vão além de falhas pontuais. Elas refletem problemas estratégicos e simbólicos, relacionados à falta de uma visão integrada de comunicação e à ausência de políticas que garantam consistência, continuidade e credibilidade.

Em resumo, a repetição desses problemas mostra que o desafio da Atlética Unesp Bauru vai além da execução de ações isoladas. O fortalecimento institucional depende da construção de uma comunicação integrada, planejada e estratégica, capaz de consolidar sua legitimidade e dar base para o crescimento da entidade — princípio que orienta tanto esta pesquisa quanto a proposta de política de comunicação apresentada como resultado final.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa compõe etapa essencial deste Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas, tendo como principal objetivo fornecer subsídios teórico-práticos para a formulação da Política de Comunicação da Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru. A proposta parte da necessidade de compreender como os públicos da entidade percebem sua imagem, reputação e práticas comunicacionais, considerando o contexto dinâmico em que a Atlética está inserida e a constante rotatividade de suas gestões.

A comunicação da Atlética Unesp Bauru constitui um fenômeno complexo, atravessado por dimensões simbólicas, relacionais e institucionais. Historicamente, a entidade enfrenta desafios em manter a coerência da sua imagem e identidade ao longo das mudanças de diretoria, o que acarreta rupturas na continuidade das estratégias comunicacionais. Essa descontinuidade, somada ao caráter espontâneo das práticas adotadas, contribui para a manutenção de problemas observados em gestões anteriores.

A pesquisa realizada por Fuzatti e Pádua (2012) apontava que a Atlética era predominantemente associada a festas e entretenimento, sendo pouco reconhecida pelo seu papel esportivo e institucional. Mais de uma década depois, este estudo busca identificar se tais percepções permanecem, observando também o impacto das transformações no cenário comunicacional contemporâneo, marcado pela digitalização das relações e pela centralidade das redes sociais.

Dessa forma, esta pesquisa visa diagnosticar o cenário atual de comunicação da Atlética Unesp Bauru, identificando percepções, sentimentos, canais utilizados e pontos críticos, de modo a orientar a elaboração de uma Política de Comunicação que assegure a continuidade, coerência e institucionalização das práticas comunicativas da entidade.

4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada combina abordagens quantitativa e qualitativa, permitindo uma análise ampla e interpretativa das percepções dos públicos. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento voltado à solução de um problema prático: a falta de continuidade nas ações comunicacionais da Atlética.

Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada visa “produzir conhecimentos voltados à aplicação prática de resultados, dirigidos à solução de problemas específicos”. Da mesma forma, Marconi e Lakatos (2017) destacam que a pesquisa exploratória e descritiva é adequada quando o pesquisador busca compreender e interpretar fenômenos ainda pouco estruturados, contextualizando comportamentos e percepções sociais.

O estudo foi desenvolvido de forma exploratória e descritiva, com o intuito de mapear percepções e propor reflexões sobre o contexto comunicacional da Atlética. Conforme Vergara (2016), a pesquisa descritiva visa identificar e registrar características de determinado grupo ou fenômeno, enquanto a exploratória permite uma aproximação mais aberta e investigativa do objeto.

A pesquisa foi direcionada à comunidade acadêmica da Unesp Bauru, abrangendo estudantes, ex-membros e outros públicos vinculados direta ou indiretamente à Atlética. A amostragem foi não-probabilística por conveniência, composta por 60 respondentes válidos, alcançados por meio de um formulário digital (Google Forms) aplicado entre os dias 5 de outubro e 4 de novembro de 2025.

O instrumento de coleta foi um questionário semiestruturado, composto por 19 perguntas, distribuídas em quatro eixos principais:

- Perfil dos respondentes;
- Imagem e percepção da Atlética;
- Comunicação e canais utilizados;
- Sugestões e oportunidades de melhoria.

A coleta foi realizada de maneira anônima e voluntária, respeitando os princípios éticos de consentimento livre e esclarecido. Os dados quantitativos foram tratados por meio de análise estatística descritiva simples, com organização em gráficos e percentuais. As respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, conforme Laurence Bardin (2011), que propõe a sistematização e categorização dos discursos a fim de identificar regularidades e interpretações recorrentes.

A amostra é formada majoritariamente por estudantes de graduação da Unesp Bauru, o que reflete o público mais diretamente impactado pelas ações da Atlético. Também participaram ex-membros e associados, garantindo um olhar mais amplo e comparativo entre diferentes níveis de envolvimento com a entidade.

[illegible]

53

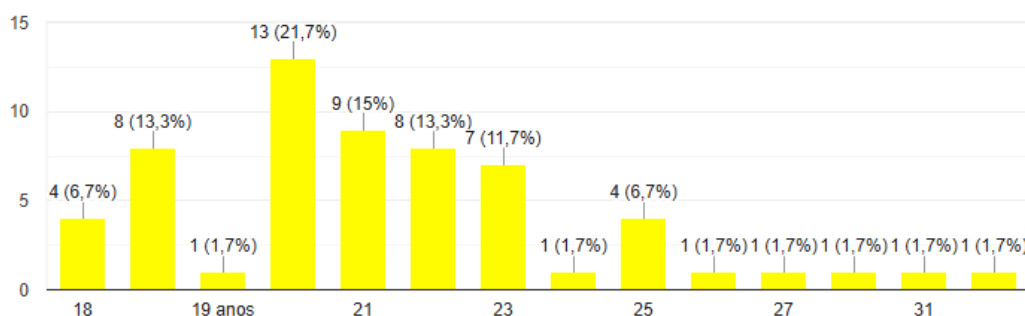
A pesquisa atingiu múltiplos cursos, garantindo capilaridade mínima e presença interdepartamental. Mesmo com concentrações naturais cursos mais presentes entre os membros atuais, o cenário mostra engajamento multissetorial, o que reforça diversidade de perspectivas, pontos de contato variados e maior amplitude qualitativa na interpretação dos dados.

Figura 6 – Perfil dos respondentes

Idade (apenas números)

 Copiar gráfico

60 respostas



Fonte: autoria própria, 2025..

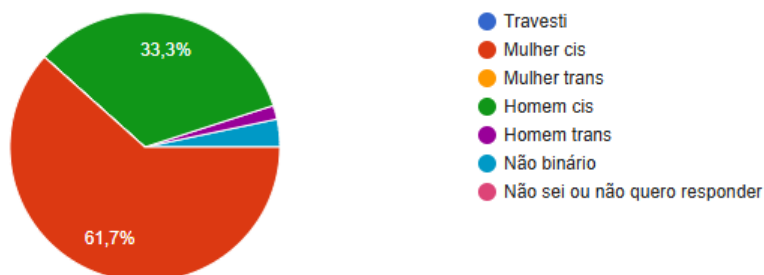
O gráfico mostra que a base respondente é majoritariamente jovem, concentrada entre 19 e 22 anos. O pico ocorreu aos 19 anos (21,7%), seguido de 21 anos (15%) e 20 e 22 anos, ambos com participação relevante. As faixas acima de 23 anos aparecem de forma pontual, mas ainda contribuem para a diversidade etária.

Figura 7 – Perfil dos respondentes

Com qual gênero você se identifica?

[Copiar gráfico](#)

60 respostas



Fonte: autoria própria, 2025.

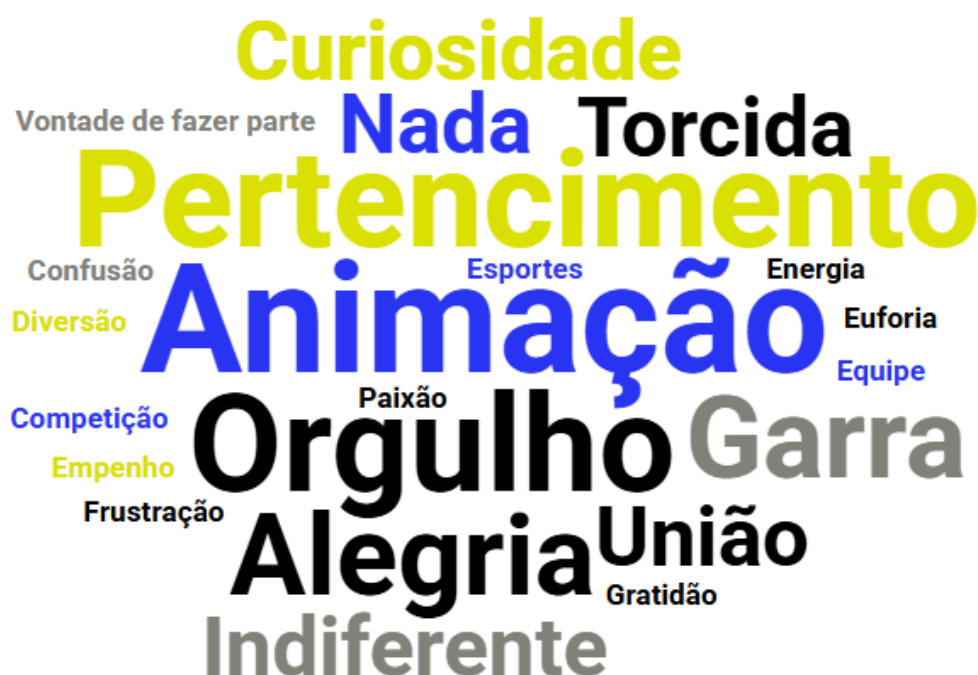
O gráfico indica predominância de mulheres cis entre os respondentes (61,7%), seguidas por homens cis (33,3%). As demais identidades de gênero aparecem em proporções reduzidas, o que demonstra diversidade, ainda que minoritária.

Essa distribuição de cursos, faixa etária e sexo reforça a importância de compreender a Atlética não apenas como uma entidade esportiva, mas como um espaço simbólico de pertencimento estudantil, cujos públicos são multifacetados e interdependentes.

4.1.2 IMAGEM E PERCEPÇÃO DA ATLÉTICA

Ao serem questionados sobre os sentimentos que associam à Atlética, as respostas mais frequentes foram “animação” (8%), “orgulho” (8%) e “alegria” (6%). Em contraposição, termos como “indiferença” (4%) e “confusão” (2%) também apareceram, indicando a coexistência de percepções positivas e críticas.

Figura 8 – Sentimentos associados à Atlética



Fonte: autoria própria, 2025.

Esses resultados revelam uma dupla dimensão da imagem institucional: de um lado, a Atlética é percebida como um espaço de integração e identidade universitária; de outro, há distanciamento de parte da comunidade, que ainda a associa a eventos festivos e desorganização. Essa ambiguidade confirma o diagnóstico de Fuzatti e Pádua (2012), reforçando que, apesar das mudanças contextuais, a percepção geral permanece fragmentada.

4.1.3 CANAIS DE COMUNICAÇÃO E FLUXO INFORMACIONAL

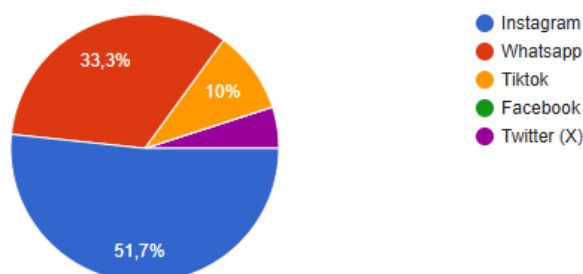
No que se refere aos canais de comunicação, o Instagram é o principal meio de contato com o público (51,7% das respostas), seguido de WhatsApp (33,3%), TikTok (10%) e Twitter/X (5%).

Figura 9 – Canais de comunicação utilizados

Qual rede social você mais utiliza?

[Copiar gráfico](#)

60 respostas



Fonte: autoria própria, 2025.

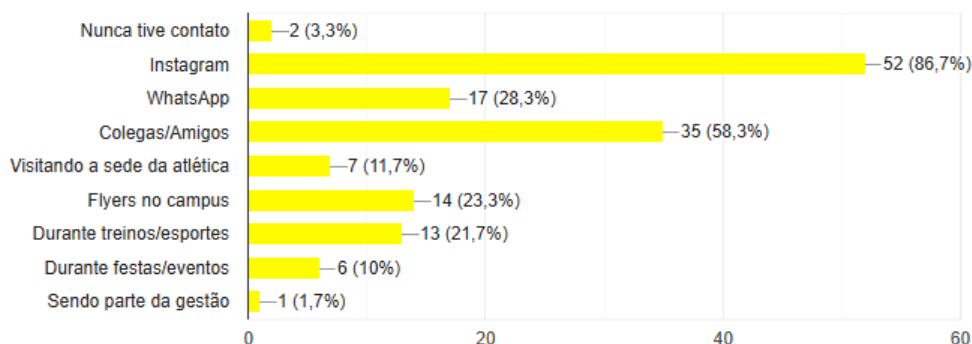
Esse cenário reforça o protagonismo do Instagram como principal canal de comunicação e engajamento entre o público, indicando que ações de divulgação e relacionamento devem priorizar essa rede.

Figura 10 – Canais de comunicação utilizados

Como você se informa sobre as atividades da Atlética?

[Copiar gráfico](#)

60 respostas



Fonte: autoria própria, 2025.

Esses dados demonstram uma forte presença digital, mas também uma dependência excessiva de um único canal, o que pode restringir o alcance de públicos institucionais, como docentes e patrocinadores.

Segundo Kunsch (2003), uma comunicação organizacional estratégica requer "pluralidade de meios e coerência discursiva entre canais", para garantir consistência na imagem e na relação com os públicos.

Além disso, nota-se a predominância da informalidade como o segundo principal vetor de disseminação de informações, em que o círculo social e as recomendações de amigos e colegas se tornam uma fonte essencial sobre as atividades da instituição. Embora essa rede de contatos direta denote uma força orgânica de engajamento, ela evidencia a relevância dos laços interpessoais na construção da percepção da A.A.A, o que torna ainda mais desafiador o papel da comunicação oficial em garantir que o discurso institucional chegue de forma precisa a todos os seus públicos.

4.1.4 GRAU DE INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

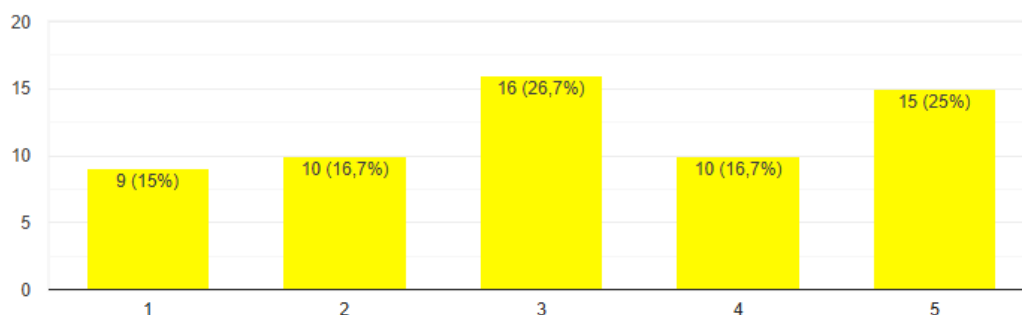
Quanto ao grau de informação, 25% dos participantes afirmaram estar muito informados (nota 5), enquanto 31,7% declararam-se pouco ou nada informados (notas 1 e 2).

Figura 11 – Grau de informação sobre a Atlética

Qual seu grau de informação sobre a Atlética como organização?

[Copiar gráfico](#)

60 respostas



Fonte: autoria própria, 2025.

Esses números evidenciam uma assimetria informacional dentro da comunidade acadêmica. Embora existam grupos engajados e bem informados

(como atletas e diretores), uma parte significativa ainda desconhece as ações esportivas e sociais da Atlética. Isso reforça a necessidade de estratégias que ampliem a comunicação de base institucional, priorizando clareza, frequência e segmentação.

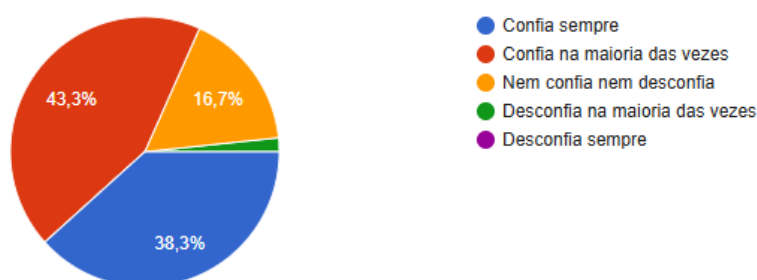
Quando questionados sobre a qualidade da comunicação, a maioria classificou-a como regular ou boa, e 81,6% afirmaram confiar sempre ou na maioria das vezes nas informações divulgadas. Essa alta taxa de confiança indica capital reputacional positivo, mas a classificação mediana de qualidade sugere fragilidade na gestão de conteúdo e planejamento.

Figura 12 – Avaliação da comunicação da Atlética

Quando recebe alguma informação da Atlética, você:

 Copiar gráfico

60 respostas



Fonte: autoria própria, 2025.

De modo geral, há reconhecimento da Atlética como instituição legítima e engajada, mas falta profissionalização dos fluxos comunicacionais, fator que se agrava pela rotatividade das gestões e pela ausência de diretrizes permanentes.

4.1.5 SUGESTÕES E PERCEPÇÕES QUALITATIVAS

Entre as sugestões mais recorrentes dos respondentes, destacam-se:

- Maior regularidade nas divulgações e clareza nas informações;
- Segmentação de comunicação por curso e modalidade esportiva;
- Transparência na gestão financeira e patrocínios;

- Criação de ações de engajamento comunitário e inclusão estudantil.

Essas contribuições evidenciam a demanda por uma comunicação mais planejada, institucional e participativa, capaz de sustentar vínculos duradouros com diferentes públicos.

4.2 COMPARATIVO COM A PESQUISA DE 2012

Ao confrontar os resultados atuais com os obtidos por Fuzatti e Pádua (2012), observa-se que, embora tenha havido avanços na percepção e confiança, as fragilidades estruturais se mantêm:

1. A Atlética continua sendo associada à festa e ao lazer, ainda que o reconhecimento esportivo tenha crescido;
2. A comunicação digital substituiu os antigos canais presenciais, mas reproduz o mesmo padrão de descontinuidade, dependente das gestões e desprovido de estratégia institucional.

Assim, é possível afirmar que as dificuldades comunicacionais de 2012 persistem em 2025, agora mediadas por novas plataformas, mas ainda sem uma política que consolide diretrizes de atuação e continuidade.

De modo geral, a Atlética Unesp Bauru apresenta imagem afetiva e confiável, construída com base na representatividade estudantil e no envolvimento emocional de seus públicos. No entanto, essa imagem permanece instável e fragmentada, influenciada pela falta de continuidade e pela dependência de lideranças individuais.

A comunicação é vista como legítima e próxima, mas carece de planejamento estratégico, periodicidade e registro histórico: fatores essenciais para garantir a manutenção da reputação institucional.

Comparando os resultados de 2025 com os de 2012, observa-se um avanço significativo na presença digital e na credibilidade das mensagens, mas a ausência de políticas formais de comunicação ainda compromete a consolidação da identidade da Atlética.

Essas constatações sustentam a proposta deste TCC: a criação de uma Política de Comunicação da Atlética Unesp Bauru, que servirá como instrumento de institucionalização e continuidade, orientando práticas comunicacionais que preservem a imagem e a memória da entidade independentemente da troca de gestões.

5. A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA A.A.A. UNESP BAURU

Este capítulo apresenta a Política de Comunicação da Atlética Unesp Bauru criada a partir do diagnóstico realizado em 2025 para solucionar problemas de imagem, falta de padronização e descontinuidade entre gestões da associação. O documento reúne princípios, diretrizes, públicos estratégicos e orientações práticas que organizam e fortalecem a comunicação da entidade.

Nos anexos deste relatório, será possível encontrar o produto final disponibilizado para instituição e que foi estruturado de uma forma mais prática e coloquial, visando o amplo entendimento e uso do material.

5.1. INTRODUÇÃO

A Política de Comunicação desenvolvida tem como objetivo oferecer um instrumento estratégico de gestão comunicacional para a Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru, sendo capaz de orientar, integrar e fortalecer a imagem institucional da instituição.

A elaboração do documento parte dos resultados da pesquisa aplicada em 2025, que identificou permanências históricas nas dificuldades de comunicação da Atlética, especialmente quanto à fragmentação da imagem entre o esportivo e o festivo, à ausência de padronização de mensagens e à falta de clareza na definição dos públicos estratégicos.

Diante desse cenário, a política propõe diretrizes e práticas que possibilitam a consolidação de uma comunicação mais transparente, coerente e alinhada à missão institucional da Atlética, reforçando seu papel incentivador ao esporte universitário, à integração estudantil e à valorização da cultura acadêmica da Unesp Bauru.

Além de orientar as ações comunicacionais da atual diretoria, o documento desenvolvido pretende servir como referência permanente para futuras gestões, garantindo continuidade administrativa e fortalecimento reputacional. A política de comunicação, portanto, assume caráter estratégico e formativo, buscando promover sinergia entre identidade, imagem e reputação,

pilares essenciais para o reconhecimento e a legitimidade de uma organização no ambiente universitário (Kunsch, 2003; DUARTE; SILVA, 2007).

Assim, o descritivo abaixo apresenta as diretrizes, princípios, públicos estratégicos, objetivos e instrumentos de gestão da comunicação institucional da Atlético Unesp Bauru, tendo como meta final a criação de um modelo comunicacional integrado, participativo e sustentável.

5.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A pesquisa aplicada em 2025, e que contribuiu para o desenvolvimento desta política, teve como objetivo compreender como a comunidade acadêmica percebe a imagem e a comunicação institucional da Associação Atlético Acadêmica Unesp Bauru.

Os resultados demonstraram que, embora a Atlético mantenha uma trajetória expressiva no esporte universitário, com múltiplos títulos e conquistas, sua imagem ainda se apresenta fragmentada entre a comunidade unespiana do Campus de Bauru. Parte significativa do público aponta dificuldades na materialização e conhecimento das atividades esportivas e demais ações realizadas pela instituição, desalinhamento este que gera desconexão e falta de identificação com a identidade da A.A.A.

A pesquisa também revelou uma avançada digitalização dos canais de comunicação, com predominância do uso do Instagram e do WhatsApp para divulgação de informações, mas sem uma integração estratégica entre os diferentes meios. Essa centralização limita o alcance comunicacional e reduz o reconhecimento da Atlético entre públicos secundários, como docentes, ex-integrantes e patrocinadores.

Além disso, as respostas qualitativas apontaram a necessidade de maior transparência, constância e clareza na comunicação institucional, indicando que a ausência de uma política formal contribui para a perda de coerência na identidade da organização. Os dados confirmam que as dificuldades identificadas por Fuzatti e Pádua (2012) persistem, ainda que em um novo contexto digital, evidenciando que o problema comunicacional é estrutural e recorrente, e não apenas pontual.

A seguir, apresentamos um resumo do diagnóstico feito com a matriz SWOT, uma ferramenta que ajuda a identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e desafios. Com isso, mostramos os principais fatores que influenciam a comunicação da Atlético Unesp Bauru.

5.2.1 MATRIZ SWOT DA COMUNICAÇÃO DA A.A.A. UNESP BAURU

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Tradição institucional consolidada dentro da Unesp Bauru. • Engajamento dos membros e ex-integrantes ("Velha Guarda"). • Forte presença digital e alto alcance entre alunos ativos. • Histórico de conquistas esportivas relevantes.	• Comunicação institucional fragmentada e sem padronização. • Predominância de conteúdos festivos sobre os esportivos. • Ausência de diretrizes formais de relacionamento com os públicos. • Falta de integração entre diretorias e canais de comunicação.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Ampliação do uso de plataformas digitais para fortalecer o posicionamento institucional. • Crescente valorização da cultura esportiva e da representatividade estudantil. • Possibilidade de parcerias com empresas e órgãos da universidade.	• Rotatividade anual de gestão, dificultando continuidade das estratégias. • Saturação do conteúdo festivo nas redes sociais, prejudicando a credibilidade institucional. • Falta de percepção de relevância entre públicos

	externos (docentes e patrocinadores).
--	---------------------------------------

A análise demonstra que a Atlética possui reconhecimento e engajamentos suficientes para fortalecer sua imagem, mas carece de estrutura comunicacional formal e planejamento estratégico para tal.

Dessa forma, a política propõe um modelo de comunicação integrada, para garantir que as ações sejam contínuas, coerentes e façam parte da rotina da instituição, preservando o caráter esportivo e acadêmico da entidade e valorizando sua função social dentro do ambiente universitário.

5.3 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA COMUNICAÇÃO DA A.A.A. UNESP BAURU

A comunicação da Atlética Unesp Bauru deve ser compreendida como um processo estratégico, que visa fortalecer o vínculo entre a instituição e seus públicos, promovendo coerência entre discurso, prática e imagem. Buscando transparência, credibilidade e representatividade institucional, o compromisso com a clareza das informações e com o respeito à diversidade da comunidade universitária constitui a base ética das práticas aqui propostas.

Assim, a comunicação institucional da Atlética deve pautar-se pelos seguintes princípios:

1. **Transparência:** garantir a clareza das informações transmitidas, fortalecendo a confiança e a legitimidade da entidade perante seus públicos.
2. **Coerência e continuidade:** garantir uniformidade entre discurso, imagem e ação, independentemente da gestão vigente.
3. **Valorização da identidade esportiva e institucional:** reforçar o propósito da Atlética enquanto promotora do esporte, da integração e da cultura universitária.
4. **Participação e diálogo:** estimular o envolvimento dos públicos por meio da construção de mensagens e decisões comunicacionais estratégicas.

5. **Inclusão e acessibilidade:** adotar linguagem e formatos que contemplem a diversidade da comunidade acadêmica.
6. **Responsabilidade social:** reconhecer o papel da Atlética como agente de transformação no ambiente universitário, ampliando o impacto de suas ações para além do esporte e do lazer.
7. **Planejamento e avaliação contínua:** pautar a comunicação em diagnósticos, metas e resultados mensuráveis, conforme os princípios do planejamento estratégico em Relações Públicas.

A partir desses princípios, esta Política de Comunicação estabelece diretrizes operacionais que deverão orientar todas as ações de divulgação, relacionamento e posicionamento institucional da Atlética Unesp Bauru, fortalecendo sua imagem e reputação.

Essas diretrizes são de caráter permanente, devendo ser respeitadas e atualizadas quando relevante para novas gestões, garantindo a continuidade da comunicação organizacional e a preservação da identidade da entidade.

5.4 PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

A Atlética Unesp Bauru se relaciona com diferentes grupos que influenciam e são influenciados pelas suas ações. A definição desses públicos segue três critérios principais:

- Nível de interação;
- Impacto nas atividades da instituição;
- Relevância para a construção da imagem institucional.

O primeiro grupo é composto pelo público interno, formado pela diretoria, pelos atletas das modalidades e pelos ex-integrantes da Atlética. A diretoria é o núcleo decisório e operacional, responsável por conduzir treinamentos, eventos, comunicação e gestão geral da organização. Por ser um grupo altamente rotativo, a ausência de registros históricos e de rotinas consolidadas gera descontinuidade comunicacional entre gestões, o que afeta diretamente a consistência da imagem institucional. Os atletas, por sua vez,

mantêm relação direta e contínua com a entidade, dependendo de informações claras sobre treinos, competições e logística. Já os ex-integrantes, conhecidos como Velha Guarda, são detentores da memória institucional e representam uma fonte relevante de conhecimento, apoio simbólico e conexão histórica com a Atlética.

Entre os públicos externos, o grupo mais numeroso é formado pelos estudantes da Unesp Bauru que não participam diretamente da Atlética. Os dados da pesquisa de 2025 mostram que esse público manifesta sentimentos positivos, como orgulho e animação, mas também aponta distanciamento e falta de clareza nas informações. Parte dos estudantes expressa interesse em participar, embora não se sinta convidada ou orientada sobre como fazê-lo. A percepção de que a comunicação é restrita a quem já faz parte da entidade reforça a importância desse público no planejamento estratégico. Outro grupo externo relevante é composto pelos torcedores e apoiadores, estudantes que acompanham os eventos e torcem pelas equipes, mas que também sofrem com a falta de informações regulares e estruturadas.

A instituição também se relaciona com públicos secundários, como professores, servidores e gestores universitários, que desempenham papel importante na legitimação institucional e no apoio administrativo. Apesar disso, esses grupos não se sentem próximos das ações da Atlética e têm pouco acesso a informações sobre suas atividades esportivas, sociais e organizacionais. Os patrocinadores e parceiros comerciais possuem outra dinâmica: demandam comunicação profissional, transparente e contínua sobre contrapartidas, eventos e resultados. A falta de padronização nos processos e materiais de comunicação dificulta a manutenção de relacionamentos de longo prazo com esse público.

Existem ainda os chamados públicos oportunidade, como escolas e comunidades da região, que podem participar de projetos sociais ou ações esportivas, além de ex-alunos que mantêm vínculo emocional com a Atlética e podem contribuir com visibilidade ou apoio material.

Diante desse cenário, os públicos prioritários para o desenvolvimento da política de comunicação são: estudantes não vinculados à Atlética, atletas e treinadores, diretoria da entidade, patrocinadores e ex-integrantes. Esses

grupos concentram os principais desafios identificados na pesquisa e representam as áreas de maior impacto na construção da imagem e da reputação da Atlética. A política de comunicação, portanto, será orientada para organizar e qualificar os fluxos comunicacionais entre esses públicos, garantindo continuidade, clareza e alinhamento institucional.

5.5 OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

A construção de uma Política de Comunicação para a Atlética Unesp Bauru exige a definição de objetivos claros que orientem sua atuação institucional. Esses objetivos decorrem diretamente do diagnóstico, dos resultados da pesquisa e das fragilidades históricas identificadas ao longo das gestões. Eles devem ser formulados de forma alinhada às necessidades organizacionais e ao posicionamento pretendido, assegurando coerência entre identidade, imagem e reputação. Nesse sentido, os objetivos aqui apresentados refletem tanto os desafios estruturais quanto às oportunidades de fortalecimento institucional.

O primeiro objetivo é garantir a continuidade da comunicação da Atlética independentemente da troca de gestões. A pesquisa revelou que grande parte das fragilidades percebidas pelos públicos decorre da ausência de padrões, rotinas e registros que sustentem uma comunicação institucional ao longo do tempo. Assim, a política busca estabelecer diretrizes permanentes, capazes de reduzir a dependência de estilos pessoais de cada diretoria.

Outro objetivo é ampliar a visibilidade das ações esportivas, que, embora sejam o núcleo da identidade da Atlética, ainda não são suficientemente percebidas pelos estudantes. Os resultados mostraram que o público reconhece o potencial esportivo da entidade, mas se sente distante dos treinos, das informações de modalidades e das oportunidades de participação. Fortalecer essa dimensão significa reequilibrar a imagem da Atlética, que historicamente foi associada com maior força às festas do que às práticas esportivas.

A política também tem como objetivo aprimorar a clareza e a regularidade das informações divulgadas. A percepção de comunicação

irregular, pouco segmentada e, em alguns casos, insuficiente, indica a necessidade de estabelecer fluxos de conteúdo com frequência definida, linguagem consistente e critérios de priorização. Isso envolve tanto a comunicação institucional para o conjunto da comunidade universitária quanto a comunicação operacional para atletas, diretoria, patrocinadores e demais grupos.

Outro objetivo estratégico é fortalecer o relacionamento com públicos-chave. A pesquisa evidenciou demandas específicas de estudantes não vinculados à Atlética, atletas e ex-integrantes, além de expectativas claras de patrocinadores e docentes. Assim, a política deve orientar ações que reforcem vínculos, ampliem o diálogo e promovam inclusão, confiança e pertencimento.

Por fim, a política busca qualificar a comunicação digital da Atlética, considerando que as redes sociais são o principal canal utilizado pelos estudantes. Mais do que volume de publicações, o objetivo é garantir coerência, relevância e diversidade de conteúdos, ampliando o alcance e criando oportunidades efetivas de engajamento.

Em síntese, os objetivos de comunicação da Atlética Unesp Bauru concentram-se em quatro eixos: continuidade institucional, fortalecimento da imagem esportiva, ampliação da eficácia informacional e qualificação dos relacionamentos com os públicos estratégicos. Esses eixos funcionarão como base para a definição das mensagens-chave, dos canais, das rotinas e dos procedimentos que compõem as próximas etapas desta Política de Comunicação.

5.6 MENSAGENS-CHAVE

As mensagens-chave funcionam como orientadoras da comunicação institucional e têm como função principal garantir coerência, unidade discursiva e consistência entre as diferentes gestões da Atlética Unesp Bauru. Mensagens bem definidas ajudam a consolidar a identidade organizacional, pois servem de referência para todo o fluxo comunicacional. No caso da

Atlética, isso é ainda mais importante devido à natureza estudantil da entidade e à rotatividade anual de lideranças.

As mensagens-chave aqui propostas derivam do diagnóstico situacional, dos resultados da pesquisa e dos valores históricos da Atlética. Elas buscam equilibrar três dimensões essenciais da identidade da entidade: o esporte como núcleo de atuação, a integração estudantil como prática cotidiana e a responsabilidade institucional como compromisso permanente.

A primeira mensagem central afirma o papel esportivo da Atlética como representante oficial do campus em competições universitárias. Ela expressa o compromisso com desempenho, preparação, estrutura e apoio aos atletas. Ao reforçar essa dimensão, a comunicação contribui para reposicionar a entidade como organização esportiva de referência, superando a percepção limitada que parte do público ainda tem sobre suas funções.

A segunda mensagem destaca a Atlética como espaço de integração, pertencimento e participação estudantil. A pesquisa evidenciou que sentimentos como animação, orgulho e pertencimento são recorrentes entre os públicos, mas também revelou distanciamento e falta de convite explícito para os estudantes se aproximarem. Assim, a comunicação deve enfatizar que a Atlética é uma entidade aberta, acessível e formada por estudantes para estudantes.

A terceira mensagem reforça a importância da gestão responsável e transparente. Esse ponto responde às sugestões dos participantes da pesquisa, que mencionaram a necessidade de maior clareza sobre ações, investimentos, parcerias e práticas internas. A mensagem busca consolidar uma imagem de profissionalismo e credibilidade, fundamental para atrair patrocinadores, fortalecer relações institucionais e ampliar a confiança dos públicos internos e externos.

Além dessas três mensagens centrais, a comunicação deve expressar valores constantes da entidade, como espírito coletivo, dedicação às modalidades, respeito à diversidade estudantil e valorização da história construída pela Velha Guarda. Esses elementos funcionam como pilares simbólicos e ajudam a sustentar a cultura organizacional da Atlética ao longo das gestões.

A definição dessas mensagens-chave é essencial para orientar todas as etapas da política de comunicação. Elas servirão de base para os conteúdos produzidos, para o comportamento comunicacional da diretoria, para a seleção de canais, para as campanhas esportivas e para a comunicação institucional cotidiana. Mais do que frases prontas, tratam-se de princípios que devem guiar a postura comunicativa da Atlética diante de seus diferentes públicos.

5.7 CANAIS, FLUXOS E PROCEDIMENTOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação da Atlética Unesp Bauru ocorre predominantemente por meio digital, com forte presença nas redes sociais, mas marcada por irregularidade, ausência de planejamento e falta de padronização entre gestões. Como apontam Kunsch (2003) e Duarte e Silva (2007), a definição formal dos canais e dos fluxos comunicacionais é fundamental para garantir coerência, continuidade e institucionalização das práticas comunicativas. No caso da Atlética, a inexistência de diretrizes estabelecidas contribui para fragilidades perceptivas que se repetem ao longo dos anos, como baixa previsibilidade, informações incompletas e dificuldade de acesso por parte de estudantes, atletas e parceiros.

A presente política organiza os canais de comunicação em três níveis: institucional, operacional e comunitário. Essa divisão não busca segmentar públicos de forma rígida, mas estabelecer critérios mais claros de uso, frequência e tipo de conteúdo. O primeiro nível corresponde aos canais institucionais, responsáveis por transmitir a identidade da Atlética, divulgar ações esportivas, apresentar informações relevantes para a comunidade e estabelecer presença pública. O Instagram é hoje o principal veículo desse nível, mas precisa ser complementado por uma página fixa com informações permanentes, como calendário esportivo, contatos, documentos, editais, estatutos e histórico da entidade, por exemplo um documento que fique anexado o link em locais visíveis para o público. A criação desse ponto de referência contribui para a organização da memória institucional e fortalece a transparência da entidade.

O segundo nível é o operacional, que contempla os fluxos de comunicação entre diretoria, atletas, treinadores e demais membros internos. Esses fluxos exigem clareza e regularidade, pois tratam de informações essenciais para o funcionamento diário da organização, como horários de treinos, convocatórias, logística de competições e orientações administrativas. Embora aplicativos como WhatsApp atendam a essas dinâmicas, sua utilização sem critérios claros gera dispersão de informações e perda de registros. Assim, recomenda-se que a Atlética adote uma plataforma que dispare mensagens em massa, tenha concentrado todos os atletas e um controle das modalidades, um exemplo é a aba de Atletas” da plataforma Cheers, acompanhados de documentos internos atualizados que registrem todas as decisões principais, garantindo rastreabilidade e continuidade entre gestões.

O terceiro nível abrange os canais comunitários, que aproximam a Atlética da comunidade acadêmica, reforçando pertencimento e participação. Aqui se incluem ações presenciais, como cobertura de jogos no campus, participação em eventos universitários, murais físicos e projetos de integração. A pesquisa mostrou que parte dos estudantes deseja maior presença da Atlética no cotidiano universitário, o que exige práticas que ultrapassem o digital e promovam contato direto com o público. Ativações esportivas, campanhas temáticas, mesas de apresentação das modalidades e ações sociais são exemplos de como fortalecer esse vínculo.

Definir os procedimentos de comunicação significa estabelecer como cada canal será utilizado. No nível institucional, a política orienta que a comunicação siga calendário mensal, com conteúdos regulares sobre treinos, resultados, atletas, modalidades, eventos internos e festividades. As mensagens-chave definidas anteriormente devem orientar o tom e o posicionamento, assegurando coerência narrativa ao longo do ano. No nível operacional, recomenda-se que toda informação relevante seja registrada e padronizada em documentos compartilhados, evitando perda de dados e garantindo continuidade administrativa. Já no nível comunitário, a diretriz central é ampliar a presença da Atlética no campus por meio de encontros, ações esportivas abertas e iniciativas que reforcem a participação estudantil.

Em síntese, os canais e fluxos organizados nesta política visam reduzir a dispersão informacional, aumentar a previsibilidade, fortalecer o vínculo com os estudantes e consolidar um sistema de comunicação mais profissional e contínuo. Eles funcionam como a infraestrutura que sustentará a narrativa institucional, garantindo que a Atlética preserve sua identidade e aprimorando a experiência de relacionamento dos seus públicos ao longo das gestões.

5.8 PADRÕES DE IDENTIDADE E LINGUAGEM

A consolidação da identidade institucional depende da consistência entre aquilo que a organização faz, comunica e representa para seus públicos. A coerência discursiva é um dos pilares da comunicação integrada, pois permite que a instituição seja reconhecida de forma estável ao longo do tempo, mesmo com mudanças de gestão, estilo ou contexto. No caso da Atlética Unesp Bauru, essa coerência é ainda mais necessária devido à rotatividade anual dos grupos dirigentes e à centralidade da comunicação digital para o relacionamento com os estudantes.

Os padrões de identidade e linguagem aqui definidos têm como finalidade orientar a forma como a Atlética se apresenta e se expressa, reforçando elementos que são essenciais para sua imagem e reputação. Esses padrões devem ser entendidos como referências para todas as práticas comunicacionais, desde publicações externas até mensagens internas, garantindo que a entidade transmita uma identidade sólida, alinhada e reconhecível.

A identidade visual da Atlética deve preservar seus símbolos tradicionais, como o escudo, o mascote, as cores institucionais e os elementos gráficos associados à história da entidade. Esses elementos não apenas representam a Atlética enquanto organização esportiva, mas carregam valores simbólicos de pertencimento para estudantes, atletas, ex-integrantes e torcedores. A padronização do uso desses símbolos, incluindo regras de proporção, variações autorizadas, aplicações em materiais digitais e impressos, contribui para evitar distorções visuais que fragilizam a percepção institucional. Da mesma forma, a criação de templates padronizados para postagens,

comunicados, fotos de atletas e divulgação de eventos reduz a dependência do imprevisto e aumenta a continuidade visual entre gestões.

A linguagem institucional deve equilibrar acessibilidade e profissionalismo. A Atlética é uma entidade estudantil e, portanto, precisa se comunicar de forma próxima, acolhedora e compreensível para o universo universitário. No entanto, também representa oficialmente o campus em competições e negociações com patrocinadores, exigindo clareza, objetividade e precisão. A escolha da linguagem deve se orientar por alguns princípios básicos: transparência, respeito, inclusão e incentivo à participação. Estes princípios ajudam a estruturar uma identidade discursiva que valoriza a representatividade e o senso de comunidade, aspectos destacados pelos respondentes da pesquisa como fundamentais para o vínculo com a entidade.

Além disso, a linguagem deve reforçar as mensagens-chave definidas anteriormente. Isso significa: destacar a Atlética como organização esportiva, promotora de integração estudantil e comprometida com a gestão responsável. Termos, expressões e narrativas que valorizem esforço, união, história, dedicação e participação contribuem para consolidar essa identidade. Da mesma forma, a comunicação deve evitar ambiguidades e práticas informais excessivas que prejudiquem a credibilidade institucional, especialmente em conteúdos voltados a patrocinadores, docentes ou parceiros externos.

A definição dos padrões de identidade e linguagem também envolve a adoção de postura institucional coerente em situações sensíveis, como respostas a críticas, incidentes em jogos, conflitos internos ou debates nas redes sociais. Nesse tipo de cenário, a comunicação deve priorizar clareza, empatia e responsabilidade, evitando o imprevisto ou reações impulsivas. A criação de procedimentos específicos para essas situações constrói confiança e reduz riscos reputacionais.

Em conjunto, esses padrões definem a forma pela qual a Atlética deve se apresentar e se posicionar diante dos seus públicos. A continuidade visual e textual permite que a instituição mantenha sua identidade ao longo das gestões, reforçando seu papel como representante esportiva e organizacional do campus. Com isso, a comunicação deixa de ser apenas um conjunto de ações pontuais e passa a constituir um eixo de fortalecimento institucional.

5.9 PLANO OPERACIONAL

O Plano Operacional organiza o funcionamento cotidiano da comunicação da Atlético Unesp Bauru e estabelece procedimentos que garantam continuidade, previsibilidade e clareza nas relações internas e externas. A operacionalização das estratégias é a etapa que transforma diretrizes em prática, permitindo que a comunicação institucional deixe de depender da improvisação e passe a constituir um processo estruturado. Em resumo, se trata da rotina, responsáveis e processos.

No caso da Atlético, o plano considera tanto a dinâmica estudantil quanto as especificidades da gestão esportiva e comunitária, buscando oferecer orientações aplicáveis a qualquer diretoria futura.

A comunicação institucional permanece sob responsabilidade da Diretoria de Comunicação, composta por um grupo de membros que compartilham as funções de criação, redação, planejamento e monitoramento. Embora existam modelos e templates herdados de gestões anteriores, o processo atual funciona de forma predominantemente espontânea, com um calendário de conteúdos definido semana a semana. A política propõe que esse calendário evolua para uma rotina estável, com planejamento mensal, permitindo maior previsibilidade editorial e alinhamento às mensagens.

O processo de produção de conteúdo começa na Diretoria de Comunicação, que é responsável por criar posts, textos, artes e materiais visuais. A aprovação final é realizada pela Mesa, que valida o conteúdo antes da publicação. Essa lógica será mantida, mas com procedimentos mais formais de aprovação, garantindo registro das decisões, histórico de postagens e clareza nas responsabilidades. Sempre que possível, a comunicação deve evitar depender exclusivamente de conversas soltas no WhatsApp, promovendo o uso de atas, planilhas e documentos organizados.

No nível operacional interno, a comunicação entre diretoria, atletas e modalidades ocorre principalmente por WhatsApp, com grupos específicos para cada equipe. Como as tabelas de treinos e informações esportivas são enviadas por esse canal e pelo Instagram, a política recomenda padronizar o

formato dessas informações, centralizando-as também em um repositório digital. Embora a Atlética já possua um drive com alguns materiais de gestões anteriores, o uso desse recurso ainda é irregular. Propõe-se, portanto, a criação de uma pasta institucional dividida por setores (Comunicação, Esportes, Eventos, Patrocínio, Produtos, Ação Social e Gestão de Pessoas) para armazenar documentos estratégicos, atas, cronogramas e arte-final de modelos padronizados.

As reuniões internas, que já acontecem semanalmente, constituem um dos principais pontos de alinhamento e tomada de decisões. A política estabelece que as atas dessas reuniões sejam padronizadas e arquivadas no repositório digital, garantindo rastreabilidade e memória institucional.

O plano também organiza os momentos de maior visibilidade comunicacional ao longo do ano. A Atlética apresenta picos de atividade entre setembro e novembro, período em que acontecem os principais campeonatos e eventos esportivos, como o InterUnesp e outras competições universitárias. Essas fases concentram grande demanda por divulgação, engajamento e relacionamento com a comunidade acadêmica. A política orienta que, nesses meses, a Diretoria de Comunicação adote um calendário reforçado, com maior volume de publicações, campanhas específicas, ações presenciais e atendimento ampliado aos públicos internos e externos. Essa estratégia busca evitar sobrecarga e improvisação, além de melhorar a percepção de organização e presença institucional.

A comunicação com patrocinadores e parceiros, conduzida pela Diretoria de Patrocínio, deve seguir processos próprios, formais e documentados. Como esse é um público que demanda relatórios, contrapartidas e postura profissional, a política recomenda que a Diretoria de Comunicação forneça suporte visual e institucional a esses materiais, assegurando padrão e qualidade. A formalização desse fluxo fortalece o relacionamento com parceiros e aumenta a credibilidade da Atlética no ambiente universitário e no mercado local.

Por fim, o Plano Operacional reforça que o digital não deve ser o único meio de contato. Embora as redes sociais sejam fundamentais, a presença física da Atlética no campus — por meio da sede, de ações presenciais e de

eventos esportivos — precisa ser acompanhada de uma comunicação coerente, visível e acessível aos estudantes. A integração entre ações presenciais e comunicação digital amplia o alcance institucional e reforça o senso de comunidade.

Em conjunto, esses procedimentos estruturam um modo de trabalhar baseado em continuidade, padronização e organização. O Plano Operacional, ao ser incorporado pelas gestões futuras, reduz a dependência de práticas informais, fortalece a identidade institucional e contribui para a construção de uma comunicação mais estável, clara e estratégica.

5.10 CALENDÁRIO E CICLO ANUAL DE COMUNICAÇÃO

A comunicação da A.A.A. Unesp Bauru deve acompanhar o ritmo das atividades esportivas, institucionais e sociais da entidade, respeitando a sazonalidade das ações acadêmicas e os principais marcos do calendário universitário. O objetivo do ciclo anual de comunicação é garantir regularidade, previsibilidade e coerência nas divulgações, evitando períodos de inatividade ou excesso de publicações concentradas.

O calendário anual divide-se em cinco fases principais, alinhadas aos momentos de maior visibilidade e engajamento da comunidade:

1. Início do ano letivo (fevereiro a março)

Neste período, são liberadas as listas de aprovação do vestibular da Unesp, dessa forma as campanhas devem ter o foco de recepção aos calouros e a apresentação da Atlética para os novos estudantes. Também devem divulgar as modalidades esportivas, os horários de treino e as informações sobre como participar. Além disso, a entidade pode publicar conteúdos institucionais sobre sua história, valores e estrutura, e ,para seu público interno, lançar o planejamento anual de comunicação.

2. Preparação para competições (abril a agosto)

Entre abril e agosto, a comunicação passa a focar na divulgação dos treinos, amistosos e seletivas, além de conteúdos que reforcem o espírito

esportivo, o sentimento de pertencimento e a preparação para o Inter. Também realizar campanhas de arrecadação, rifas e eventos beneficentes, junto de publicações educativas sobre ética esportiva, respeito e integração estudantil. Nesse período, fortalece-se a imagem institucional tanto nas redes sociais quanto em ações presenciais.

3. Período de competições e grandes eventos (setembro a novembro)

Durante as competições, como O Inter e outros campeonatos universitários, a comunicação deve ser direcionada para a cobertura dos jogos, incluindo campanhas de torcida e apoio aos atletas, além da divulgação de resultados, bastidores e depoimentos. Também produz materiais especiais para celebrar conquistas e realizar ações de relacionamento com patrocinadores, com agradecimentos públicos. Nesse momento, reforça-se a valorização dos atletas e o vínculo com a comunidade universitária.

4. Encerramento do ciclo e transição de Gestão (novembro a dezembro)

No fim do ano, a comunicação deve apresentar uma retrospectiva das modalidades e dos principais resultados, com campanhas de encerramento que valorizem a gestão vigente. Inicia-se também a transição de diretoria e a documentação dos processos comunicacionais, além da preparação do relatório anual de comunicação e do guia de continuidade.

5. Planejamento e manutenção Institucional (dezembro a janeiro)

Por fim, entre dezembro e janeiro, ocorre a reunião de alinhamento entre gestões para definição das prioridades do próximo ciclo. Nesse período, deve-se atualizar o repositório digital, os templates e os cronogramas, assim como planejar as campanhas de recepção e as estratégias do novo ano letivo. Também é realizada a produção antecipada de materiais institucionais e esportivos.

O calendário anual deve ser registrado em formato digital, contendo datas, responsáveis e entregas por etapa. Ele deve ser revisado a cada gestão,

adaptando-se aos eventos e competições do ano vigente, mas sempre mantendo as mesmas fases estruturais, assegurando assim a continuidade institucional.

5.11 INDICADORES E AVALIAÇÃO

Para que a Política de Comunicação mantenha caráter estratégico e mensurável, é essencial que as ações sejam acompanhadas por indicadores de desempenho que permitam avaliar resultados e orientar melhorias. A avaliação deve ocorrer de forma contínua, com revisões semestrais e relatório anual consolidado.

Os indicadores propostos estão organizados em quatro eixos, correspondentes aos objetivos da política:

1. Continuidade institucional

O eixo de Continuidade Institucional envolve a existência e a atualização constante do calendário de comunicação, o registro e arquivamento das atas e relatórios no repositório digital, a manutenção dos templates, manuais e do histórico de postagens, além do grau de transição de informações entre gestões, que deve ser medido por meio de um checklist de passagem.

2. Fortalecimento da imagem esportiva

O eixo de Fortalecimento da Imagem Esportiva considera o percentual de conteúdos esportivos em relação ao total de publicações, o engajamento médio nas postagens sobre modalidades e competições, o crescimento de seguidores e de alcance durante os períodos de eventos esportivos e o reconhecimento institucional por parte da comunidade, identificado por meio de uma pesquisa anual de percepção.

3. Eficácia informacional

O eixo de Eficácia Informacional abrange a frequência média de publicações e comunicados oficiais, a taxa de respostas e de interações positivas nos canais oficiais, o grau de integração entre os diferentes meios de

comunicação, como Instagram, WhatsApp, site e murais, e a clareza percebida nas informações internas, avaliada por meio de um questionário aplicado aos atletas e à diretoria.

4. Relacionamento com públicos estratégicos

O eixo de relacionamento com públicos estratégicos engloba o número de parcerias e patrocínios renovados ou conquistados, a participação de estudantes não vinculados nas ações e eventos promovidos pela Atlética, o feedback qualitativo de patrocinadores e ex-integrantes e a presença e participação da entidade em eventos institucionais da universidade.

Os resultados devem ser analisados pela Diretoria de Comunicação em conjunto com a Mesa, e sintetizados em um Relatório Anual de Comunicação, contendo métricas, aprendizados e recomendações para a gestão seguinte. Essa prática contribui para a profissionalização e a continuidade do processo comunicacional.

5.12 RECOMENDAÇÕES FINAIS

A elaboração desta Política de Comunicação representa um avanço significativo na estruturação da gestão comunicacional da A.A.A. Unesp Bauru. Para além de um documento, ela funciona como um instrumento vivo, que precisa acompanhar o ritmo da entidade e da própria comunidade universitária. É fundamental que a política seja revisada ao menos uma vez por ano, a fim de atualizar fluxos, canais e linguagem. O contexto digital muda rapidamente, e a comunicação da Atlética deve acompanhar essas transformações sem perder sua identidade.

Recomenda-se também que cada gestão estabeleça claramente a responsabilidade pela comunicação institucional, garantindo que as rotinas previstas neste documento sejam cumpridas. Esse papel pode ser exercido pela Diretoria de Comunicação ou por um membro designado para assegurar alinhamento com a Mesa e com as demais áreas estratégicas, como Esportes, Eventos e Patrocínio.

Outro ponto importante é a integração entre diretorias. Problemas comunicacionais recorrentes surgem justamente da ausência de diálogo interno e do uso de informações fragmentadas. Reuniões de alinhamento e planejamento conjunto contribuem para evitar ruídos, duplicidade de esforços e riscos reputacionais.

Também se recomenda que novos membros recebam capacitação básica em comunicação institucional. Com a rotatividade anual própria das entidades estudantis, essa formação é crucial para manter unidade, coerência e qualidade nas mensagens divulgadas. Da mesma forma, manter o repositório digital atualizado — com documentos, templates, atas e materiais — é indispensável para preservar a memória institucional.

Por fim, orienta-se que cada gestão registre suas boas práticas em um Guia de Continuidade. Esses registros funcionam como um acervo vivo de aprendizados, facilitando a transição e promovendo a evolução gradual da comunicação da entidade.

Esta política não é um conjunto rígido de regras, mas um instrumento flexível, construído coletivamente e pensado para evoluir com a Atlética e com seus públicos. Sua aplicação contínua é o caminho para fortalecer a identidade esportiva, ampliar a participação estudantil e consolidar a Atlética Unesp Bauru como uma organização representativa, integrada e reconhecida dentro e fora da universidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso dedicou-se à análise aprofundada dos desafios comunicacionais da Associação Atlética Acadêmica Unesp Bauru, com o objetivo primordial de propor uma Política de Comunicação Institucional que garantisse a continuidade, a coerência e o consequente fortalecimento de sua imagem e reputação no ambiente universitário. A relevância da pesquisa se estabeleceu na contribuição para o campo das Relações Públicas em organizações estudantis de alta rotatividade, um segmento ainda com escassez de literatura estratégica.

A hipótese inicial que pressupunha que a ausência de um planejamento formal e a rotatividade das gestões levariam a uma fragmentação da imagem (esportiva versus festiva) e a ruídos de comunicação foi confirmada. O processo investigativo, que combinou a revisão teórica, a análise documental e a pesquisa de opinião comparada (2012-2025), demonstrou a permanência de lacunas informacionais, baixa visibilidade das modalidades esportivas e uma comunicação irregular, apesar das percepções positivas de pertencimento por parte da comunidade.

Diante desse diagnóstico, o objetivo geral de propor uma política de comunicação que direcione a melhoria da imagem e reputação da Atlética Unesp Bauru foi integralmente alcançado com a elaboração da Política de Comunicação. Esta ferramenta se posiciona como a solução estratégica capaz de estruturar e legitimar a identidade da entidade neste cenário exigente e dinâmico, transformando a comunicação de um desafio recorrente em um ativo institucional.

Através das diretrizes de Relações Públicas e Comunicação Integrada, a Política visa assegurar que a gestão da marca seja um critério priorizado pela Atlética. Essa estruturação é capaz de alinhar o discurso e a prática, garantindo que a entidade propague a eficiência e os benefícios de sua missão, posicionando-a com destaque e consistência na mente dos universitários e demais stakeholders.

Apesar da consistência dos resultados, reconhecem-se as limitações do estudo, como o recorte da amostra da pesquisa de campo e o fato de a pesquisa entregar a proposta, mas não sua implementação.

Para pesquisas futuras, sugere-se fortemente:

- **Avaliação Pós-Implementação:** realizar um novo estudo de percepção (pesquisa de campo) em um ciclo de dois a três anos após a adoção da Política de Comunicação para avaliar sua eficácia na superação da fragmentação da imagem e na consolidação da memória institucional.
- **Replicação do Modelo:** aplicar a metodologia de diagnóstico e a estrutura de proposição da Política de Comunicação a outras Associações Atléticas ou entidades estudantis para validar o modelo em diferentes contextos e ampliar a contribuição acadêmica sobre o tema.

Em síntese, o trabalho oferece um roteiro estratégico para que a Atlética Unesp Bauru avance em direção a uma gestão comunicacional transparente, legítima e profissionalizada, consolidando-se como um espaço fundamental de esporte, integração e representatividade universitária.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Reputação organizacional: a influência da identidade projetada na reputação. *Organicom*, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 117-133, 2007.

BARADEL MARCHIORI, Felipe. **CONHECENDO O PASSADO PARA PLANEJAR O FUTURO: UM PLANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA A ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA UNESP BAURU BASEADO EM SEU HISTÓRICO INSTITUCIONAL**. 2015. Trabalho de conclusão de curso para obtenção do Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas – UNESP, Bauru, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/2cadd3c9-8585-420f-9e85-ac3ae707fe19/content>. Acesso em: 25 ago. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

DUARTE, Jorge; SILVA, Hamilton D. da. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. *Organicom*, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 123-137, 2007.

FARIAS, Luiz Alberto de. **O plano de comunicação: a formalização das intenções**. São Paulo: Summus, 2004.

FRANÇA, Fábio. **Relações públicas e marketing: convergências entre comunicação organizacional e administração de negócios**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2009.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**. California Management Review, v. 25, n. 3, p. 88–106, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

HENRIQUE CAVALCANTI FUZATTI, Carlos. CARVALHO DE PÁDUA, Ítalo. **ESPORTES OU FESTAS: IMAGEM CRIADA OU VERDADE ADQUIRIDA? UMA CAMPANHA DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O REPOSICIONAMENTO DA IMAGEM DA ASSOCIAÇÃO ATLÉTICA ACADÊMICA UNESP BAURU**. 2012. Tipo de Trabalho de conclusão de curso para obtenção do Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas – UNESP, Bauru, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/6d1a9a64-dcb8-44fa-9b0c-bed4b329262d/content>. Acesso em: 25 ago. 2025.

IASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 84-103, 2007. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138945>. Acesso em: 27 out. 2025.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

MALAGUTTI João Paulo Melleiro; ROJO Jeferson Roberto; STAREPRAVO Fernando Augusto. The brazilian university sports, official organization and academic athletic associations. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 8, p. e32985325, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i8.5325. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/5325>. Acesso em: 12 nov. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006 e 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Imagem organizacional: fundamentos e perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MENDES, Robert Roy et al. Associações atléticas acadêmicas no ambiente universitário: uma breve revisão. In: CONGRESSO BRASILEIRO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2021, Diamantina. **Anais...** Diamantina: UFVJM, 2021. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/cobicet/381271-associacoes-atleticas-academicas-no-ambiente-universitario-uma-breve-revisao>. Acesso em: 30 set. 2025.

ORGANICOM: revista de comunicação organizacional. São Paulo: ECA/USP, v. 4, n. 7, 2007. Dossiê: imagem e reputação.

ROSA, S. C. S. Estudo de caso: o processo de gestão da associação atlética acadêmica de engenharia de produção. **Visão: Revista do Curso de Administração da Uniarp**, Caçador, v. 2, n. 1, p. 1-13, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/download/3230/1655/11593>. Acesso em: 30 out. 2025.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **O campo da comunicação: entre o sujeito e o objeto**. Lisboa: Presença, 2000.

TARDE, Gabriel. **A opinião e as massas**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE APLICAÇÃO

Curso:

(Resposta curta)

1. **Ano:**

(Resposta curta)

2. **Idade:**

(Resposta curta)

3. **Gênero:**

☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro

4. **Qual a primeira palavra vem a sua cabeça quando ouve falar sobre a Atlética**

5. **Qual rede social você mais utiliza?**

☐ Instagram ☐ WhatsApp ☐ TikTok ☐ Facebook ☐ Twitter ☐ Outra:

6. **Como você se informa sobre as atividades da Atlética**

☐ Nunca tive contato

☐ Instagram

☐ Whatsapp

☐ Colegas/Amigos

☐ Divulgação de Eventos/Festas

☐ Visita a sede da Atlética no campus

☐ Durante treinos/esporte

☐ Flyers no campus

☐ Outro: _____

7. **O que falta para melhorar a comunicação da Atlética?**

(Resposta curta – máx. 120 caracteres)

8. Sobre a Atlética você:

nunca participou /

só ouviu falar

atuou na admin / participou das atividades / nunca ouviu falar

6. Cite um ponto forte da Atlética

7. Cite um ponto fraco da Atlética

(Resposta curta, máx. 120 caracteres cada)

8. Avalie o desempenho da Atlética de acordo com os seguintes quesitos (ótimo - bom - regular - ruim - péssimo): (escala Likert em grade)

- *Qualidade dos treinos*
- *Divulgação das atividades*
- *Responsabilidade e seguranças nas atividades que promove*
- *Relacionamento com o público*

12. Qual o seu grau de informação sobre a Atlética como organização?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

13. O que você gostaria que a Atlética proporcionasse com maior frequência? (selecione até 3)

[] Eventos e festas

[] Treinos e modalidades esportivas

[] Campeonatos

[] Produtos e materiais oficiais

[] Ações sociais

[] Outro: _____

14. Como você avalia a identidade visual e a forma como a Atlética se apresenta nas redes sociais?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Quando recebe alguma informação da Atlética, você:

- ☐ Confia sempre
- ☐ Confia na maioria das vezes
- ☐ Nem confia nem desconfia
- ☐ Desconfia na maioria das vezes
- ☐ Desconfia sempre

16. Diga em uma palavra o que você SENTE quando ouve falar sobre a Atlética:

APÊNDICE A - POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO A.A.A UNESP BAURU

Documento disponível no link:

https://www.canva.com/design/DAG5AWpqIBQ/6cpckSyteGabLeevvsix9A/edit?utm_content=DAG5AWpqIBQ&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton