

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Programa de Pós-Graduação em Educação

Gabriela Santos Dayrell Ferreira

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO

SUPERIOR: estudo de caso UFVJM

Diamantina / MG

2021

Gabriela Santos Dayrell Ferreira

**GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO
SUPERIOR: estudo de caso UFVJM**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Cinthya Rocha Tameirão

Diamantina / MG

2021

Elaborado com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

F383g	<p data-bbox="598 1167 1185 1265">Ferreira, Gabriela Santos Dayrell Gestão da comunicação digital no contexto da educação superior: estudo de caso UFVJM / Gabriela Santos Dayrell Ferreira, 2021. 147 p.: il.</p> <p data-bbox="630 1332 949 1355">Orientadora: Cinthya Rocha Tameirão</p> <p data-bbox="598 1422 1185 1500">Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Educação) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2021.</p> <p data-bbox="598 1523 1185 1624">1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação digital. 3. Política de Comunicação. 4. Competências midiáticas. 5. Universidades Federais. I. Tameirão, Cinthya Rocha. II. Título. III. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.</p> <p data-bbox="1029 1646 1185 1668">CDD 378.107014</p>
-------	--

Ficha Catalográfica – Sistema de Bibliotecas/UFVJM
Bibliotecária: Viviane Pedrosa – CRB6/2641



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

GABRIELA SANTOS DAYRELL FERREIRA

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: estudo de caso na UFVJM

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em **Educação** da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, **nível de Mestrado Profissional**, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestra em Educação**.

Orientadora: Prof^a Cinthya Rocha Tameirão

Data de aprovação 27/01/2021

Prof. Rennan Lanna Martins Mafra - (UFV)

Prof. Altamir Fernandes de Oliveira - (UFMG)

Prof. João Antônio Gomes Pereira - (UNIPAMPA)



Documento assinado eletronicamente por **Cinthya Rocha Tameirão, Servidor**, em 12/02/2021, às 18:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Altamir Fernandes de Oliveira, Servidor**, em 12/02/2021, às 18:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **RENNAN LANNA MARTINS MAFRA, Usuário Externo**, em 12/02/2021, às 19:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **João Antônio Gomes Pereira, Usuário Externo**, em 12/02/2021, às 19:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto](#)

17/02/2021

SEI/UFVJM - 0283957 - Pós-graduação: Folha de aprovação



[nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.](#)



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

[https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?](https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0283957** e o código CRC **4491D398**.

Referência: Processo nº 23086.013820/2020-16

SEI nº 0283957

Este trabalho é dedicado às minhas filhas
Laura e Luísa, luz e força em minha vida!

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a todos que de alguma forma tornaram este trabalho possível e em especial a Deus e Nossa Senhora por abençoarem a minha vida, sempre!

À minha filha Laura, que esteve ao meu lado mesmo nos momentos difíceis, que escreveu bilhetes carinhosos que me incentivaram a chegar até aqui. Sei que não foi fácil para você minha filha amada, mas essa vitória também é sua. Só o conhecimento muda o mundo. Te amo!

À minha filha Luísa, que chegou recentemente em nossas vidas trazendo a energia da renovação e prosperidade. Foram noites em claro escrevendo e cuidando de você... e eu faria tudo novamente. Te amo minha pequena!

Ao meu esposo Anderson, pelo companheirismo e incentivo, mesmo perguntando todos os dias: já terminou o mestrado?

Aos meus pais, por sempre acreditarem que a educação é a melhor herança que podemos deixar para nossos filhos.

Aos meus irmãos pelo incentivo e carinho de sempre!

À Juliana, meu braço direito, uma amiga que me ampara e ajuda a seguir em frente, cuidando com dedicação da minha casa e da minha família, sempre trazendo um sorriso no rosto e palavras positivas.

Aos amigos do Puxadinho, minha gratidão por transformar dias difíceis em momentos de alegria. Amizades incríveis, presente maravilhosos que ganhei durante o mestrado e que vou levar sempre em meu coração. Mãos dadas que se apoiam e seguem em frente, porque se organizar direitinho... todos terão sucesso: Daniel, Cecy, Gilmara, Luciana, Rafael, Viviane, Fabiana, Fabinho, Margareth e João Paulo.

À Fabiana por ter dividido comigo momentos de angústias e alegrias, sintonia e magia, fazendo da nossa amizade um espaço de confidências e coincidências incríveis. Te adoro, amiga!

À Margareth, João Paulo e Rafaela pelas palavras de incentivo, companheirismo, ajuda, orientações, por mostrarem que é possível.

Aos meus colegas de trabalho da Dicom pelo incentivo e por compreender a minha ausência durante os períodos de aula.

À Reitoria da UFVJM por permitir que a pesquisa fosse realizada na instituição.

Aos participantes das pesquisas que gentilmente responderam à entrevista. Sem vocês este trabalho não seria possível!

Ao professor doutor Marcelino Leonel pela disponibilidade em ajudar e apontar caminhos.

Aos membros da Banca de Qualificação e Defesa, professores doutores Altamir Fernandes de Oliveira, João Antônio Gomes Pereira e Rennan Lanna Martins Mafra pelas participações e contribuições.

À professora doutora Cinthya Rocha Tameirão, por ter sido uma orientadora de verdade, que dialoga, acredita, aponta caminhos, ensina, colabora e incentiva. Muito obrigada por caminhar ao meu lado nessa jornada de desafios. Sem você nada disso seria possível!

A todos aqueles que eu não citei, mas foram essenciais na caminhada. A melhor parte da viagem não é a chegada, são as pessoas que encontramos pelo caminho!

“Foi o tempo que dedicastes à tua rosa que a fez tão importante”.
(SAINT-EXUPERY, 2005, p. 28)

RESUMO

A comunicação digital ampliou as possibilidades de alcance, divulgação e interação entre a organização e seus diferentes públicos. A presença da maioria das organizações no ambiente digital é determinante para o atendimento aos seus públicos de interesse. As universidades federais, são exemplos disso. *Sites* e redes sociais têm se constituído como espaços relevantes para que as universidades possam disponibilizar informações, ofertar serviços, dialogar com seus públicos e dar visibilidade à sua identidade organizacional. Esta pesquisa propõe aprofundar-se sobre a gestão da comunicação organizacional em meio digital no contexto das universidades federais, por meio de um estudo de caso na Universidade Federal do Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). O estudo envolve elementos do planejamento à produção de conteúdo em *páginas web* e redes sociais, pela UFVJM. A metodologia inclui pesquisa documental com o levantamento das páginas *web* e redes sociais institucionais dos *campi*, unidades acadêmicas, cursos, departamentos, pró-reitorias, diretorias e reitoria da UFVJM, além de documentos e normativas da UFVJM e Governo Federal sobre o assunto. Na sequência, foi feita a investigação das práticas de gestão da comunicação digital na UFVJM com entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pela gestão da comunicação com o objetivo de entender como é feito o trabalho e contrapor ao que se discute na literatura. Os resultados apontaram que a gestão da comunicação digital na UFVJM é descentralizada e não possui orientações internas, sendo feita de modo mais intuitivo do que organizada e consciente dos propósitos. Ao final da pesquisa propomos um modelo descentralizado de gestão, porém alicerçado em três pilares para orientar os gestores: diretrizes internas para a comunicação digital; produção e divulgação de manuais sobre gestão de *web sites* e redes sociais; e capacitação para o desenvolvimento de competências midiáticas.

Palavras chave: Comunicação organizacional. Comunicação digital. Política de Comunicação. Competências midiáticas. Universidades federais

ABSTRACT

Digital communication has expanded the possibilities of reach, dissemination and interaction between the organization and its different audiences. The presence of most organizations in the digital environment is crucial for serving their stakeholders. Federal universities are examples of this. Sites and social networks have become relevant spaces for universities to make information available, offer services, dialogue with their audiences and give visibility to their organizational identity. This research proposes to go deeper into the management of organizational communication in digital media in the context of federal universities, through a case study at the Federal University of Vales do Jequitinhonha and Mucuri (UFVJM). The study involves elements from planning to content production on web pages and social networks, by UFVJM. The methodology includes documentary research with the survey of web pages and institutional social networks of campuses, academic units, courses, departments, pro-rectories, boards and rectory of UFVJM, in addition to documents and regulations of UFVJM and the Federal Government on the subject. Then, the investigation of digital communication management practices at UFVJM was carried out with semi-structured interviews with those responsible for the management of communication with the aim of understanding how the work is done and opposing what is discussed in the literature. The results showed that the management of digital communication at UFVJM is decentralized and lacks guidelines, being organized in a more intuitive way than organized and aware of the purposes. At the end of the research, we propose a decentralized management model, but based on three pillars to guide managers: internal guidelines for digital communication; production and dissemination of manuals on managing web sites and social networks; and training for the development of media skills.

Keywords: Organizational communication. Digital communication. Communication Policy.
Media skills. Federal Universities

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Meios utilizados pelos públicos para se informar sobre a UFVJM.....	70
Figura 2 – Normativas sobre comunicação digital do Governo Federal.....	72
Figura 3 – <i>Site</i> da Fammuc no momento da coleta documental.....	80
Figura 4 – <i>Site</i> da Facsae no momento da coleta documental.....	80
Figura 5 – <i>Site</i> do ICT no momento da coleta documental.....	81
Figura 6 – <i>Site</i> do ICET no momento da coleta documental.....	82
Figura 7 – <i>Site</i> do Departamento de Química no momento da coleta documental.....	83
Figura 8 - <i>Site</i> do Departamento de Computação no momento da coleta documental.....	83
Figura 9 – <i>Site</i> do Departamento de Nutrição no momento da coleta documental.....	84
Figura 10 – Páginas no Facebook no momento da coleta documental.....	97
Figura 11 – Perfis no Instagram no momento da coleta documental.....	98
Figura 12 – Centralização versus Descentralização da comunicação digital na UFVJM.....	120
Figura 13 – Proposta para o aprimoramento da gestão descentralizada da comunicação digital na UFVJM.....	121
Gráfico 1 – Análise dos dados da pesquisa documental nos sites da UFVJM.....	78
Gráfico 2 – Frequência de imagens com legendas nos <i>web sites</i> pesquisados.....	85
Gráfico 3 – Link para procedimentos e/ou serviços <i>on-line</i> nos <i>web sites</i>	86
Gráfico 4 – <i>Web site</i> atualizado nos últimos três meses.....	87
Gráfico 5 – <i>Web site</i> com conteúdo noticioso.....	88
Gráfico 6 – Análise dos dados da pesquisa documental nas páginas da UFVJM no Facebook.....	90
Gráfico 7 – Análise dos dados da pesquisa documental nos perfis da UFVJM no Instagram.....	91
Gráfico 8 – Informações sobre regras de uso do perfil no Facebook.....	93
Gráfico 9 – Informações sobre regras de uso do perfil no Instagram.....	93
Gráfico 10 – Apresenta imagens com crédito de autoria no Facebook.....	95
Gráfico 11 – Apresenta imagens com crédito de autoria no Instagram.....	96
Mapa 1 – Área de abrangência da UFVJM.....	68
Quadro 1 – Cinco princípios da comunicação dialógica em meio digital.....	35

Quadro 2 – Referências para a construção da tabela de coleta documental.....	58
Quadro 3 – Orientações para observação dos perfis nas redes sociais.....	59
Quadro 4 – Itens para análise em <i>sites</i> e páginas <i>web</i>	60
Quadro 5 – Itens para análise em redes sociais na Internet.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Interação entre perfis.....	94
Tabela 2 – Perfil dos setores pesquisados nas entrevistas sobre <i>web sites</i>	103
Tabela 3 – Principais objetivos para a criação do <i>web site</i> institucional.....	103
Tabela 4 – Quando o <i>web site</i> foi criado.....	104
Tabela 5 – Quem tomou a iniciativa da criação do <i>web site</i>	104
Tabela 6 – A criação do <i>web site</i> foi acompanhada por outros servidores.....	104
Tabela 7 – Responsável pela produção e publicação de conteúdo no <i>web site</i>	105
Tabela 8 – Quem define o que publicar no <i>web site</i>	105
Tabela 9 – Seguem normativas ou diretrizes sobre gestão de <i>web sites</i>	106
Tabela 10 – Você ou alguém da gestão do <i>web site</i> participou de curso sobre comunicação digital.....	107
Tabela 11 – Satisfação com o <i>web site</i>	108
Tabela 12 – Perfil dos setores pesquisados nas entrevistas sobre redes sociais na Internet...	109
Tabela 13 – Objetivos para a criação do perfil na rede social.....	110
Tabela 14 – Responsabilidade de criação e gerenciamento.....	112
Tabela 15 – Forma de produção de conteúdo e o embasamento técnico dos responsáveis por esse conteúdo.....	113
Tabela 16 – Existência de interações e como elas acontecem.....	115
Tabela 17– Satisfação com a interação do público.....	116
Tabela 18 – Problemas relacionados às redes sociais.....	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Cogecom / Andifes	Colégio de Gestores de Comunicação da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
Dead	Diretoria de Educação Aberta e a Distância
Dicom	Diretoria de Comunicação Social da UFVJM
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
E-PDG	Padrões Web em Governo Eletrônico
E-PWG	Padrões do Governo Eletrônico
Facsae	Faculdade de Ciências Sociais, Aplicadas e Exatas
Fafeid	Faculdades Federais Integradas de Diamantina
Fafeod	Faculdade Federal de Odontologia de Diamantina
Fammuc	Faculdade de Medicina do Mucuri
Faod	Faculdade de Odontologia de Diamantina
ICET	Instituto de Ciências, Engenharia e Tecnologia
ICT	Instituto de Ciência e Tecnologia
IDG	Identidade Padrão de Comunicação Digital
Ifes	Instituições Federais de Ensino Superior
Inep	Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
Proace	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
Reuni	Programa de Apoio e Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais
Secom	Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento
TIC's	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Objetivos da pesquisa	25
1.2 Justificativa	25
1.3 Estrutura da dissertação	27
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
2.1 Abordagem relacional da Comunicação nas Organizações.....	29
2.2 Comunicação digital no contexto organizacional	33
2.2.1 <i>Características da comunicação digital</i>	37
2.2.2 <i>Comunicação digital e competências midiáticas</i>	38
2.2.3 <i>Espaços para a comunicação digital organizacional</i>	40
2.2.4 <i>Comunicação digital em universidades</i>	43
2.3 Comunicação pública	45
2.4 Política de Comunicação	47
2.5 A comunicação organizacional no contexto das universidades federais	48
3 METODOLOGIA	55
3.1 Caracterização da Pesquisa	55
3.2 Procedimentos para a coleta de dados.....	55
3.2.1 <i>Pesquisa Documental</i>	55
3.2.2 <i>Entrevistas</i>	63
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1 A UFVJM	67
4.1.1 <i>Caracterização da comunicação na estrutura e políticas da UFVJM</i>	69
4.1.2 <i>Normativas internas da UFVJM relativas à comunicação</i>	71
4.2 NORMATIVAS DO GOVERNO FEDERAL RELACIONADAS À COMUNICAÇÃO DIGITAL	72
4.3 WEB SITES E PERFIS DA UFVJM NA INTERNET	76
4.3.1 <i>Web Sites UFVJM</i>	76
4.3.2 <i>Redes sociais da UFVJM na Internet</i>	88
4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	98
4.4.1 <i>Análise da gestão de web sites da UFVJM</i>	98
4.4.1.1 <i>Análise da entrevista sobre gestão do novo Portal da UFVJM</i>	99

<i>4.4.1.2 Análise das entrevistas sobre gestão dos sites UFVJM</i>	102
<i>4.4.2 Análise da gestão de redes sociais da UFVJM</i>	109
4.5 RECOMENDAÇÕES	119
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A – ROTEIROS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS SITES	139
APÊNDICE B – ROTEIROS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REDES SOCIAIS	141
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE)	143

1 INTRODUÇÃO

Em uma universidade, a comunicação é base para a construção do ambiente comunitário, em que convivem públicos diferentes, diversidade de conhecimentos e pensamentos e também para a sua conexão com os públicos externos como famílias, empresas, governo, dentre outros (BUONO; FORTEZZA, 2017). “O mundo acadêmico deve sua vitalidade às relações entre suas partes” (BUONO; FORTEZZA, 2017, p. [706], tradução nossa)¹ e a comunicação é base para a construção desse relacionamento (LOCK, 2019).

As relações entre as partes têm sido afetadas pelas transformações provocadas pela Internet, que desencadearam mudanças com o seu uso comercial e social, e evoluíram como uma das tecnologias dominantes dos tempos atuais. Essas mudanças provocaram diversos avanços nas ferramentas, canais e modo de fazer a comunicação entre pessoas e entre organizações e seus públicos de interesse. Nesse contexto, a comunicação deixou de ser meramente um meio de transmissão de informação e fortaleceu seu caráter estratégico (KUNSCH, 2007).

As ferramentas de tecnologia de comunicação romperam barreiras de tempo e espaço e possibilitaram às organizações e aos públicos papéis comunicacionais em certa medida semelhantes (CORRÊA, 2016). Os papéis de emissor e receptor agora são fluidos e as grandes empresas de mídias e organizações perderam parte do poder de influenciar através da informação. Hoje, qualquer um que possui acesso às mídias digitais pode publicar um fato, opinião ou informação e ter a sua mensagem reverberada por diversas pessoas, causando impacto que antes do uso da Internet eram inimagináveis.

Trata-se de um tema atual em discussão no contexto acadêmico, com a necessidade de novos estudos em áreas diversas do conhecimento, da psicologia à análise de redes sociais, na administração, para entendimento sobre os efeitos do meio digital em negócios e relacionamentos com públicos de interesse, por exemplo, e mesmo em ciências exatas voltadas à estrutura e desenvolvimento de novas ferramentas.

Para Corrêa (2016), a amplitude ao acesso à comunicação digital e a disponibilidade de conteúdo resultaram em uma comunicação mais democrática, participativa e transparente. Por outro lado, essas características da era digital também trouxeram desafios e riscos para a organizações em geral, inclusive para universidades.

¹ The academic world owes its vitality to the relationships between its parts.

Corrêa (2016), aponta que com a democratização do espaço de diálogo há uma perda de hegemonia do controle do fluxo comunicacional por parte das organizações, a partir da inclusão colaborativa do público. O amplo acesso às informações pelos públicos de interesse e a possibilidade de diferentes formas de interação (THOMPSON, 2008) com a organização, criam espaços para outras falas, que podem ser favoráveis ou contrárias a determinado discurso formal divulgado pela instituição (SILVA; BALDISERRA, 2019). Essa interação pode resultar em desgaste da imagem da organização, exigindo maior necessidade de transparência e atenção ao seu posicionamento perante seus públicos.

O uso da marca e outros elementos associados à imagem da organização requerem um pensamento estratégico de modo a evitar crises que afetem a reputação da organização, seja privada ou pública. Se no mundo analógico a comunicação mal planejada causa transtornos e perdas para a organização, no espaço digital a crise pode ser mais complexa e potencializada, pois o controle sobre o compartilhamento da informação é praticamente inexistente (SECOM, 2014b).

A Secom (2014b) destaca que à medida que a organização se consolida no ambiente digital é natural que a participação e os questionamentos da sociedade aumentem e por isso a instituição deve se preparar para lidar com críticas, sugestões e crise de imagem. A coerência entre o que a organização advoga e a sua prática, além da transparência e velocidade em atuar sobre erros, contribuem para mitigar crises (COSTA, 2016) e construir a confiança, fortalecendo a reputação e a imagem que a organização quer transmitir, seja em meio digital ou não (BUONO; FORTEZZA, 2017).

No contexto da educação superior pública, torna-se ainda mais relevante a necessidade de transparência das decisões e ações, indo ao encontro do princípio de publicidade da Administração Pública. Nessa esfera atuam diversas universidades federais. Fazem parte desse grupo os institutos federais, universidades federais, centros federais de educação e algumas instituições específicas (Academia Militar das Agulhas Negras; Escola de Educação Física do Exército; Escola Nacional de Ciências Estatísticas e Instituto Militar de Engenharia) (INEP, 2018).

Nas universidades, os indivíduos que compõem a comunidade acadêmica, ao se relacionarem e comunicarem em nome da organização, seja interna ou externamente, a representam e contribuem para a formação da sua imagem (BUONO; FORTEZZA, 2017). Os canais de comunicação digital ampliaram os relacionamentos com os públicos (THOMPSON, 2008) e mensagens isoladas e fragmentadas da organização podem comprometer a imagem da instituição, uma vez que as ações de comunicar e manter relacionamentos saudáveis e

frutíferos “não é exclusiva das estruturas profissionalizadas de comunicação” (BUENO, 2005, p. 46).

A segmentação ou estratificação da comunicação e informação no contexto das universidades remetem a ausência de uma Política de Comunicação que estabeleça princípios que guiem as relações internas e externas (ROMANGNOLLI; SILVA, 2008). Nesse sentido, a comunicação digital deve ser entendida como parte da estratégia de comunicação integrada da organização, e não de forma isolada ou fragmentada, sob o risco de uma atuação incoerente e limitada diante das oportunidades advindas da Internet (SILVA, 2012). Ao fazer parte de um planejamento geral, a comunicação digital se integra à Política de Comunicação de uma organização, através de diretrizes que orientam a comunicação como um todo, seja ela *on-line* ou *off-line* (CORRÊA, 2005; SILVA 2012).

Ao assumir a ideia de comunicação integrada, guiada por uma Política de Comunicação, as organizações podem “[...] aproveitar as oportunidades que as novas mídias oferecem, criando ações e canais que potencializem os recursos da comunicação *on-line*.” (BUENO, 2003, p. 57). O mesmo autor afirma que, de modo geral, as universidades brasileiras não praticam a comunicação estratégica, o que dificulta o acesso e relacionamento com os seus públicos (BUENO, 2005).

Na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), a comunicação na esfera institucional é centralizada na Diretoria de Comunicação Social (Dicom), especialmente nas mídias tradicionais e no portal “ufvjm.edu.br”. Contudo, com a popularização da comunicação digital, diversos setores e departamentos lançaram *sites* e redes sociais para a comunicação direta, descentralizada. Porém, basta uma observação rápida para perceber que há uma grande diversidade entre esses espaços, seja em relação ao design, conteúdo ou atualização, por exemplo.

A inexistência de uma norma ou orientação interna no que tange a atuação nas redes sociais e páginas *web* pode explicar em parte essa situação. Em relação às redes sociais na Internet, até o momento, não existe manual, normativa, orientação interna ou treinamento na UFVJM para este fim. A Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) possui manuais e normativas que regulamentam e orientam os órgãos que compõem o poder Executivo Federal quanto às suas práticas comunicacionais, dando especial atenção à comunicação digital. A Dicom da UFVJM tem conhecimento dessas normas e instruções, porém nem toda comunicação digital da universidade é feita pelo setor.

Essa descentralização da gestão da comunicação digital promove aproximação de unidades com subgrupos-alvo. Por exemplo, se os alunos da universidade constituem um dos seus públicos, uma parcela desses formam um público-alvo de um curso de graduação e a comunicação voltada especialmente para esse grupo pode agregar substancial valor. Por outro lado, a descentralização pode afetar a integração da comunicação organizacional, com efeitos sobre a imagem e reputação organizacional.

Em relação às páginas *web*, em julho de 2019, a Diretoria de Comunicação Social (Dicom) da UFVJM, apresentou à comunidade acadêmica o novo visual da página inicial do portal da universidade, seu projeto de construção, suas novas possibilidades de ferramenta e a necessidade de adaptação das diferentes páginas *web* da instituição ao novo formato estabelecido pela Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (Secom). A segunda fase do projeto do novo portal será dialogar com os diferentes setores e departamentos a fim de construir uma nova forma de pensar a comunicação nas páginas *web*: a partir das necessidades do usuário e da transparência das informações, como orienta as normas da Secom.

Grande parte das páginas *web* e redes sociais na Internet da UFVJM é alimentada por diferentes pessoas dentro da instituição. Segundo Bueno (2015), em uma instituição pública podemos entender que todos os servidores, ocupando cargos de chefia ou não, representam a organização em suas interações com os públicos internos e externos. Se por um lado, a descentralização da comunicação por meio digital favorece a maior proximidade de cada unidade com seus públicos-alvo, por outro lado, não se deve perder de vista a imagem da organização. (MACHADO, 2009; MEDEIROS, 2005).

Diante disso, torna-se necessário discutir a construção e gestão dos espaços de comunicação digital nas Universidades, considerando aspectos que as distinguem de outras organizações, como a autonomia e estrutura de tomada de decisão colegiada e abrangência de áreas de conhecimento e públicos de interesse (SANTOS, 2013). Assim, consideramos que a escolha da UFVJM como estudo de caso tem um potencial para contribuir com essa discussão, o que motivou a seguinte questão: como os espaços de comunicação digital entre universidade e seus diversos públicos têm sido construídos e gerenciados?

A gestão de conteúdo digital analisada nesta pesquisa compreende o (a) planejamento da presença digital; (b) produção e publicação de conteúdo; e (c) monitoramento e análise dos resultados (SILVA, 2018).

A UFVJM é uma universidade relativamente nova, com menos de duas décadas de constituição, possui uma estrutura multicampi, com *campi* em quatro cidades do norte e

nordeste de Minas Gerais, com distanciamento geográfico relevante entre eles. A UFVJM surge em uma época em que o ambiente digital já é parte do cotidiano de pessoas e organizações e está inserida nesse ambiente. Contudo, entender a forma como esse espaço tem sido utilizado possibilita evidenciar as dificuldades e possibilidades de melhorias para potencializar a comunicação digital com ênfase em sua dimensão estratégica, voltada aos públicos.

1.1 Objetivos da pesquisa

O ambiente digital consolida-se como espaço para a comunicação relacional estratégica das universidades federais com seus públicos. Esta pesquisa se insere nesse contexto e tem como objetivo principal: compreender o processo da gestão da comunicação digital, envolvendo o planejamento, produção e publicação de conteúdo, monitoramento e análise dos resultados, da UFVJM em suas páginas *web* e redes sociais.

Objetivos específicos contribuem para o desenvolvimento da pesquisa, sendo eles:

1. Identificar elementos teóricos, diretrizes, normativas e orientações da Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), que contribuam para a análise empírica da gestão da comunicação digital de universidades;
2. Investigar as páginas *web* e perfis de redes sociais na Internet atribuídos à UFVJM, abrangendo unidades acadêmicas, cursos, pró-reitorias, diretorias, *campi* e Reitoria;
3. Caracterizar as práticas de gestão da comunicação digital no âmbito da UFVJM por meio de entrevistas com os responsáveis pelo planejamento e produção de conteúdo em meios digitais;
4. Comparar as práticas adotadas e as diretrizes identificadas para sugerir melhorias na comunicação digital da UFVJM.

1.2 Justificativa

O mundo contemporâneo vivencia uma época de intensas mudanças relacionadas ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Isso leva a necessidades de diversas pesquisas em muitas áreas do conhecimento. A contemporaneidade e relevância do

fenômeno foco desta pesquisa justificam-na em termos de provável contribuição acadêmica para estudos sobre a comunicação em organizações de ensino superior, especialmente em meio digital.

Justificamos a pesquisa também pela possibilidade de contribuição metodológica de modelo de análise para ser aplicado em outras universidades e institutos federais e, sobretudo pelo potencial de aplicação prática na UFVJM a partir dos resultados alcançados. Quatro fatores sinalizam essa possível contribuição diante da escolha da UFVJM como unidade de análise.

Primeiramente, trata-se de uma instituição multicampi, o que proporciona uma percepção ampliada de uma diversidade de concepções sobre a comunicação digital pelos gestores de perfis de redes sociais e páginas *web*, que embora sejam de uma mesma instituição atuam em áreas acadêmicas diversas, situam-se em diferentes culturas locais, estão mais próximas ou mais distantes da gestão central, esses e outros elementos podem influenciar na percepção de como construir a comunicação digital.

Segundo, ainda não há uma política ou diretrizes sobre a gestão da comunicação digital. É fundamental entender que a comunicação é o elo que possibilita o relacionamento da organização com os diversos públicos de interesse, sejam clientes, parceiros, fornecedores, comunidade e outros. (LOCK, 2019). Dessa forma, a comunicação organizacional integra diferentes esforços de comunicação com intuito de cumprir a sua missão, atender às necessidades comunicacionais de seus públicos e agregar valor à organização (BUENO, 2009; KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2002).

Contudo, Buono (2016), aponta que por vezes as universidades devem investir melhor e de forma estratégica em atividades integradas de comunicação para atingir objetivos específicos que sejam considerados como essenciais. Nesse sentido, torna-se relevante discutir sobre diretrizes para a comunicação, os papéis dos agentes comunicacionais e as competências necessárias, especialmente no contexto digital.

Terceiro, há uma mudança em andamento, especificamente em relação ao portal e às páginas *web* vinculadas a ele, o que pode possibilitar identificar a aceitação e adesão às novas diretrizes da Dicom. A Secom estabelece diretrizes, mas as universidades possuem autonomia para gerenciamento da sua comunicação em meio digital.

Finalmente, por ser essa pesquisadora graduada em comunicação social, servidora da UFVJM e Relações Públicas da Dicom os resultados podem ser discutidos no âmbito interno e virem a contribuir para melhorias na comunicação institucional da universidade.

Portanto, focar neste tema é vislumbrar a possibilidade de abertura ao diálogo, transparência e respeito aos públicos de uma instituição nos seus processos comunicacionais exercidos pela equipe técnica de comunicação e por todos que de alguma forma representam a instituição: gestores, professores, técnicos e trabalhadores terceirizados. Além disso, é possível fortalecer a imagem da UFVJM com uma identidade consolidada, amparada na sua visão, missão e valores. Justifica-se dessa forma a necessidade de discussão e realização de pesquisas para entender a dinâmica de gerenciamento da comunicação digital especialmente na esfera das universidades.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro a Introdução com a contextualização do tema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e esta apresentação da estrutura da dissertação. O segundo capítulo agrange a Revisão Bibliográfica, com a apresentação de tópicos sobre os temas necessários para a compreensão do assunto pesquisado e está dividida da seguinte forma:

O estudo do tema inicia-se pela abordagem relacional da comunicação nas organizações e na sequência apresenta a comunicação digital no contexto organizacional, com as características da comunicação digital, a midiaticização da sociedade, seus espaços nas organizações e, especificamente nas universidades federais. Na sequência temos os principais conceitos da comunicação pública, a fim de compreender a importância do processo relacional e da comunicação dialógica com o cidadão.

Para compreender a importância das diretrizes sobre a comunicação organizacional e a comunicação digital nas relações com os públicos, discutimos a relevância da Política de Comunicação como orientadora desses processos, suas características e desafios. Para finalizar a Revisão Bibliográfica trouxemos a comunicação organizacional no contexto das universidades federais, ressaltando seu caráter público, compromisso com a comunicação científica, suas características de pluralidade de saber, tomadas de decisões colegiadas e importância de diretrizes para nortear os processos comunicacionais.

No terceiro capítulo apresentamos a Metodologia de pesquisa, incluindo sua caracterização, os procedimentos para a coleta de dados documental e as entrevistas. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa, iniciando pelo histórico e características da comunicação na estrutura e políticas da UFVJM, apontando as normativas

internas da universidade relativa à comunicação e as normativas do Governo Federal relacionadas à comunicação digital. Esse capítulo mostra os resultados da pesquisa documental feita nos *web sites* da UFVJM e perfis da universidade nas redes sociais Facebook e Instagram.

Na sequência, o capítulo de Apresentação e Discussão dos Resultados analisa o conteúdo das entrevistas sobre a gestão do novo portal da UFVJM, gestão de *web sites* institucionais e perfis da universidade nas mídias sociais Facebook e Instagram. Ao final do quinto capítulo estão as recomendações com base nos resultados. Para concluir a pesquisa, o último capítulo aponta as Considerações Finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Abordagem relacional da Comunicação nas Organizações

A natureza social das organizações possibilita entendê-las como “estruturas comunicativas que funcionam principalmente por meio das interações cotidianas dos seus membros” (MUMBY, 2009, p. 204), onde acontece as “relações entre sujeitos”, através do diálogo, “selecionando, circulando, transacionando e construindo significados por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 61).

Os diversos processos comunicacionais que ocorrem internamente em uma organização e entre ela e o ambiente externo são denominados por comunicação organizacional (KUNSCH, 2016). A comunicação organizacional compreende os diferentes tipos de comunicação que são criadas e usadas pela organização para relacionar com os seus diversos públicos (SCROFERNEKER apud SILVA, 2018).

A multiplicidade de processos comunicacionais que acontecem cotidianamente torna a comunicação organizacional significativamente complexa. Como destacado por Mumby (2009), a comunicação organizacional² é ampla, complexa e estratégica dentro das organizações e envolve diferentes formas de comunicar. De acordo com Kunsch (2003), comunicação organizacional abrange a comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa e comunicação mercadológica, de maneira integrada e sinérgica, entre a organização e seus diversos públicos

Kunsch (2012) também delinea a comunicação organizacional, diferenciando-a em três dimensões: humana, instrumental e estratégica. A dimensão humana envolve o diálogo, as interações que ocorrem entre pessoas, que emitem, recebem e interpretam as mensagens e símbolos. Está relacionada com a técnica e o aspecto prático da transmissão de informações. Os meios de comunicação são utilizados como uma só via, não prevê interação.

A dimensão estratégica volta-se à eficácia e aos resultados acrescentando valor à organização através do alinhamento com os seus objetivos, missão, visão e valores e permeia os processos decisórios. De acordo com Silva, Ruão e Gonçalves (2016, p. 220) “a comunicação estratégica diz respeito ao uso intencional de práticas de comunicação com vista

² Neste trabalho optamos por adotar o termo comunicação organizacional. Segundo Kunsch (2003), no Brasil é comum que outros autores utilizem termos correlatos como comunicação corporativa ou comunicação empresarial para denominar todo trabalho de comunicação feito pelas organizações.

à prossecução dos objetivos organizacionais”. Portanto, envolve decisões deliberadas frente a um propósito claro. As decisões organizacionais podem afetar um ou mais públicos de interesse. Por esse motivo, a comunicação vai além do caráter informacional e assume o papel relacional como estratégico. Segundo Oliveira (2003, p. 8), sem abrir mão do poder decisório, a direção da organização pode entender “a importância que a comunicação desempenha na sua legitimidade junto aos grupos de relacionamento, e isto a tem levado a se interessar por processos mais interativos”.

Nesse sentido, Oliveira (2003, p. 8) diz que a comunicação organizacional é estratégica “no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos”. Dessa forma, o autor destaca o papel do interlocutor, em uma perspectiva dinâmica e dialógica, sendo parte importante em um processo voltado ao relacionamento e diálogo. É necessário entender “os comportamentos, valores e antecedentes / contextos das partes interessadas, incluindo o contexto social” para compreender os efeitos das ações e comunicação organizacional com cada grupo (FREEMAN, 2004).

Nas relações comunicacionais os envolvidos são impulsionados por diferentes percepções que, tensionadas, transformam-se em forças variadas e multidirecionais fazendo com que a identidade organizacional seja constantemente (re)criada. Dessa forma, a organização não é apenas constante e harmônica, é também instável e desordenada à medida em que as relações de forças acontecem nos processos relacionais dialógicos, tornando a organização um sistema que se atualiza e se regenera constantemente. A organização é redimensionada delimitando novos contornos e (re)definindo sua identidade a partir “dos seus diálogos, disputas e articulações internas, sofre influências, complexas e dinamicamente, das transações que atualizam com o/no ambiente”. (BALDISSERA, 2007, p. 236).

Portanto, os interlocutores centrais da organização são os grupos de indivíduos ou organizações que possuem interesses em suas ações (FERRARI; FRANÇA; GRUNIG, 2011). Ao revisitar seu trabalho que em 1984 estabeleceu a abordagem de *stakeholders*, Freeman (2004, p. 234) destaca “a importância de investir no relacionamento com quem tem interesse na empresa.”. Contudo, Lima e Oliveira (2012), apontam que sem a participação e interação com a organização, um grupo não seria caracterizado como público. Para os autores, os públicos são construídos na relação, uma vez que “quando determinada experiência demanda envolvimento de pessoas ou grupos, podemos dizer que, em razão dessa experiência, se formaram grupos, que são os públicos.” (LIMA; OLIVEIRA, 2012, p. 108)

A comunicação é fundamental para o relacionamento da organização com esses públicos (LOCK, 2019), agregando valor através de políticas e ações de relacionamento

(SILVA, 2018). Os papéis desempenhados pelas pessoas nas relações com a organização podem ser múltiplos. Por exemplo, no contexto das universidades uma pessoa pode ser ao mesmo tempo um servidor público, estudante e integrante da comunidade externa, pertencendo assim a diferentes públicos.

A comunicação organizacional tem efeito sobre a percepção que esses públicos, internos e externos, têm sobre a organização. Em um contexto em que as organizações se inserem em múltiplas relações em virtude dos diversos públicos-alvo, em que há uma multiplicidade de canais e diversidade de mensagens, a comunicação alinhada à estratégia organizacional requer coesão e coerência. Na perspectiva de Argenti citado por Ruão (2016), identidade, imagem e reputação seriam os pilares para a integração da comunicação em todas as esferas da organização.

A identidade organizacional é composta pela significação e construção de sentido pelos indivíduos que fazem parte de uma organização, é “construída pela perspectiva interna da organização, representada com base na visão compartilhada pelos membros da organização sobre aquilo que ela é”. A identidade é construída através dos elementos simbólicos que representam a sua essência, que se distinguem das outras organizações e que são vistos como constantes ao longo do tempo (LIMA; OLIVEIRA. 2012, p. 84).

Já a imagem e a reputação são formadas através dos diversos pontos de vista externos à organização, levando em consideração a percepção da cultura e identidade organizacional pelos seus públicos. A imagem é como uma fotografia formada a partir das diferentes percepções das informações recebidas e interações das pessoas com a instituição e representa um momento, um contexto, que pode se alterar à medida que organização e público se relacionam. (LIMA; OLIVEIRA. 2012).

A consolidação dos resultados das sequências de interações e experiências ocorridas ao longo do tempo entre organização e públicos formam a reputação. Ao mesmo tempo é possível afirmar que a reputação “se constitui de interpretações que levam a uma consolidação da imagem e da identidade organizacional, as quais, por sua vez retroalimentam a reputação” (LIMA; OLIVEIRA. 2012, p. 87). Para uma reputação favorável, imbuída de legitimidade na sua visibilidade pública, a organização deve buscar aprimorar seus relacionamentos com os públicos, através da comunicação estratégica de modo a construir conceitos positivos sobre a organização. (LIMA; OLIVEIRA. 2012). A reputação é formada ao longo do tempo.

Portanto, ainda que a comunicação seja pensada em sua dimensão estratégica, de forma intencional, ela não é totalmente controlada uma vez que é dependente da interação e

percepção do outro. Nesse sentido, Baldissera (2009) apresenta três dimensões interdependentes, sendo:

[...] a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização ‘falada’ (processo de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela). (BALDISSERA, 2009, p. 116).

Nesse sentido, a fala oficial da organização será afetada pelo que acontece fora do ambiente formal. Ao emitir um comunicado, a organização envolve-se em um processo de troca de informações, símbolos e bens culturais (OLIVEIRA, 2003) e produz uma intenção que pode causar no interlocutor efeitos como persuasão, desconfiança, euforia, credibilidade, entre outros (SERRA; CANAVILHAS, 2009).

Desta forma, há um impacto na reputação e imagem organizacional uma vez que o resultado dessas percepções e interações formam a imagem da organização para o indivíduo ou grupo de indivíduos e, com o tempo, consolidam a reputação da organização. Os públicos se identificam com uma organização de acordo com as informações que recebem sobre ela, sejam oficiais ou não. Nesse sentido é necessário pensar que a comunicação possui um lugar estratégico para equalizar os valores da organização com os valores dos seus públicos, gerando simpatia e reconhecimento. (BALDISSERA, 2007).

Embora não permita controle, o que é dito pelo público pode ser acompanhado de modo que a organização implemente ações para minimizar problemas com a sua imagem ou reforce o que de positivo está sendo reverberado (COSTA, 2016), utilizando a comunicação para diminuir incertezas (LOCK, 2019).

A comunicação deve ser planejada, não se trata apenas de quantidade, intensidade e amplitude das mensagens (BUONO; FORTEZZA, 2017) assim como a velocidade da informação não garante que a comunicação de fato aconteça, uma vez que comunicação e informação não são sinônimas. (SILVA, 2012). “Informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa”. (WOLTON apud SILVA, 2012, p. 52). A comunicação é ação contínua de troca e não se restringe apenas à emissão de informações por parte da organização. (SILVA, 2018). É preciso compreender e incluir, de forma estratégica, o interlocutor no processo através da promoção de uma cultura do diálogo e transparência (CORRÊA, 2016).

Nesse sentido, considerando o caráter dinâmico e o fato de que todos os membros são agentes comunicacionais, especialmente em uma instituição aberta, com sistema

organizacional que busca atualização e regeneração constantemente como nas universidades (BALDISSERA, 2007), a existência de diretrizes claras sobre os processos e ações comunicacionais contribuem para a coesão da fala formal. A comunicação organizacional tem efeito sobre a reputação e imagem, envolve múltiplos públicos externos, requer mais planejamento e menos espontaneidade (BUONO; FORTEZZA, 2017). É fundamental que os membros envolvidos na comunicação com os públicos externos estejam cientes do seu papel estratégico.

Diretrizes que representam os valores e posicionamentos da instituição podem contribuir para a integração da comunicação. A definição de estratégias organizacionais e desdobramentos em estratégias no contexto das unidades e setores, e a ênfase no papel da comunicação para a concretização, pode otimizar os esforços despendidos, e ampliar resultados. Essas ações minimizam a possibilidade de fragmentação do sentido da comunicação entre setores e unidades de uma mesma organização. Essas diretrizes devem ser construídas de forma sólida, considerando a natureza da organização e o contexto midiático em que as relações sociais seguem a lógica das trocas midiáticas. No caso das universidades é fundamental que essas diretrizes sejam desenvolvidas de forma colaborativa e divulgada amplamente para toda a instituição (BUENO, 2009; BALDISSERA E VINHOLA, 2020).

No momento atual, a Internet tem se consolidado como espaço fundamental para a interação com os públicos de uma organização (LOCK, 2019; KUNSCH, 2012), especialmente por meio das mídias digitais. A comunicação em ambiente digital amplia o alcance da fala autorizada, mas torna mais complexo e difícil o controle das demais falas que podem afetar a imagem da organização (SILVA; BALDISERRA, 2019).

A discussão sobre essa comunicação em meio digital será aprofundada no próximo tópico.

2.2 Comunicação digital no contexto organizacional

A expansão da Internet nas últimas décadas foi rápida e influenciou relevantes mudanças no comportamento social e econômico. Diversas ferramentas e mídias sociais passaram a apoiar as interações entre pessoas no ambiente virtual. A amplitude de interação também é afetada. A Internet possibilita “uma comunicação de muitos para muitos, de um para um, de um para muitos e de muitos para um”. (LÉVY apud SILVA, 2018, p. 79). Essas

mudanças na forma das pessoas se comunicarem tem criado oportunidades e desafios para a comunicação organizacional (KUNSCH, 2016).

Apesar da percepção coletiva de que vivemos num mundo mediado pelo digital, nem todas as organizações possuem o mesmo ritmo de adaptação às ferramentas e canais de comunicação digital (CORRÊA, 2016). Contudo, mesmo que a organização não disponha de canais oficiais na Internet, o seu público está nas redes e, provavelmente, o nome da organização e da concorrência também. (CORRÊA, 2005). Por meio de mecanismos de busca na Internet é possível verificar o que determinada organização fala de si ou a imagem dessa organização perante seus públicos (SILVA, 2012). Portanto, não criar uma presença digital pode gerar impactos para a instituição, como perda de clientes para a concorrência.

Por outro lado, inserir-se no ambiente digital pode parecer algo simples e corriqueiro, sobretudo diante da expansão das redes sociais. No entanto, ao decidir estar presente no ambiente *on-line* a organização deve fazê-lo de forma estratégica. Apenas o uso de recursos e plataformas digitais de comunicação não garantem que a organização estabeleça a interação desejada com seus públicos (SILVA; BALDISSERA, 2019; WIRTZ; ZIMBRES, 2018).

Transferir práticas de comunicação antigas para os novos meios virtuais sem planejamento pode torná-la ineficaz. Ainda, se o uso não for previamente planejado além de reduzir seu potencial de agregar valor à organização e ao relacionamento com os públicos, pode gerar prejuízos ou problemas que afetam a sua reputação. (MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013). Como destaca Terra, citado por Silva (2012, p. 43) “a Internet evidencia a trajetória e a reputação das organizações, o que acarreta cobrança frequente e cuidados redobrados com a imagem corporativa”.

Ações sem planejamento podem gerar resultados diferentes dos pretendidos pela organização quando ela decide estar presente no ambiente *on-line* (SILVA, 2012). A qualquer deslize, não é o perfil da organização que sofrerá as consequências, mas a organização em si. São aspectos que estão imbricados, partes indissociáveis do todo” (SILVA, 2012, p. 58).

Para ser eficaz deve ser percebido o potencial estratégico da comunicação digital, como um elemento da comunicação integrada. Quando a comunicação é planejada e integrada é possível construir uma imagem coesa e sólida com diferentes canais de comunicação oferecendo benefícios singulares, porém complementares (KUNSCH, 2012). Mesmo diante dos desafios do ambiente virtual é possível criar uma sincronia entre as diferentes mídias, fazendo com que elas estejam integradas ao planejamento global de comunicação da organização e alinhadas a sua visão, missão e valores. (TERRA, 2006).

De forma geral, Silva (2012) aponta que as organizações buscam na comunicação digital, principalmente, ampliar a visibilidade de sua marca e produtos, aproximar dos seus públicos e assegurar a sua legitimidade (SILVA, 2012). A aproximação com os públicos pode consistir somente de interação dialógica, como também pode envolver transações comerciais diversas.

O modo como as organizações utilizam esses espaços digitais é que caracterizam a comunicação dialógica em prol de alcançar os objetivos propostos (BALDISSERA; KAUFMANN; SARTOR, 2013). Nesse sentido, Kent e Taylor, citado por Wirtz e Zimbres (2018, p. 4) organizam essas características em cinco dimensões, ou princípios, para a construção do espaço do que descrevem como “comunicação dialógica”.

Primeiramente, os autores apontam que é necessário entender que a comunicação é interativa, para isso é preciso possibilitar o “ciclo dialógico”. Basicamente, trata-se de permitir um espaço para que o público possa reagir a uma informação, consiga entrar em contato com a organização, enviar questionamentos e ser respondido, até que se encontre satisfeito. Para isso é primordial que a organização disponibilize informações relevantes e úteis para o público, além do que é obrigada a ofertar para atender o que determina a legislação do país, do setor em que atua.

O espaço de diálogo é consolidado a partir do momento que pessoas do público alvo voltam ao site, ou à rede social, sempre que necessitarem ou respondendo a estímulos da organização. O desenvolvimento de campanhas interativas, estabelecimento de uma continuidade de oferta de novos conteúdos de interesse, são maneiras de criar esse retorno.

A organização lógica do conteúdo promove a navegabilidade do usuário, facilitando o encontro da informação desejada. O foco não é a publicidade, mas a manutenção do relacionamento com os públicos. O Quadro 1 traz uma síntese desses princípios, como denominam os autores.

Quadro 1 – Cinco princípios da comunicação dialógica em meio digital

O ciclo dialógico	Um ciclo de <i>feedback</i> , que permite ao público questionar a organização e esta responder as perguntas.
Utilidade da informação	A organização deve oferecer informações que sejam úteis para o público e não apenas para as organizações.
Estímulo à Interatividade	Atrair visitas para o <i>site</i> ou perfil através de estratégias interativas e não apenas com a atualização de informações.

Intuitividade e facilidade de interface	O <i>site</i> deve ser organizado de modo lógico, com informações fáceis de serem encontradas pelo usuário.
Regra de Conservação de visitantes	A relação dialógica com os visitantes do site deve ser valorizada, evitando-se focar no marketing e publicidade.

Fonte: Adaptado Kent e Taylor citados por Wirtz e Zimbres (2018, p. 4).

Neste modelo a interatividade com os públicos é o aspecto central, sendo mais relevante do que a transmissão de informação. Em face da interatividade possibilitada pela Internet o ambiente digital permitiu ao público ter poder na comunicação e influenciar ainda mais os resultados organizacionais. Silva (2012) considera que tanto ameaças quanto oportunidades no ambiente digital relacionam-se às interações, seja pela ausência de diálogo com seus públicos ou por uma visibilidade negativa não planejada (SILVA, 2012, p. 273).

Face à relevância da interatividade para a comunicação digital, Corrêa (2005) parte da definição de níveis de interação para propor uma classificação de quatro tipos de comunicação adotadas pelas organizações. Primeiro, a “comunicação digital zero” em que não há um direcionamento das mensagens da organização para públicos específicos, com conteúdo das informações diretas e estáticas, não voltadas à interação. (CORRÊA, 2005, p. 110). Relaciona-se ao que Kunsch (2012) descreve como comunicação instrumental.

O segundo tipo é “eficiência comunicacional”, em que a organização identifica uma preocupação com a identidade visual, o conteúdo e o início de um direcionamento de informações ao tipo de público, porém com visibilidade ainda genérica. Portanto, os elementos técnicos de usabilidade e acessibilidade recebem a devida atenção, no entanto o conteúdo ainda requer aprimoramento para gerar valor para o público-alvo e um retorno positivo para a empresa. (CORRÊA, 2005).

O terceiro tipo de comunicação organizacional em meio digital é a “eficiência comunicacional em transição”, caracterizada pela distinção e direcionamento das mensagens aos públicos estratégicos, a interatividade e a arquitetura da informação voltada para o usuário. Nessa fase, há um avanço no entendimento do componente estratégico, do público-alvo e do que comunicar. (CORRÊA, 2005).

Finalmente, quando há uma comunicação mais integrada que produz conhecimento, agrega valor para o público, acontece a “eficácia comunicacional”, quando a organização atinge esse patamar apresenta “a interação do usuário com a interface como parte da experiência; gera competências e capacidade de aplicação do conhecimento em diferentes situações.” (CORRÊA, 2005, p. 110).

Este novo contexto requer dos profissionais de comunicação novas habilidades como criação de conteúdo em que o foco é estimular a interação e comunicação dialógica (CORRÊA, 2016).

2.2.1 Características da comunicação digital

A comunicação digital possui características próprias como a hipertextualidade que é a interligação de diferentes textos digitais; a multimedialidade que é a capacidade de combinar som, texto e imagem na mesma mensagem; e a cocriação de conteúdo, que, por meio da interação, permite troca e colaboração, mudando o controle entre as partes à medida que a comunicação acontece. (CORRÊA, 2005; SERRA, 2007).

A comunicação digital também é dinâmica, o tempo em que um conteúdo se mantém relevante e atual é muito menor do que ocorre em mídias tradicionais, como um *outdoor*, por exemplo. Os vínculos entre os sujeitos tendem a ser transitórios, permitindo uma maior fluidez nas relações entre emissores e receptores das mensagens. (MARTINO, 2014). Nesse sentido, cria-se a necessidade de se desenvolver campanhas que estimulem a interação recursiva, o retorno do público ao site, ou ao perfil de uma rede social, por exemplo, como aponta o modelo de Kent e Taylor citado por Wirtz e Zimbres (2018).

Além dessas características, a comunicação em meio digital possui outros atributos como a integração dos outros meios na forma digital permitindo a propagação da informação em diferentes fluxos e formatos. Assim, pode ocorrer de forma síncrona, assíncrona, unidirecional, bidirecional, massiva, interpessoal, escrita ou audiovisual. (SERRA, 2007).

Alguns elementos se fazem necessário para eficácia da comunicação em meio digital, além da qualidade de informação postada, como o uso da marca de modo adequado – por exemplo, cores, formas, fonte, tamanho, usabilidade, layout, design e navegabilidade, com foco no usuário, ou seja, pensar na experiência do usuário ao acessar o site ou perfil (CORRÊA, 2005).

Esses elementos e o conteúdo produzido afetam a percepção de oficialidade e a credibilidade da informação.

No caso de um sítio Web de uma instituição, o ‘orador’ é substituído pela instituição que lhe dá nome, e, mais especificamente, pelo conjunto de indivíduos que, dentro dessa instituição, constroem e alimentam o sítio [...] mas que, no entanto, não existem enquanto autores propriamente ditos. (SERRA; CANAVILHAS, 2009, p. 17).

O investimento em conteúdo atrativo, atualizado e interessante para o tipo de público é fundamental na comunicação digital. (CORRÊA, 2005). Além desses aspectos é importante a escolha das mídias a serem adotadas e o grau de exposição adequando à organização (SILVA; 2012).

Outro fator que deve ser avaliado é a necessidade da descentralização da produção de conteúdo, estimular a cocriação pode ser uma estratégia favorável para lidar com a necessidade de fluxo contínuo de conteúdo. A Internet permite que diferentes pessoas produzam conteúdos sobre produtos, serviços e marcas, ou reajam ao que circula na *web* sobre determinada organização (SILVA; 2012, p. 31).

Em relação à visibilidade das publicações na Internet, existe um ambiente amplo com diferentes informações que lutam pela visibilidade. A grande quantidade de informações disponíveis provoca a invisibilidade de muitos, uma vez que um dos critérios de relevância dos buscadores de conteúdo está associado à hiper ligações com outras páginas mais importantes, como as de instituições que são referência no assunto. (SERRA, 2007, p. 184)

Aplicações de tecnologias da informação podem contribuir para o aprimoramento da comunicação através da mobilidade; geolocalização; e o *big data*, conjunto de algoritmos de significativo valor informativo e que possibilita uma comunicação cada vez mais personalizada. Ao associar big data com geolocalização e mobilidade é possível estabelecer a interação com o público-alvo em uma determinada localização, por meio de uma comunicação personalizada, que agregue diferentes meios através da convergência midiática, permitindo que o usuário participe e compartilhe a experiência através da mediação tecnológica, utilizando-se um dispositivo móvel. (CORRÊA, 2016)

2.2.2 Comunicação digital e competências midiáticas

Na sociedade midiaticizada os processos interacionais se desenvolvem “segundo lógicas da mídia”, onde as relações são permeadas por mídias interativas de base tecnológica e a sociedade é organizada nesse mesmo sentido. (BRAGA, 2006, p. 10). Mesmo em contextos em que as pessoas não estão interagindo através da mídia, seja produzindo ou recebendo a informação, ela provoca influência nas relações em sociedade e em diferentes áreas, como entretenimento, educação, política, economia e outras. (BRAGA, 2006)

Em uma sociedade midiaticizada as relações de tempo, espaço e contextos alteram as formas de se relacionar enquanto indivíduos, organizações e sociedade (FIGUEIRAS, 2017).

O processo de midiaticização potencializa a complexibilidade da comunicação organizacional, sobretudo da comunicação digital. (BALDISSERA; VINHOLA, 2020)

Nesse sentido é interessante perceber que as organizações são construídas a partir das interações entre as pessoas, e a midiaticização afeta as relações, tencionando o contexto organizacional e as trocas comunicacionais, uma vez que os papéis de emissor e receptor se alteram constantemente no cenário das mídias digitais. (BALDISSERA; VINHOLA, 2020)

O que é reverberado não é apenas o que a organização diz sobre si, mas também as interações diretas dos públicos com ela e das comunicações indiretas sobre a organização que acontecem em ambientes externos. (BALDISSERA, 2009; BALDISSERA; VINHOLA, 2020) Nesse sentido cabe dizer que “os diferentes sujeitos e públicos, cada vez mais, tensionam as posições e práticas organizacionais”. (BALDISSERA; VINHOLA, 2020, p. 36)

A centralidade das mídias no modelo linear emissor/receptor foi quebrada com a adoção de práticas midiáticas potencializadas pelas novas tecnologias. Com a popularização da Internet, a centralização do controle exercido por grandes empresas de mídia sobre os públicos foi diluída, passando do modelo linear de transmissão para circulação de mensagens, onde o papel do emissor e receptor são multidirecionais, mais simétricos e fluidos, com foco no relacional. (BALDISSERA; VINHOLA, 2020)

Processos que antes aconteciam sem a interferência midiática hoje são diferentes devido à influência interacional do uso da mídia. A midiaticização crescente da sociedade gera situações e experiências imprevisíveis. (BRAGA, 2006) Um dos desafios deste contexto é o desenvolvimento contínuo de competências para lidar com os processos de interação e desafios que surgem diante de tantas possibilidades. (BRAGA, 2006)

Em uma sociedade atravessada por mídias, desenvolver competências midiáticas é uma necessidade de todos (BORGES, 2019) principalmente daqueles que estão diretamente envolvidos nas ações de comunicação digital organizacional. Ferrés e Piscitelli (2015, p.1) desenvolveram critérios para orientar o desenvolvimento de competências midiáticas a partir de seis dimensões: “linguagem, tecnologia, processos de interação, processos de produção e difusão, ideologia e valores e dimensão estética.” Essas dimensões são dispostas observando dois eixos: a produção da própria mensagem e a interação com as mensagens alheias, ou seja, no campo da expressão e no campo da análise. (FERRÉS, PISCITELLI, 2015)

A primeira dimensão apresentada é a linguagem, que envolve a compreensão dos códigos, narrativas, fluxos de informação, mídias, intertextualidade, sentidos, significados, gêneros e formatos que possam dar suporte para avaliar e criticar as mensagens produzidas e

recebidas. A segunda é a dimensão tecnologia, entendida como a capacidade de interagir com os meios, manipular inovações tecnológicas, utilizar recursos midiáticos e transitar nos ambientes “hipermidiáticos, transmidiáticos e multimodais”. (FERRÉS, PISCITELLI, 2015, p. 10) A terceira dimensão são os processos de interação, considera a capacidade de avaliar, criticar e participar dos processos de comunicação com os conteúdos midiáticos, seja na produção ou consumo das mensagens. (FERRÉS, PISCITELLI, 2015)

A quarta dimensão são os processos de produção e difusão, e compreende o conhecimento de diferentes tipos de produções midiáticas, sistemas de produção, programação e difusão de conteúdo, trabalho colaborativo e direitos de propriedade intelectual. Ideologia e valores é a quinta dimensão e inclui a capacidade de avaliar a credibilidade da fonte, perceber intenções e interesses implícitos e transmitir valores positivos com compromisso social e cultural. E por último, a dimensão estética através da habilidade de produzir e reconhecer produções estéticas de qualidade, as influências artísticas, originalidade, criatividade e forma. (FERRÉS, PISCITELLI, 2015)

Portanto, nesse contexto, as pessoas e as organizações passam a ter mais acesso e domínio das lógicas e técnicas midiáticas, ao mesmo tempo em que são mais perturbados pelos processos de midiaticização, exigindo novas habilidades e posturas para lidar com essa nova lógica de interação atravessada por mídias. (BALDISSERA; VINHOLA, 2020). Em uma universidade os setores, campi, departamentos, unidades, são capazes de criar suas próprias páginas e perfis para potencializar a sua comunicação com os públicos, criar vias de acesso e divulgar suas ações. Ao mesmo tempo que essa descentralização da comunicação digital favorece a agilidade da circulação das mensagens e a aproximação com públicos mais direcionados, é importante atentar que diferentes partes de um todo, no caso os setores da universidade, ao propagar mensagens, se relacionar (ou não) com os públicos, podem criar diferentes imagens de uma mesma organização, podendo as vezes agir de forma incoerente com seus valores.

Cabe ressaltar que por ser um processo, que acontece mesmo antes do surgimento da Internet, a midiaticização não está concluída. Novas demandas sociais e novas tecnologias interferem na midiaticização e novas competências são exigidas das pessoas e organizações neste contexto. A Internet acelerou a midiaticização da sociedade e a comunicação organizacional, sobretudo a digital, o que requer dos gestores constante atualização sobre o tema. (BRAGA, 2006)

2.2.3 Espaços para a comunicação digital organizacional

Ao optar por criar uma presença digital, o planejamento e consonância à comunicação integrada tornam-se fundamentais. Alguns aspectos enfatizam as particularidades da comunicação em ambiente digital.

Na Internet organizações e públicos dialogam com as mesmas possibilidades de expor seus discursos e opiniões. Assim, a complexidade do fluxo de informações e imagens no ambiente *on-line* tornou incerto o controle sobre o conteúdo que circula na Internet referente à organização. É mais difícil assegurar o que é divulgado sobre a instituição e quais os caminhos esse conteúdo percorre. Os indivíduos podem criar e divulgar informações que são do interesse da organização, tornando um desafio para essas instituições o controle sobre o fluxo e teor das informações no ambiente digital. (THOMPSON, 2008).

É necessário escolher os canais em que irá estar presente, existem diversas mídias digitais, portanto essa escolha deve ser feita mediante objetivos organizacionais e foco em públicos alvo. Estar presente nas redes sociais na Internet requer uma análise minuciosa sobre os objetivos que a organização pretende alcançar ao administrar as potencialidades de cada canal de acordo com “os níveis de visibilidade ou opacidade” pretendida pela organização; quais “sentidos e informações” sobre ela são disseminados na *web*; de que forma e com qual qualidade a imagem da instituição é apresentada aos públicos; como (re)afirmar os seus valores neste ambiente; e como estabelecer melhorias estratégicas através do exercício de ouvir seus interlocutores (SILVA; BALDISSERA, 2019, p. 287).

O planejamento para as redes sociais precisa responder a questões que envolvam “O que?” vai fundamentar as informações divulgadas pelos canais oficiais nas redes sociais; o “Por quê?”, ou seja, a identificação das temáticas de maior importância para o público, com linguagem e formato adequado; o “Como”, encontrando o tipo de conteúdo estratégico e formato apropriado para o perfil de público e definindo o gestor para essa rede social; o “Onde?”, determinando quais as redes sociais são adequadas para a publicação e replicação de cada tipo de conteúdo; e o “Quando?”, que define o volume de informações, para qual canal e a frequência das postagens. (SECOM, 2014b, p. 36-37).

As redes sociais terão cada vez mais importância nas estratégias de comunicação organizacional e nas relações com os públicos. Muitas empresas utilizam as redes sociais na Internet como “espaços de autopromoção”, ou seja, há uma produção de conteúdo voltada a passar uma informação ou mensagem, mas não há foco na interação com o público. Esse

modelo de mão única é similar ao de algumas mídias tradicionais em que há um emissor e um espectador, percebido como parte passiva do processo (SILVA, 2018).

As organizações “talvez busquem legitimidade social e proximidade de seus públicos” ao ingressar nas redes sociais (SILVA, 2018, p. 80), porém não possuem a percepção de que essa proximidade, se não for feita de forma dialógica, pode ocasionar o distanciamento, “a sensação de impessoalidade, de desatenção, e até mesmo de descaso com as mensagens que são direcionadas ou que envolvem uma organização” e, como consequência, danos à imagem e posicionamento junto aos públicos (SILVA, 2012, p. 114).

Ao atuar dessa forma, a empresa não se atenta à comunicação dialógica características desses ambientes (SILVA; BALDISSERA, 2019, p. 271). Quando a organização cria um perfil para utilizá-lo apenas de modo informativo e sem disposição para o diálogo e essa rede social possui características de interação, compartilhamento e agilidade, é possível dizer que a organização deixa de ter sentido para seus públicos neste espaço, podendo ocasionar crises para a sua imagem. (SILVA, 2012).

A falta de atenção a isso pode ocasionar discordâncias e contratemplos que são amplificados pelas conexões e visibilidade das relações nas redes sociais em que há espaço para a interação e a comunicação acontece na relação e negociação entre os interlocutores. (WOLTON apud SILVA, 2018). O conteúdo disponível nas redes sociais, seja ofertado pela organização ou fruto de postagens dos públicos, fundamenta o que as pessoas pensam sobre ela (MARTIN, 1999). Assim, conflitos podem acontecer, discursos contraditórios ou complementares, entre organização e seus públicos alvo, podem coexistir nesse espaço (ROMAN, 2009), tornando necessário o compromisso com a transparência na comunicação e coerência entre discurso e prática (SILVA, 2012).

A organização deve buscar se fazer presente nas redes sociais, através de uma atuação que expresse seus valores, missão e ações em harmonia com a linguagem e regras dessa rede, portanto coerente com o lugar onde ela está (SILVA, 2012, p. 59). Para Silva (2012, p. 21) a definição sobre o porquê da presença e como a organização irá atuar nas redes sociais pode indicar “nichos de atuação, e até mesmo se há encontros e/ou desencontros entre a(s) lógica(s) que regem o meio com os valores e pilares que conduzem os negócios organizacionais, possibilitando uma adesão de fato planejada [...]”.

Os *sites* e as redes sociais são duas mídias muito utilizadas tanto pelos públicos das universidades quanto pelas instituições e seu crescimento pode estar relacionado ao aumento do uso de dispositivos móveis e a ampliação da oferta de Internet. Dentre as possibilidades que um *web site* pode oferecer estão o potencial de ampliar o relacionamento com os

públicos, divulgar informações e notícias sobre a instituição, disponibilizar serviços e conhecer os interesses dos usuários. (AMARAL; GUIMARÃES, 2008). As redes sociais também oferecem essas oportunidades para as instituições e, se bem planejadas e administradas, são capazes de permitir o engajamento dos públicos de maneira significativa. (INSTAGRAM, 2019).

As redes sociais existem desde a antiguidade e são estruturas sociais formadas pela comunicação entre as pessoas e que, nos tempos atuais está intensificada através do uso das tecnologias como mediadoras desse processo, eliminando barreiras de tempo e espaço. (GABRIEL, 2010). Dentre as redes sociais mais utilizadas no Brasil, estão Facebook e Instagram. As duas são plataformas de relacionamento social para instituições e pessoas se comunicarem através de fotos, imagens, vídeos e textos (CARVALHO, 2015), porém o Instagram tem apresentado um crescimento significativo no Brasil e no mundo, com mais pessoas e empresas conectadas e focadas no compartilhamento de fotos e vídeos. No último trimestre de 2019 o Facebook possuía mais usuários em sua plataforma do que as outras mídias, porém o Instagram tinha um volume de 20 vezes mais interação entre seus usuários. Mesmo pertencendo a mesma empresa desde 2012, as duas plataformas permanecem separadas desde então. (SIQUEIRA, 2020).

2.2.4 Comunicação digital em universidades

Alguns autores têm discutido a comunicação digital no contexto específico do ensino superior. Serra e Canavilhas (2009) investigaram nove *websites* de universidades portuguesas, utilizando-se de critérios definidos em quatro categorias: a) intercriatividade, que trata dos elementos de modelo aberto cooperativo descentralizado e delegação de responsabilidades; b) economia da comunicação, que incluem conteúdos diferenciados e inovadores e informações adequadas ao público-alvo; c) planificação da gestão, que abrange o fortalecimento da imagem, definição da equipe de trabalho, atualização da página, estudo sobre comportamento dos públicos; d) gramática da interação que compreende o desenho da interface, recursos multimídia e acessibilidade, por exemplo. Os resultados mostraram um quadro distante do que definiram como ideal, sobretudo com notas médias baixas para intercriatividade, espaço informativo dos alunos, *links*, atualização e acessibilidade. Embora na última década possivelmente haja significativa melhora nos elementos apontados, o estudo traz contribuições quanto ao método, além da percepção de grande variação na atuação das

instituições investigadas, ainda que inseridas em um mesmo contexto, da educação superior pública de Portugal.

Os autores chamam a atenção da relevância dos *sites* para a credibilidade das instituições de ensino superior. Serra e Canavilhas (2009, p. 18) destacam que essas instituições podem ter uma “credibilidade presumida”, em razão de sua atividade, nome e reputação de sua marca, que os autores chamam de “credibilidade reputada”.

As informações em uma página *web* são formadas por elementos “arquitectônicas [*sic*], estéticas, organizativas – e de um certo conjunto de conteúdos.”. São essas características formais e materiais que atribuem sentido aos conteúdos e informações. Em uma instituição de ensino superior, esses elementos são essenciais para garantir a credibilidade das comunicações digitais oficiais, seja em páginas *web* ou perfis em mídias sociais. (SERRA; CANAVILHAS, 2009, p. 18).

Na página *web* de uma instituição de ensino os argumentos são apresentados através das informações sobre os cursos, atividades, instalações e outros elementos que caracterizam os argumentos lógicos da comunicação. Os itens que compõem uma página *web* ou perfil conferem credibilidade à informação postada. Os usuários analisam, mesmo que inconscientemente, diversos elementos que juntos auxiliam no processo de confiança na comunicação. (SERRA; CANAVILHAS, 2009).

Kuklinski (2004, p. 88), em um estudo de *web sites* institucionais de faculdades de comunicação Ibero-Americanas, com o objetivo de conhecê-las e propor um modelo teórico e prático para o desenvolvimento de sites, destaca que a conexão entre o campus real e o virtual deve ser constante, para garantir a credibilidade da página *web*, transferindo o que a instituição está produzindo para o meio digital. Em sua pesquisa, o autor (2004, p. 88) propõe três fases progressivas para a construção de uma página *web* universitária: comunicação institucional eficiente; contribuição de valor agregado nos serviços; e contribuição para gerenciar o conhecimento da instituição.

Silva (2012), também apresenta estudos relacionados à comunicação digital no contexto das universidades ao investigar as possibilidades de comunicações formais das redes sociais institucionais das universidades brasileiras, especificamente identificando a adesão e discutindo as práticas das universidades da Região Metropolitana de Porto Alegre nesses ambientes. Ao final o autor discute perspectivas e reflexões sobre o uso desses espaços por universidades para aproximação com seus públicos.

Seja nos *web sites* ou nas redes sociais, as universidades precisam de diretrizes para a comunicação digital integrada à comunicação organizacional (SERRA, 2007). Assim uma

Política de Comunicação, com as diretrizes gerais, e que represente a missão, visão e valores da organização torna-se uma ferramenta ainda mais relevante neste contexto digital em que não há limite de publicação e nem restrição de quem pode fazê-la nas diversas mídias disponíveis (SERRA, 2007, p. 185).

Por serem autarquias do Governo Federal, as universidades federais são instituições que possuem compromisso com a comunicação pública, divulgando informações de interesse dos cidadãos e promovendo o diálogo entre as partes. Nesse sentido é importante discutir como a comunicação pública está inserida no processo dialógico entre públicos e instituições federais, ou seja, entre Estado e cidadãos, como veremos no próximo tópico.

2.3 Comunicação pública

A comunicação pública é um termo de múltiplos sentidos, todos eles relacionados a participação e interesse público. Sobre esse aspecto, Duarte (2007, p. 3) esclarece que: “A existência de recursos públicos ou interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública”. Esse é o caso das universidades federais, uma vez que são mantidas por recursos públicos, portanto, custeadas pela sociedade.

Para Brandão (2006, p. 6), a comunicação pública é “uma forma legítima de um governo prestar contas e levar ao conhecimento da opinião pública os projetos, ações, atividades e políticas que realiza e que são de interesse público.”. Refere-se à responsabilidade do Estado em informar, comunicar e estabelecer um diálogo com o cidadão.

Neste sentido, é importante destacar o que orienta a Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom), da Presidência da República. De acordo com a Instrução Normativa nº 1, Brasil (2017, p. 1), que conceitua as ações de comunicação do Poder Executivo Federal, “Os esforços de comunicação do Poder Executivo Federal terão por finalidade atender ao princípio da publicidade e promover transparência da atuação governamental, contribuindo, ainda, para consolidação da comunicação pública no País.”.

Para definir o termo, o documento apresenta:

Por comunicação pública, entende-se aquela realizada exclusivamente em prol do interesse público, com vistas a garantir a cidadania, o direito à informação, à livre expressão de pensamento e a participação do cidadão no debate de assuntos de relevância política, econômica e social e de temáticas relacionadas à condição humana e à vida em sociedade. Na consolidação de princípios democráticos e na promoção do diálogo social, a comunicação pública pode organizar-se de diversas formas, valendo-se de instrumentos, sistemas e meios de comunicação no qual

interagem governos, movimentos sociais, organizações privadas, terceiro setor ou segmentos específicos da sociedade. (BRASIL, 2017, p. 1).

A comunicação pública faz parte, juntamente com a publicidade e a transparência, de um dos objetivos da comunicação das universidades federais.

Além de serem autarquias federais, as universidades federais também são responsáveis pela comunicação científica. Portanto, as instituições científicas precisam estabelecer um espaço público de diálogo com “sujeitos que, de algum modo, a tais instituições se vinculam e por elas sentem-se afetados.” (MAFRA, 2016, p. 169), Neste sentido, é papel da comunicação pública divulgar informações de interesse público e promover o diálogo para o início da aproximação entre cidadão e Estado (MANIERI; RIBEIRO, 2011). Neste contexto, a comunicação digital possibilita a divulgação abrangente e amplifica a interação entre emissor e receptor, onde o cidadão não é apenas consumidor de informação, mas simultaneamente, produtor e transmissor de conteúdo. (MANIERI; RIBEIRO, 2011).

Nascimento (2012, p. 296) enfatiza essa questão ao apontar que existe um movimento crescente em busca do diálogo com os cidadãos através da comunicação digital. O autor aponta que à medida que os órgãos do Governo Federal estão cada vez mais presentes nos meios digitais isso possibilita aumentar a divulgação das informações e propiciar a participação dos cidadãos, modificando o histórico de natureza instrumental da comunicação governamental.

No âmbito do poder Executivo Federal, a Instrução Normativa nº 8, de 19 de dezembro de 2014, define a comunicação digital como “ação de comunicação que consiste na convergência de conteúdo, mídia, tecnologia e dispositivos digitais para acesso, troca e obtenção de informações, em ambiente virtual [...]”, o que pressupõe a troca de informações como essência deste novo cenário e exige das organizações um processo de interatividade com a sociedade. (BRASIL, 2014, p. 2). A Normativa estabelece os princípios da Comunicação Digital no âmbito dos órgãos do poder Executivo Federal, são eles: economicidade; confiabilidade; acesso universal; interação; e transparência ativa.

De acordo com o documento, a economicidade consiste em utilizar soluções anteriormente construídas sempre que possível; a confiabilidade envolve a responsabilização do gestor de conteúdo pela “confiabilidade e tempestividade das informações disponibilizadas”, a divulgação da sua política de privacidade e “autenticidade das informações”; e o acesso universal preconiza uma linguagem clara, objetiva, de fácil e rápido acesso para o público (BRASIL, 2014, p. 5-6).

A Normativa também descreve que a interação deve ser ofertada aos cidadãos com os meios de contato e garantias de respostas oficiais pela “mesma propriedade digital de registro inicial da demanda” com a divulgação do setor responsável pelo atendimento. A transparência ativa significa disponibilizar prontamente e gratuitamente as informações que não estejam sob sigilo, mantendo “seu valor e utilidade”, apresentando data e fonte e sem necessidade de prévio “cadastro ou identificação” (BRASIL, 2014, p 6-7).

De acordo com Kunsch (2012, p. 26), as páginas *web* e perfis nas redes sociais digitais são importantes meios para a promoção da cidadania e da comunicação pública, pois possibilitam o acesso às informações e ações, mas “não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada.”. Isso implica na necessidade de definição de diretrizes de comunicação que considerem os valores, objetivos e características específicas da entidade comunicativa. A política de comunicação contribui para direcionamento e preservação desses aspectos.

2.4 Política de Comunicação

A Política de Comunicação é mais do que uma ferramenta ou instrumento de gestão, é um processo contínuo e dinâmico de alinhamento com os objetivos e metas institucionais, a cultura comunicacional, os públicos, a missão e os valores da organização. (BUENO, 2014). Esse processo envolve “definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse” (BUENO, 2009 p. 310). Esse documento contém um sistema coerente de diretrizes norteadoras do processo de comunicação em uma organização, que contribui com a melhoria da imagem pública, compromisso ético, transparência das ações e respeito aos seus públicos (BUENO, 2009).

A Política de Comunicação é caracterizada como “um processo dinâmico, permanente, de alinhamento da cultura de comunicação de uma organização com os seus objetivos institucionais, missão e valores, observados os perfis específicos dos seus públicos de interesse.”. Exemplos disso tem sido diversas empresas que vêm atualizando as suas diretrizes de comunicação digital para dar direcionamento aos seus funcionários e gestores e, em alguns casos, até mesmo em redes com perfis do próprio usuário (BUENO, 2014, p. 13).

Algumas organizações acreditam que ter um plano de comunicação, normas e princípios equivale a ter uma Política de Comunicação, enquanto outras aprovam um documento com frases de efeito, mas que não representam de fato uma visão estratégica da comunicação e não estão alinhadas com a organização e seus públicos. A “Política de Comunicação não é apenas uma intenção que se manifesta, mas um compromisso que se assume e ela não vigora apenas no discurso, mas pressupõe um trabalho sério, de construção coletiva.” (BUENO, 2008, p. 1)

Em uma sociedade onde os processos comunicacionais estão conectados e amplificados e as informações são reverberadas com velocidade, a Política de Comunicação precisa envolver mais do que os profissionais de comunicação, ela deve englobar todos os seus funcionários, afinal “uma Política de Comunicação parte, obrigatoriamente, de uma constatação óbvia, mas difícil de engolir e mais ainda difícil de praticar: numa organização, todas as pessoas são responsáveis pela comunicação”. (BUENO, 2008, p. 2)

A forma como a Política de Comunicação é construída afeta o resultado. Seus princípios e valores precisam ser internalizados, assumidos por toda a organização através de “um esforço conjunto, um diálogo franco entre os vários setores, um compromisso em nome da excelência do processo de relacionamento com os diversos públicos”. (BUENO, 2008, p. 1).

Koshiyama (1995, p. 117), outra autora que trata sobre o tema, enfatiza que “as Políticas de Comunicação se fundamentam em valores éticopolíticos e tratam de diretrizes permanentes e não apenas de problemas episódicos”. Complementando, Mafra, (2016) ressalta que uma Política de Comunicação é norteada por valores e princípios organizacionais, dando-lhes materialidade nos seus mais diversos ambientes relacionais.

A Política de Comunicação contribui fortemente nos momentos de instabilidade e controvérsias públicas, oferecendo parâmetros para o comportamento organizacional nos processos de diálogo público. (MAFRA, 2016). A criação e a implementação de uma Política de Comunicação são necessárias para o amadurecimento democrático, com diretrizes pautadas na visão, missão e valores institucionais, com respeito aos públicos e transparência. A prática de discursos e ações respaldadas por diretrizes conhecidas e aprovadas, alinhadas à missão e aos valores institucionais, garantem mais segurança à imagem da organização em seus planos de comunicação e as tomadas de decisão em momentos de crise. (BUENO, 2008; MAFRA, 2016).

2.5 A comunicação organizacional no contexto das universidades federais

O início da Educação Superior no Brasil remota à 1808, quando foram criados os primeiros cursos superiores brasileiros: “Escolas de Medicina, de Engenharia e Artes Militares e as Academias Militar e da Marinha.” (MELO; MELO; NUNES 2009, p. 284), No entanto, a primeira universidade brasileira, a Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro, foi criada mais de um século mais tarde, em 1920, a partir da junção das faculdades de Medicina, Faculdade Livre de Direito e da Escola Politécnica do Rio de Janeiro.

O artigo 207 da Constituição Federal de 1988 estabelece que: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Destaca-se que a autonomia traz a responsabilidade de gestão, inclusive no que se refere a prestação de contas à sociedade, disseminação de conhecimento, dentre outros aspectos que implicam comunicar com públicos interessados.

A mais recente Lei de Diretrizes e Bases da Educação Superior Nacional (LDB) Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 em seu capítulo IV trata da Educação Superior. O artigo 43 aponta as finalidades da educação superior, uma delas, de acordo com o inciso IV, é “promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação” (BRASIL, 1996).

A nova LDB “passou a exigir das universidades condições mínimas de qualificação do corpo docente”, credenciamento e credenciamento periódico condicionado à avaliação dos cursos e a associação entre pesquisa, ensino e extensão nas universidades (DURHAN, 2005, p. 224). De acordo com os novos procedimentos para credenciamento e credenciamento, estabelecidos pela Portaria Normativa nº 20 de 21 de dezembro de 2017, os recursos de tecnologias de informação e comunicação são critérios observados para estes fins (BRASIL, 2017).

A partir da LDB de 1996 houve uma expansão significativa das universidades privadas no país (MELO; MELO; NUNES, 2009). Essa Lei garantiu a “autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e financeira às universidades.” (BRASIL, 2016, p. 1). Portanto, compete a cada universidade federal, de forma autônoma tomar decisões estratégicas, gerenciais, inclusive em termos de um modelo de comunicação com seus públicos.

As universidades federais possuem como características o modelo de gestão participativa com deliberações colegiadas, possibilitando o processo colaborativo da comunidade acadêmica, onde as decisões são tomadas por consenso, através dos conselhos e colegiados, com estímulo à participação das pessoas e a discussão de ideias, onde o gestor atua como condutor das deliberações (FERRARESI, 2003; CARVALHO, 2013; PAIVA, 2016).

Com fluxos de comunicação multidirecionais, onde convivem diferentes perfis de pessoas que executam papéis importantes na produção e disseminação do conhecimento. As universidades, portanto, podem ser compreendidas como sistemas organizacionais que buscam se reestruturar e renovar constantemente, podendo ser comparado aos sistemas sociais que Martins (2016) apresenta a partir da definição de sistema autopoietico apresentado pelo neurobiólogo chileno Humberto Maturana (2002), em que os sistemas se autoproduzem através das interações entre as partes que o compõem ou entre as partes e meio externo, sem obrigatoriamente, alterar sua identidade.

Para Silva (2012) as universidades são instituições ativas que estão em frequente transformação e constante inter-relação com a sociedade. Portanto, constituem-se como sistemas organizacionais complexos. Por um lado, constituída de diversos subsistemas, que interagem continuamente e participam das tomadas de decisões colegiadas que caracterizam sua estrutura. Está em constante interação com o meio externo, por meio de pesquisa, extensão, participando da comunidade.

Por outro lado, autores direcionam críticas ao que seria uma dificuldade de orquestração dessas partes. Scroferneker (apud SILVA, 2012, p. 66) aponta para o que descreve como uma “fragmentação em unidades e departamentos, a seleção de áreas internas de excelência, as disputas de poder entre as diferentes áreas [...], antiguidade, seu corporativismo, além da sua tendência natural de resistir às mudanças”. Esse aspecto é reforçado pela visão de Santos (2013, p. [370]) que enfatiza que as universidades não estão prontas para lidar com os desafios que a sociedade e o Estado tensionam em seu sistema organizacional, uma vez que são “associadas à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, à aversão à mudança.” Essas visões lançam luz a um paradoxo, ao apontar a resistência às mudanças, em sua estrutura e relações, enquanto constituem-se em importantes agentes de inovação.

As características da complexidade do organograma do universo acadêmico, com a fragmentação das universidades federais em diferentes setores e unidades também acarreta a descentralização das ações, sobretudo das comunicacionais. Na universidade a estrutura

organizacional é complexa e orgânica e qualquer mensagem que é transmitida reflete a instituição como um todo. Todas as estruturas administrativas, unidades acadêmicas e seus setores, dialogam entre si, com os públicos internos e externos e comunicam em nome da instituição, tornando-se seus representantes ao disseminar a identidade da organização e influenciar a formação da sua imagem e construção da reputação. (BUONO; FORTEZZA, 2017).

A imagem de uma universidade é um elemento que conecta a instituição e o público, confere autenticidade e credibilidade à instituição, auxiliando na consolidação do valor percebido por seus públicos de modo influenciar nas suas escolhas, fortalecendo a reputação organizacional. (BUONO; FORTEZZA, 2017). Em um contexto geral, a reputação de instituições de ensino superior sustentava-se em sua tradição, na sua missão voltada ao ensino, pesquisa e extensão (CARRILLO DURAN; GARCIA, 2020).

Com as novas tecnologias a credibilidade de uma universidade não é assegurada somente por sua tradição, ela é conquistada e validada por ações frequentes de comunicação com os públicos (BUONO; FORTEZZA, 2017). No contexto atual, a difusão da comunicação em meio digital impõe necessidade de lidar com possíveis transformações “por dentro, por via das tecnologias da informação e da comunicação e dos novos tipos de gestão e de relação entre trabalhadores do conhecimento e entre estes e os utilizadores ou consumidores” (SILVA, 2013, p. [440]).

A construção de uma comunicação organizacional estratégica, ou seja, com ações intencionalmente construídas em prol dos objetivos organizacionais e com foco nos públicos alvo pode trazer resultados satisfatórios. Seja para uma relação de equilíbrio, transparência e confiança entre as partes (BUONO; FORTEZZA, 2017), quanto para a diferenciação sustentada pela reputação organizacional. A reputação é um ativo intangível de grande valor para as universidades (CARRILLO DURAN; GARCIA, 2020).

Nesse sentido, a comunicação estratégica torna-se indispensável no contexto do ensino superior, frente a um ambiente de atuação cada vez mais global e interativo, onde destacam-se “a concorrência no ensino, necessidade de financiamento externo para a investigação e apelo ao empreendedorismo acadêmico, as competências comunicativas saem valorizadas, cabendo-lhes promover o cumprimento da missão das universidades” (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2016).

Para entender a necessidade da construção de diretrizes que guiam a atuação das universidades federais na comunicação digital, é necessário pesquisar a importância e

existência das Políticas de Comunicação nestas instituições, compreendendo seu caráter de construção coletiva, amplamente divulgado para o seu público interno, de modo a nortear suas estratégias comunicacionais, incluindo as condutas no ambiente digital.

No contexto das universidades federais, organizações pautadas pela pluralidade de ideias e pela gestão participativa com decisões colegiadas, o grande desafio é construir, de modo colaborativo, uma Política de Comunicação. Um documento com diretrizes para a comunicação estratégica, contemplando e integrando a comunicação digital, e que seja legitimada pela gestão, equipe de comunicação, servidores e demais públicos, de modo a nortear os processos comunicacionais com ações que se estendem dos instrumentos de comunicação no nível tático até as decisões da mais alta gestão da instituição. Dessa forma é possível que os objetivos das universidades federais sejam compreendidos pelos seus servidores, fazendo com que a comunicação das diversas unidades administrativas e acadêmicas reflitam o propósito geral da instituição.

Mafra (2016) destaca que as instituições científicas precisam prestar contas do seu papel social porque por meio dele consolidam a sua legitimidade pública. O autor (2016, p. 171) esclarece que a construção da Política de Comunicação deve ser elaborada para permitir que se “dê voz à organização, mas que igualmente, lhe dê ouvidos, de modo a encaminhar a produção de mudanças que sejam necessárias, frutos de um encontro cotidiano e institucionalizado com seus incontáveis e plurais públicos de interesse.”.

Portanto, pela natureza organizacional, seu caráter público e pela responsabilidade na comunicação científica, as universidades federais se beneficiam de uma Política de Comunicação efetiva e eficaz. Ou seja:

As instituições que atuam como protagonistas na chamada comunicação pública devem, obrigatoriamente, sob pena de não cumprirem adequadamente a sua função, estar empenhadas na construção de sua Política de Comunicação, comprometendo-se com a criação de uma cultura de comunicação, de que resulta um trabalho de excelência em comunicação [...] (BUENO, 2015, p. 18).

Alves (2014) aponta que das 59 universidades federais pesquisadas, apenas 18 possuem o termo Política de Comunicação expresso no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Alves (2014, p. 98) destaca que das 18 instituições, apenas 13 apontam “a necessidade de implantação das políticas de comunicação”, quatro instituições fizeram menção ao termo de forma “isolada ou desconexas” do conceito do documento e, apenas duas “inseriram as suas respectivas políticas de comunicação no próprio PDI.”.

Alves (2014) considera preocupante o resultado de que em 69% das 59 universidades pesquisadas o termo Política de Comunicação não conste no PDI, documento que prevê o planejamento estratégico para os próximos cinco anos. Neste sentido, o autor (2014, p. 97) salienta que “A carência de citação no PDI não define a inexistência de política de comunicação, mas é um indício importante de inexistência de direcionamento que relacione a Comunicação com os princípios institucionais.”.

Outra pesquisa que apresentou resultados sobre a demanda de Políticas de Comunicação foi o Relatório Final sobre Políticas de Comunicação nas Ifes, elaborado em 2018, pelo Colégio de Gestores de Comunicação da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Cogecom / Andifes). Segundo Castilho et al. (2018), o questionário aplicado na pesquisa foi encaminhado para todos os associados da Andifes: 59 universidades, 2 institutos e 2 centros federais de educação tecnológica. Dessas 63 instituições, 49 responderam, o que corresponde a 76% do total. Das 49 instituições que responderam à pesquisa, 23 delas disseram que não estão implantando ou elaborando a Política de Comunicação, 25 afirmaram que a Política de Comunicação está em fase de construção ou implementação. Apenas 1 instituição declarou possuir uma Política de Comunicação implementada.

As pesquisas mencionadas, realizadas respectivamente em 2014 e 2018, possuem abordagens distintas para coleta de dados, mas apontam em comum um número pequeno de instituições que possuem o documento de Política de Comunicação, embora evidencie um provável interesse, ou percepção de necessidade, para elaborar e aprovar tal documento.

Em organizações que possuem o modelo de gestão participativa a legitimidade de uma Política de Comunicação passa pela construção coletiva de suas diretrizes. (BUENO, 2009). Em uma universidade federal a maioria das decisões são colegiadas o que facilita essa discussão, porém a alternância dos cargos de gestão, as normativas e as diferentes visões provenientes de diferentes áreas do conhecimento, dentre outros, podem dificultar a elaboração desse documento.

A Política de Comunicação não é uma normativa imposta por órgãos superiores. De acordo com Bueno (2009), a sua construção parte da necessidade que cada instituição tem em estabelecer uma comunicação comprometida com os resultados, definindo princípios e diretrizes para guiar os planejamentos e ações de comunicação de modo a respeitar a sua história, missão, valores e públicos. Por ser um documento personalizado, que impacta na

imagem da instituição e não apenas na rotina do setor de comunicação, a participação da comunidade acadêmica representa um diferencial para a sua legitimidade.

Nesse aspecto, o desafio dessas instituições é criar uma Política de Comunicação legitimada pelo caráter participativo, que seja capaz de definir diretrizes para a materialização da missão, visão e valores organizacionais no contexto das relações com os públicos, abrangendo os diferentes meios de comunicação digital e seus diferentes núcleos de gestão (BUENO, 2019).

As universidades federais possuem peculiaridades que as diferem da maioria das outras organizações. Elas precisam lidar com a diversidade de saberes e opiniões, a complexidade institucional e a rotatividade dos gestores no ambiente administrativo e acadêmico. Alguns desses elementos podem enriquecer a discussão sobre os parâmetros que a comunicação organizacional deve seguir, enquanto outros podem dificultar. O desafio é entender a complexidade da comunicação organizacional, em especial a comunicação digital e propor ações que possam orientar a melhoria na comunicação digital e que contribua para as discussões de uma Política de Comunicação na UFVJM.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentamos a abordagem, natureza, método de investigação, procedimentos para coleta e análise de dados desta pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa volta-se à análise de um fenômeno organizacional contemporâneo abordando a gestão da comunicação digital no contexto das universidades federais, baseando-se em um estudo de caso único na UFVJM. Essa metodologia permite analisar de modo abrangente os processos organizacionais contemporâneos, permitindo identificar como e porque o fenômeno acontece, quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre o objeto pesquisado e o limite entre o fenômeno e o contexto não estão objetivamente estabelecidos. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa ampla, “[...] que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.” (YIN, 2005, p. 33).

A abordagem é qualitativa, em virtude da análise de dados empregada. A análise de dados não numéricos e a investigação em profundidade do problema focal, para uma melhor compreensão de sua natureza, permite o “aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, que relata as características da gestão da comunicação digital, utilizando a UFVJM como um exemplo, que contribui para a compreensão do contexto do fenômeno no âmbito de universidades federais (GIL, 2010).

3.2 Procedimentos para a coleta de dados

Visando aprofundar a compreensão sobre o fenômeno em foco, a pesquisa documental e entrevistas foram os métodos de coleta de dados empregados na pesquisa.

3.2.1 Pesquisa Documental

As fontes documentais utilizadas foram os documentos internos da UFVJM foco de análise, as normativas sobre comunicação digital, disponibilizadas pela Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), e as páginas de *web sites* e perfis nas redes sociais Facebook e Instagram, consideradas institucionais, dos campi, unidades acadêmicas, cursos, departamentos, diretorias, pró-reitorias e reitoria da UFVJM.

Além da pesquisa nos *web sites* e perfis da UFVJM, esta pesquisa documental também é composta pelo estudo da legislação sobre comunicação digital aplicada ao Poder Executivo Federal. Através dessas normativas a Secom criou manuais que subsidiam as instruções contidas nos manuais citados no referencial bibliográfico deste trabalho. No tópico “Apresentação e Discussão dos Resultados”, esses dados normativos foram estruturados em um quadro, que apresenta os principais artigos da legislação vigente, que auxiliam nesta pesquisa.

A pesquisa documental pode ser realizada através de fontes escritas ou não, sejam elas primárias ou secundárias, quando os fatos acontecem ou posteriormente (MARCONI; LAKATOS, 2010). De acordo com Gil (2010), a pesquisa documental fundamenta-se na coleta de dados já existentes, através de documentos, que podem ser escritos, eletrônicos ou em outros formatos.

De acordo com Gil (2010, p. 31), o conceito de documento é amplo, sendo considerado “qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento.”. Os documentos eletrônicos, em seus diversos formatos, também podem ser considerados para esse fim. Gerhardt e Silveira (2009) esclarecem que a pesquisa eletrônica é composta por informações retiradas de endereços eletrônicos. Cabe ao pesquisador a responsabilidade quanto a verificar a procedência da página *web* para garantir o caráter científico da pesquisa.

Foram analisados documentos internos da UFVJM, como o PDI de 2017 a e Resolução nº 35 do Consu, de 06 de novembro de 2009, que tratam do regimento interno da Diretoria de Comunicação e seu organograma. No contexto regulatório, foram analisadas normativas da Secom e outras leis. Mediante análise desses documentos e embasados pela da tese de doutorado de Kuklinski (2005) foram definidos critérios de análise e criadas questões para a entrevistas.

Na coleta de dados dos *web sites* e páginas da UFVJM utilizamos o Manual de Diretrizes – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014a) e a tese de doutorado intitulada “Um modelo de aplicación web institucional universitária – El caso de los web com: Webs de facultades de comunicación de Iberoamerica” (KUKLINSKI, 2005, p. 1), que aborda a análise de *web sites* das universidades

públicas portuguesas. Em relação à coleta de dados das mídias sociais da UFVJM utilizamos o Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014b) e o Manual de Identidade Visual da UFVJM (UFVJM, 2011).

Observado os materiais acima citados, percebemos que não seria viável pesquisar todos os elementos, categorias e subcategorias elencadas nos documentos, uma vez que esta pesquisa se aplica a diferentes setores de uma única universidade, com objetivos, e características distintas, por exemplo, envolvemos na pesquisa unidades administrativas e acadêmicas. Essa proposta difere de outras de caráter comparativo que selecionam somente *sites* de uma mesma natureza, por exemplo portais de universidades.

Assim, o presente estudo aborda algumas questões que podem ser comuns aos diferentes *sites*, páginas e redes sociais na Internet da UFVJM. Desta forma, adaptamos alguns elementos, categorias e subcategorias das normativas e tese, transformando-os em questões possíveis de serem verificadas ao acessar a Internet.

Kuklinski (2005), apresenta categorias e subcategorias para análise de *web sites* das universidades públicas portuguesas, a partir da identificação de três fases progressivas. A primeira fase compreende a comunicação institucional eficiente, a segunda a contribuição de valor agregado aos serviços e a última fase a contribuição para gerenciar o conhecimento da instituição. A partir destas três fases, o pesquisador criou categorias e subcategorias para avaliar os portais das universidades, essas categorias foram adaptadas ao objetivo desta pesquisa

O Manual de Diretrizes – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014a, p. 7), tem como objetivo orientar todos os órgãos do Poder Executivo Federal sobre o uso da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal – IDG, “presente nos portais institucionais, *sites* temáticos, informativos [...] e outras ferramentas digitais.” O Manual Secom (2014a, p. 7) apresenta os pilares da comunicação, os elementos que constituem a estrutura padrão dos *sites* e as orientações sobre o conteúdo editorial.

Foco no público, experiência digital comum, acessibilidade e economicidade são os pilares da comunicação apresentados na IDG e que justificam a sua utilização por todos os órgãos do Poder Público Federal. A partir desses pilares o Manual Secom (2014a) estabelece elementos que contribuem para unificar a presença digital e boas práticas para o conteúdo editorial.

Para a coleta de dados dos *sites* e páginas da UFVJM escolhemos alguns elementos do Manual de Diretrizes – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014a), e algumas categorias e subcategorias apresentadas por Kuklinski (2005) na sua tese. Adaptamos essas referências para construir uma tabela para coleta documental com questões que podem ser analisadas ao acessar os *sites* e páginas da UFVJM, como mostra o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 –Referências para a construção da tabela de coleta documental

Fonte	Elemento ou Categoria e Subcategoria da fonte	Aspectos analisados nos espaços digitais
Manual de Diretrizes – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014a)	- Cabeçalho	- Identifica claramente o setor; - Vincula o site à marca UFVJM; - Marca da UFVJM de acordo com o Manual de Identidade Visual; - Barra de Identidade Padrão do Governo Federal; - Acessibilidade (libras e/ou alto contraste); - Mecanismo de busca; - Menu de informações e/ou serviços; - Contato com o setor; - Relação de servidores do setor e seus contatos; - <i>Link</i> para Facebook e/ou Instagram.
	- Barra inferior	- Logomarca do Governo Federal; - <i>Link</i> para o Facebook e/ou Instagram.
	- Serviços	- <i>Link</i> para procedimentos e/ou serviços.
	- Boas práticas em conteúdo editorial / Diretrizes para redação, estilo e edição	- Pertinência e qualidade de conteúdo em relação ao setor; - Conteúdo noticioso.
	- Boas práticas em conteúdo editorial / Interação e <i>hiperlinks</i>	- Conteúdo com imagem.
	- Boas práticas em conteúdo editorial / Redação de legenda das imagens	- Legenda para as imagens.
Um modelo de aplicação web institucional universitária – El caso de los web com: Webs de facultades de comunicación de Iberoamerica (KUKLINSKI, 2005)	- Plano de gestão / Consolidação da marca	- Marca da UFVJM de acordo com o Manual de Identidade Visual.
	- Gramática da interação / Desenho de interfaces	- Cabeçalho igual ao o portal UFVJM.
	- Gramática da interação / Acessibilidade	- Acessibilidade (libras e/ou alto contraste)
	- Economia da Comunicação / Conteúdos diferentes e inovadores / Informações sobre corpo docente	- Relação de servidores do setor e seus contatos.
	- Economia da Comunicação / Conteúdos diferentes e inovadores / <i>Links</i>	- Retorno ou <i>link</i> para o portal da UFVJM

-
- Plano de gestão / Atualização
 - Data de postagem ou última atualização;
 - Atualização nos últimos três meses.
-

Fonte: Elaborado pela autora.

Para análise das redes sociais na Internet, foi utilizando o Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014b). Este documento (SECOM, 2014b, p. 7) apresenta diretrizes para que os órgãos do Poder Executivo Federal estejam presentes nas redes sociais de modo ético e assertivo, “considerando a geração de conteúdo, interação com o cidadão e atuação casos de gerenciamento de crise”. O Manual apresenta conceitos e orientações de boas práticas nas redes sociais da Internet e é dividido por tipo de mídia social.

Com o objetivo de analisar mais perfis nas redes sociais na Internet, escolhemos para este estudo as plataformas mais populares no momento da pesquisa, o Facebook e o Instagram. Por este motivo, vamos nos ater a algumas orientações que podem ser observadas nestas plataformas, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Orientações para observação dos perfis nas redes sociais

Fonte	Elemento da fonte	Questões analisadas nos <i>sites</i> e páginas
Manual de Orientação para Atuação em Mídias Sociais – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (SECOM, 2014b)	- Algumas boas práticas operacionais / Definição de perfil e nomenclatura	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica claramente o setor; - Identifica claramente no nome do perfil que o setor pertence à UFVJM; - Imagem de perfil ou capa com o nome UFVJM; - Identifica na descrição que pertence a setor da UFVJM; - Postagem com identificação do nome UFVJM; - Marca UFVJM de acordo com o Manual de Identidade Visual.
	- Algumas boas práticas operacionais / Quem seguir nas mídias sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Segue perfil de órgão do Governo Federal; - Segue perfil oficial da UFVJM. - Compartilha postagens ou usa tagueamento das redes sociais da UFVJM Oficial; - Compartilha postagens ou usa tagueamento das redes sociais do Governo Federal.
	- Diretrizes gerais	<ul style="list-style-type: none"> - Conteúdo institucional; - Linguagem clara e direta; - Meme ou humor.
	- Diretrizes gerais / Diretrizes editoriais	<ul style="list-style-type: none"> - Informações sobre regras de uso do perfil; - Possui “#pracegover”; - Provoca interação com o usuário; - Responde perguntas dos usuários; - Tagueamento ou marcadores para as postagens.

- Diretrizes gerais / Pauta, volume e frequência de postagens	- Postagens no feed com frequência igual ou inferior a um mês.
Guia de imagens	- Imagens com qualidade; - Imagens com legenda; - Imagens com crédito de autoria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após o levantamento dos critérios para a pesquisa documental, foram criadas categorias que possibilitaram agrupar questões, de modo a facilitar a visualização. O Quadro 4 traz as categorias e critérios de análise referentes à pesquisa documental dos sites e páginas na Internet pesquisadas.

Quadro 4– Itens para análise em sites e páginas web

Identidade Público Federal	1. Identifica claramente o setor; 2. Vincula o site à marca UFVJM; 3. Marca da UFVJM de acordo com o Manual de Identidade Visual; 4. Cabeçalho igual ao do portal UFVJM; 5. Barra de Identidade Padrão do Governo Federal; 6. Logomarca do Governo Federal.
Acessibilidade e informação	1. Acessibilidade (libras e/ou alto contraste); 2. Mecanismo de busca; 3. Menu de informações e/ou serviços; 4. Contato com o setor; 5. Relação de servidores do setor e seus contatos.
<i>Links</i>	1. Retorno ou <i>link</i> para o portal da UFVJM; 2. <i>Link</i> para Facebook e/ou Instagram; 3. <i>Link</i> para o portal de Acesso à Informação; 4. <i>Link</i> para procedimentos e/ou serviços
Atualização	1. Data de postagem ou última atualização; 2. Atualizado nos últimos três meses.
Qualidade da informação	1. Pertinência e quantidade de conteúdo em relação ao setor; 2. Conteúdo noticioso; 3. Conteúdo com imagem; 4. Legenda para as imagens.

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria de identidade público federal visa identificar os elementos que definem a identidade do setor, seu vínculo com a universidade e com o Governo Federal e o uso correto da marca UFVJM. São esses elementos que “dizem” para o público que aquele site pertence e “fala” em nome da instituição como um todo. A categoria acessibilidade e informação avalia os recursos que permitem o acesso de pessoas com deficiência e meios que facilitam a navegação do usuário, a busca por informações e os contatos com setor.

A categoria *links* permite avaliar se existem opções de acesso direto ao portal da UFVJM, portal de Acesso à Informação, procedimento e serviços ofertados, e mídias sociais Facebook e Instagram do setor ou da UFVJM. Através dos links o usuário pode rapidamente ter acesso a qualquer um desses canais e agilizar sua busca. Na categoria atualização é identificado se as postagens possuem data de publicação e se essas correspondem aos últimos três meses. A última categoria proposta é a qualidade da informação, que avalia questões relacionadas ao conteúdo e imagem disponíveis na página, através da identificação da pertinência e quantidade do conteúdo em relação ao setor, a presença de conteúdo noticioso, a presença de imagens e o uso de legendas expostas abaixo da imagem e que descrevem seu conteúdo.

O mesmo processo foi realizado para a análise das redes sociais na Internet, foco de pesquisa (QUADRO 5).

Quadro 5 – Itens para análise em redes sociais na Internet

Identidade Público Federal	Identifica claramente o setor; 1.2 - Identifica claramente no nome do perfil que o setor pertence à UFVJM; 1.3 - Imagem de perfil ou capa com o nome UFVJM; 1.4 - Identifica na descrição que pertence a setor da UFVJM; 1.5 - Postagem com identificação do nome UFVJM; 1.6 - Marca UFVJM de acordo com o Manual de Identidade Visual; 1.7 - Segue perfil de órgão do Governo Federal; 1.8 - Segue o perfil oficial da UFVJM.
Acessibilidade e informação	1. Informações sobre regras de uso do perfil; 2. Possui “#pracegover”.
Compartilhamento	1. Compartilha postagens ou usa tagueamento das redes sociais da UFVJM Oficial; 2. Compartilha postagens ou usa tagueamento de outros órgãos do Governo Federal.
Imagens	1. Imagens com qualidade; 2. Imagens com legendas; 3. Imagens com crédito de autoria
Postagens e interações	1. Provoca interação com usuário; 2. Responde perguntas dos usuários; 3. Postagens no feed com frequência igual ou inferior a um mês; 4. Conteúdo institucional; 5. Linguagem clara e direta; 6. Meme ou humor; 7. Tagueamento ou marcadores para postagens.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a análise documental das redes sociais, a categoria identidade público federal visa identificar se o perfil especifica o nome do setor e se apresenta o vínculo com a UFVJM, utilizando nome ou marca da universidade em suas imagens de perfil ou capa, texto na descrição de apresentação, e imagem ou menção nas postagens. Além disso essa categoria também verifica se a marca da UFVJM está sendo usada de acordo com o Manual de Identidade Visual da instituição e se o perfil segue outro órgão do Governo Federal.

A categoria acessibilidade e informação verifica se o perfil possui regras de uso, com explicações sobre como se dará a moderação das interatividades e se possui a “#PraCegoVer” que chama a atenção para a audiodescrição das imagens, permitindo que pessoas com deficiência visual possam usar aplicativos de leitura para ouvir o que está apresentado na imagem. Na categoria compartilhamento é avaliado se o perfil compartilha ou usa tagueamento das redes sociais da UFVJM Oficial ou de outros órgãos do Governo Federal, fazendo uma integração colaborativa entre os perfis.

A penúltima categoria avalia a qualidade das imagens postadas, se possuem crédito de autoria de acordo com o que preconiza a lei de direitos autorais (BRASIL, 1998) e se possuem legenda explicando brevemente do que se trata. A última categoria, postagens e interações, observa se o perfil responde perguntas dos seguidores, provoca interação através das suas postagens, possuem postagens com frequência, postam conteúdo institucional pertinente ao setor, com linguagem clara e direta, se utilizam meme ou humor e se marcam as postagens para *hiperlinks* relacionados ao mesmo tema.

Além das questões dos Quadros 4 e 5, acrescentamos outras que são importantes para a análise dos dados. Nos *sites* e páginas verificamos o tipo de domínio (página do portal UFVJM, subdomínio UFVJM, e outro subdomínio); modelo de layout (layout do portal antigo UFVJM e layout do portal novo UFVJM); e se pertence ao setor administrativo ou acadêmico. Na tabela de coleta para as redes sociais foi acrescentado o número de seguidores da página no momento da coleta, e a descrição do setor como administrativo ou acadêmico.

Para a coleta dos dados, criamos três tabelas, sendo uma para cada tipo de canal de comunicação digital: site ou páginas *web*; página no Facebook; perfil no Instagram. A partir disto, realizamos um levantamento dos *sites* e páginas *web* e redes sociais na Internet dos Campi, unidades acadêmicas, cursos, pró-reitorias e reitoria da UFVJM. Para avaliar cada item de cada categoria, de forma a uniformizar a análise frente a situações diversas, foram estabelecidas respostas baseadas em frequência: frequentemente, eventualmente e nunca.

O período de coleta de dados ocorreu do dia 24 de fevereiro a 16 de abril de 2020 para *sites* e páginas e de 8 a 11 de março de 2020 para as páginas no Facebook e perfis no

Instagram. Para orientar a busca dos *sites* e páginas *web* acessamos os menus dos setores pesquisados no portal da UFVJM. Além disto, utilizamos o buscador Google para complementar a pesquisa nos setores não encontrados diretamente no portal UFVJM. A busca no Google foi realizada utilizando-se o do nome do setor mais a sigla UFVJM.

Os perfis das redes sociais foram localizados de três formas: a) buscadores do Facebook e Instagram, com o nome dos setores e a sigla UFVJM; b) buscador Google utilizando as palavras UFVJM e Facebook e UFVJM e Instagram; c) *links* contidos nos *sites* e páginas da pesquisa realizada no portal UFVJM para a tabela sobre *sites* e portais.

Os *sites* e páginas pesquisados foram observados em sua integralidade. Já nas páginas e perfis de redes sociais na Internet a coleta de dados foi feita considerando os últimos três meses de postagens no feed de notícias no corpo da página, desconsiderando o espaço dos stories que é transitório.

Em relação à análise dos dados coletados nos *web sites* e perfis das redes sociais escolhidas para esta pesquisa, criamos planilhas no *software Microsoft Excel*, dividindo-as em três categorias: *web sites*; perfil no Facebook; e perfil no Instagram. Utilizamos a técnica de visualização de informações que facilita a observação e compreensão das informações através da percepção visual [...] (VAZ, 2004), colorindo cada categoria de uma cor diferente. Além disso, calculamos a frequência absoluta em que cada item pesquisado aparece na tabela e a pontuação de cada setor de acordo com os critérios observados. Diante destas informações criamos gráficos para melhor visualização das informações encontradas.

A partir da análise dos dados colhidos na pesquisa documental, levantamos algumas possibilidades para a escolha dos entrevistados, a fim de conhecer sobre a gestão da comunicação nos diferentes setores da UFVJM.

3.2.2 Entrevistas

Para compreender como é feita a gestão dos *web sites* e perfis nas redes sociais da Internet na UFVJM, utilizamos entrevistas semiestruturadas, com amostragem por acessibilidade e relevância. As entrevistas foram realizadas com os gestores das páginas *web* e perfis, a fim de investigar como é feito o planejamento, a produção e publicação de conteúdo, o monitoramento e análise dos resultados.

Em relação à entrevista, Marconi e Lakatos (2010) explicam que o seu principal objetivo é obter informações do entrevistado sobre um assunto, sendo um importante

instrumento para as áreas da comunicação. As autoras destacam que a entrevista possibilita a obtenção de dados que não estão nas fontes documentais e que podem ser relevantes para os resultados.

Para esta pesquisa, fizemos as entrevistas semiestruturadas, que as autoras Gerhardt e Silveira (2009) consideram como de natureza exploratória, na qual o pesquisador elabora um roteiro de questões sobre o tema de estudo, mas permite ou incentiva que o entrevistado apresente novos desdobramentos sobre o assunto. Os roteiros para as entrevistas semiestruturadas podem ser verificados no Apêndice A e B e serão direcionados aos responsáveis pela gestão da comunicação digital dos diferentes setores da UFVJM, escolhidos a partir da pesquisa documental. A escolha dos entrevistados será feita de acordo com a acessibilidade e relevância para a pesquisa, no máximo com 12 entrevistados, divididos entre representantes da gestão de páginas *web* e gestão de redes sociais na Internet.

As entrevistas foram realizadas de forma *on-line*, individualmente, de acordo com a disponibilidade de cada participante, no período de 24 de junho a 11 de agosto de 2020. O roteiro é composto por perguntas semiestruturadas, que servem para conduzir a conversa e possibilitar novos questionamentos. Antes de realizar as entrevistas foram realizadas entrevistas pilotos, a fim de conferir a validade interna dos dados que serão coletados na entrevista.

Para evitar constrangimento e identificação do participante, as perguntas foram direcionadas ao contexto da administração e gestão da comunicação digital, sem a necessidade de identificação de nomes. Utilizamos para a identificação dos setores uma letra e para o entrevistado, um número. O Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), da UFVJM, está disponível no Apêndice C desta pesquisa.

Para a análise e interpretação dos dados das entrevistas semiestruturadas foi utilizada a análise de conteúdo, técnica que segundo Gil (2010, p. 67), “visa descrever de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação”. Silva e Fossá (2017) acrescentam que a técnica inclui o que é dito pelo entrevistado, e o que é percebido pelo pesquisador, de modo a facilitar a compreensão sobre o assunto.

A análise de conteúdo será do tipo categorial, que de acordo com Bardin (2011, p. 201) permite o “desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo agrupamentos analógicos.” O autor (2011) acrescenta que o processo acontece por meio da classificação dos elementos por diferenciação e na sequência por reagrupamento analógico.

Deve-se ter clareza das regras de inclusão e exclusão nas categorias, sendo elas mutuamente excludentes. (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016).

A análise de conteúdo é uma metodologia amplamente utilizada em pesquisas nas áreas de comunicação e “em estudos sobre produção de conteúdo”, tendo como objetivo “classificar e categorizar” conteúdo em “elementos-chave”, possibilitando a sua comparação com outros elementos. (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016, p. 175-176). Para esta pesquisa as categorias foram definidas tendo como base o referencial teórico e os dados coletados nas entrevistas.

Para concluir a pesquisa, a análise e apresentação final dos dados levará em conta os dados qualitativos obtidos por meio da pesquisa documental, das informações obtidas através da entrevista e o referencial teórico e resultará na resposta ao problema de pesquisa, e uma proposta de ações que possam orientar a melhoria na comunicação digital da UFVJM.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo vamos apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa documental e nas entrevistas, utilizando os métodos de análises dos dados descritos na metodologia e dialogando com os conhecimentos adquiridos através do referencial teórico.

4.1 A UFVJM

Nas duas últimas décadas houve expansão relevante no número de universidades federais no Brasil, com propósito de interiorização do ensino superior público. (BRASIL, 2012, p. 24). Atualmente, segundo dados do INEP (2018), em 2017 o Brasil possuía 108 Ifes – neste caso incluindo-se universidades e institutos - sendo 17 na região Norte, 29 no Nordeste, 36 no Sudeste, 17 no Sul e 9 no Centro Oeste. Dentre as universidades está a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

A origem da UFVJM remonta à criação da instituição pública e estadual Faculdade de Odontologia de Diamantina (Faod), pelo então Governador de Minas Gerais e diamantinense, Juscelino Kubitschek de Oliveira, por meio da Lei Ordinária nº 990 em 30 de setembro de 1953 (MINAS GERAIS, 1953). Pouco depois, com Juscelino Kubitschek na presidência da república a Faod foi transformada em Faculdade Federal de Odontologia de Diamantina (Fafeod) pela Lei nº 3.846, em 17 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960).

Apesar de um início com significativa mudança, nas décadas seguintes não houve nenhuma alteração no formato, ou na oferta de cursos. Até 1997, a Fafeod continuou ofertando apenas o curso de Odontologia, neste ano, foi criado o curso de Enfermagem, de acordo com o *site* da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM, 2020a). Esse foi um primeiro passo de uma trajetória de expansão nos anos seguintes.

Em 4 de julho de 2002, por meio da Lei nº 10.487 (BRASIL, 2002) passou a se chamar Faculdades Federais Integradas de Diamantina (Fafeid) e, além de Odontologia e Enfermagem, oferecer também os cursos de Farmácia, Nutrição, Fisioterapia, Agronomia, Engenharia Florestal e Zootecnia.

Finalmente, em 8 de setembro de 2005, por meio da Lei nº 11.173, a Fafeid transformou-se em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Segundo o *site* da UFVJM (2019a) esta transformação “representou a interiorização do ensino público no estado de Minas Gerais [...]”, uma vez que a universidade passou a pertencer a

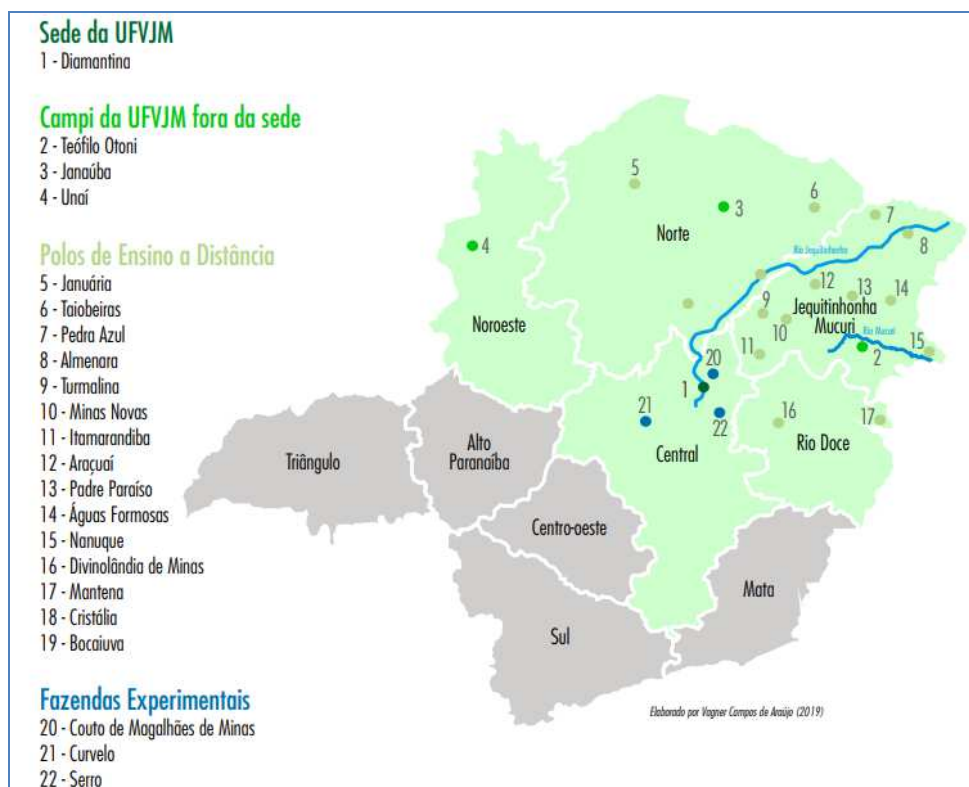
duas regiões de Minas Gerais, com a ampliação para a cidade de Teófilo Otoni, com a criação do Campus do Mucuri.

Desde então foram criados novos cursos de graduação, pós-graduação e ensino a distância, além das fazendas experimentais nos municípios de Couto Magalhães de Minas, Serro e Curvelo.

Por meio do Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), instituído em 2007, fazendo parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), do Governo Federal (BRASIL, 2007), o REUNI “foi um instrumento de reestruturação das universidades, sendo responsável pela nova etapa de expansão das IFES [...] e pela realização de grande parte dos investimentos e por sua reestruturação interna.” (BAPTISTA et al., 2013, p. 8).

Posteriormente, no primeiro semestre de 2014, iniciou-se nova expansão relevante por meio de dois novos *Campi* criados pela UFVJM em Janaúba e Unaí. A atuação da universidade, antes presente nos vales do Jequitinhonha e Mucuri, estendeu-se para as regiões Norte e Nordeste de Minas Gerais (UFVJM, 2019a), como mostra o Quadro 1, com o mapa dos campus da UFVJM:

Mapa 1 - Área de abrangência da UFVJM



Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2018 da UFVJM, (UFVJM, 20, p. 9)

Atualmente a universidade possui mais de 80 cursos, mais de 10 mil discentes de graduação e mais de 1.500 de pós-graduação. O quadro atual de servidores conta com 654 técnicos administrativos e 795 professores nos Campi da UFVJM. (UFVJM, 2019c).

A universidade possui como visão estar entre as melhores do Brasil, “reconhecida e respeitada pela excelência do ensino, pesquisa e da extensão, contribuindo para o desenvolvimento nacional, em especial dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri.”. A sua missão é “Produzir e disseminar o conhecimento e a inovação, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão como propulsores do desenvolvimento regional e nacional.”. Os valores da UFVJM são “Ética, responsabilidade socioambiental, democracia, liberdade e solidariedade.”. (UFVJM, 2019a).

A integração passa a ser um fator primordial para a UFVJM devido a rápida e intensa expansão em uma ampla área geográfica do estado de Minas Gerais. Amplia-se significativamente o seu público e o impacto da presença e das ações da universidade nesses territórios. Esses aspectos reforçam a importância da comunicação organizacional integrada e planejada, guiada por uma Política de Comunicação com diretrizes previamente pactuadas para fortalecer a imagem da organização de acordo com sua visão, missão e valores.

4.1.1 Caracterização da comunicação na estrutura e políticas da UFVJM

A estrutura organizacional da UFVJM possibilita observar a existência de uma diretoria voltada à comunicação, vinculada a Reitoria. A Diretoria de Comunicação Social (Dicom) da UFVJM teve seu regimento interno aprovado pela Resolução nº 35 de 06 de novembro de 2009 (UFVJM, 2009).

O regimento interno da Dicom estabelece finalidades, competências e estrutura da Diretoria e elenca a sua forma de organização, que de acordo com a Resolução será composta por Secretaria, Divisão de Publicações Impressas e *On-line*, Assessoria de Imprensa, Divisão de Eventos e Cerimonial, Divisão de Produção Gráfica, Rádio Universitária Educativa, TV Universitária Educativa, Central de Informações e Comunicação Institucional. (UFVJM, 2009).

Por ser esta pesquisadora também servidora técnica administrativa da Dicom, observa-se que, apesar de constar no organograma da referida resolução, na prática alguns destes setores ou canais não chegaram a ser criados, como por exemplo a TV Universitária Educativa e a Central de Informações. Outros foram extintos como a Rádio Universitária 99,7

FM – com o fim da concessão governamental, ou readequados como Eventos e Cerimonial que não possui servidores específicos para esta função, uma vez que a demanda de trabalho é flutuante. Além disso, novos setores surgiram, como Mídias Digitais, e novas demandas foram criadas, como o projeto do Novo Portal, sendo necessário reorganizar a reduzida equipe, composta por 10 técnicos administrativos, sete estagiários e um terceirizado.

Em pesquisa recente realizada pela Dicom, apresentada no Planejamento de Comunicação da UFVJM – 2019 a 2023 (UFVJM, 2019b), foi possível observar que existe uma demanda pela comunicação digital, como mostra a Figura 1:

Figura 1 – Meios utilizados pelos públicos para se informar sobre a UFVJM

Quais meios você utiliza para se informar sobre a UFVJM?	Contagem
Portal (site) da UFVJM	753
E-mail Institucional	153
E-mail	144
Mídias sociais e sites dos setores da UFVJM	141
WhatsApp oficial da UFVJM	134
Instagram oficial da UFVJM	85
Facebook oficial da UFVJM	67
Rádio Universitária 99,7 FM	66
Quadro mural	34
Materiais impressos (panfletos, catálogos etc)	26
Twitter oficial da UFVJM	21
Canais externos (jornal, revistas e TV)	18
Facebook Institucional	0

Fonte: Planejamento de Comunicação da UFVJM – 2019 a 2023 (UFVJM, 2019b).

De acordo com o resultado da pesquisa (FIG. 1), num total de 13 opções, o portal da UFVJM é o principal meio de acesso utilizado pelos públicos para se informar sobre a universidade, em terceiro está as mídias sociais e *sites* de outros setores da UFVJM e em sexto e sétimo respectivamente, o Instagram Oficial da UFVJM e o Facebook Oficial da UFVJM. Como é possível observar, os sete primeiros lugares dizem respeito a meios de comunicação digital, o que confirma uma tendência de preferência pelo público e uma oportunidade para a universidade.

A pesquisa acima foi realizada no final do ano de 2019 e a Pandemia Covid-19 ainda não era uma realidade dos brasileiros. Observamos que para diferentes utilidades, em 2020 os

meios de comunicação digital tornaram-se prioritários, ganhando destaque na maioria das organizações. Provavelmente quando tudo isso passar, a rotina e hábitos das pessoas também será cada vez mais influenciada pelo ambiente digital.

4.1.2 Normativas internas da UFVJM relativas à comunicação

Para compreender a atuação da Dicom na comunicação digital e na elaboração de uma Política de Comunicação, analisamos alguns documentos, são eles: Regimento Interno da Diretoria de Comunicação Social e o mais recente Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O Regimento Interno da Diretoria de Comunicação Social, (UFVJM, 2009, p. 1) apresenta como uma das finalidades da Dicom “Elaborar, propor, implantar e coordenar a execução de uma política de informação e comunicação para a UFVJM”. Observamos que desde a sua instituição como órgão diretivo, a Dicom já mencionava a necessidade de uma Política de Comunicação. Além disso, o Regimento elenca como uma das atribuições desta diretoria a coordenação e manutenção do Portal da UFVJM, com “descentralização da inserção de conteúdo e atualização constante das informações, bem como de seus derivados [...]a fim de manter as comunidades interna e externa bem informadas sobre as notícias da instituição. (UFVJM, 2009, p. 4)

Pelo documento podemos perceber que desde o início da constituição da Diretoria de Comunicação Social da UFVJM, é conferido a ela a gestão do Portal da universidade e outras mídias *on-line* decorrente dela. Contudo, o documento descentraliza a gestão dos *sites* páginas e outros meios digitais dos diferentes setores da UFVJM, delegando autonomia e responsabilidade pela publicação e atualização dos seus conteúdos.

Observamos que na Resolução essa descentralização e autonomia dos setores em relação ao portal e outras mídias digitais não faz referência a diretrizes ou manuais que possam orientar a conduta no ambiente *on-line*. O documento também não faz menção aos termos comunicação digital, site, redes sociais, mídias sociais, identidade digital. (UFVJM, 2009).

Outro documento analisado nesta pesquisa foi o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2017 a 2021, (UFVJM, 2020b), que apresenta como uma das ações para o alcance das metas da Diretoria de Comunicação Social a elaboração de uma Política de Comunicação da UFVJM. Percebemos que, por continuar como parte dos anseios da Dicom

após uma década da sua menção na Resolução (UFVJM, 2009), a construção de uma Política de Comunicação continua sendo um desafio para esta Diretoria, tendo em vista que não encontramos nenhum documento que formalize o início das atividades para a elaboração desta Política e a Política de Comunicação em si na UFVJM, até novembro de 2020.

No PDI também é possível perceber que um dos objetivos da Dicom para os anos de 2017 a 2021 está relacionado à comunicação digital, com a coordenação do Portal e das redes sociais oficiais UFVJM. Para isso, duas metas foram criadas: o aumento da visibilidade da universidade nas redes sociais oficiais e a adequação e modernização do Portal. As ações propostas no documento foram a criação do novo Portal, a criação de perfis oficiais nas redes sociais e a elaboração da Política de Comunicação da UFVJM.

Cabe ressaltar que, nos dois documentos analisados e em outros documentos referente à Dicom, não encontramos manuais, normativas e diretrizes que orientem o uso da comunicação digital na UFVJM.

4.2 NORMATIVAS DO GOVERNO FEDERAL RELACIONADAS À COMUNICAÇÃO DIGITAL

A pesquisa documental proposta neste trabalho engloba a análise das normativas sobre comunicação digital do Governo Federal. A universidade é uma autarquia do Governo Federal, sendo assim, é necessário compreender a legislação relacionada à comunicação do Governo a qual é submetida, especialmente, as orientações da Secom. Dentre os instrumentos legais analisados destacamos três que contribuíram para a pesquisa documental: a) Instrução Normativa Secom nº 8, de 19 de dezembro de 2014, que trata da identidade da comunicação digital das entidades do Poder Executivo Federal; b) Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019, que institui o portal gov.br; c) Portaria nº 39, de 9 de julho de 2019, que dispõe sobre os procedimentos para a unificação dos canais digitais do Governo Federal. A Figura 2 traz uma síntese dos pontos mais relevantes desses instrumentos.

Figura 2 - Normativas sobre comunicação digital do Governo Federal

INSTRUÇÃO NORMATIVA SECOM - Nº 8 DE 19 DE DEZEMBRO DE 2014 (BRASIL, 2014)
Disciplina a implantação e a gestão da Identidade Padrão de Comunicação Digital das propriedades digitais dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal e dá outras providências.

Aplica-se aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal	Art. 2º O disposto nesta Instrução Normativa se aplica aos órgãos e entidades da administração federal que mantenham ou venham a manter sítios ou portais nos domínios do Poder Executivo Federal, perfis nas redes sociais, aplicativos e demais propriedades digitais.
Delimita a Identidade Padrão de Comunicação do Governo Federal	Art. 3º Para adequação à Identidade Padrão de Comunicação Digital, as propriedades digitais dos órgãos e das entidades do Poder Executivo Federal devem observar o disposto nesta Instrução Normativa, no Manual de Diretrizes de Comunicação Digital do Governo Federal e no Guia de Estilo da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal. (Redação dada pela Instrução Normativa nº 08, de 27 de novembro de 2018).
Definição de: Comunicação digital Propriedades digitais Identidade Padrão de comunicação digital	Art. 4º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se: I - Comunicação digital: a ação de comunicação que consiste na convergência de conteúdo, mídia, tecnologia e dispositivos digitais para acesso, troca e obtenção de informações, em ambiente virtual, de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal com a sociedade ou com públicos específicos; II - Propriedades digitais: os sítios, os portais, os perfis nas redes sociais, os aplicativos e os serviços acessados por dispositivos eletrônicos; III – Identidade Padrão de Comunicação Digital: o conjunto de diretrizes, orientações, padrões e modelos a serem aplicados em portais institucionais, ambientes funcionais, redes sociais, aplicativos e outras propriedades digitais; [...]
Objetivos: - Qualificar a experiência de usuário. - Padronizar e alinhar a estratégia de comunicação - Garantir acesso aos interessados	Art. 5º São objetivos da Identidade Padrão de Comunicação Digital: I - qualificar a comunicação mediante a padronização da experiência de uso, de forma a permitir que o cidadão encontre e utilize, com mais facilidade, informações sobre políticas públicas, programas e serviços oferecidos pelo Governo Federal; (Redação dada pela Instrução Normativa nº 08, de 27 de novembro de 2018) II - padronizar propriedades e soluções digitais com o fim de alinhar a estratégia de comunicação e informação dos órgãos e entidades, centrada no cidadão; III - garantir o acesso a todos os interessados, independentemente da forma ou dispositivo de conexão, assegurando a acessibilidade digital e o acesso ubíquo.
Princípio de Economicidade	Art. 7º A Identidade Padrão de Comunicação Digital primará pela aplicação do princípio da economicidade, em decorrência do qual se recomenda a reutilização e a distribuição de funcionalidades já construídas, sempre que possível.
Responsabilidade pelas informações	Art. 8º O responsável pelo domínio e o gestor da propriedade digital respondem pela confiabilidade e tempestividade das informações disponibilizadas.
Acesso universal: linguagem e públicos de interesse	Art. 11. As propriedades digitais serão construídas e mantidas com foco no acesso universal, rápido e fácil pelos interessados, observadas as seguintes diretrizes: I - utilização de linguagem clara, consistente, sem ambiguidade, objetiva e adaptada aos públicos de interesse, de acordo com as informações apresentadas; [...]
Meios de contato e garantia de respostas	Art. 12. As propriedades digitais oferecerão os meios de contato aos cidadãos, observadas as seguintes diretrizes: I - consistência e garantia de respostas aos interessados pela mesma propriedade digital de registro inicial de uma demanda; II - classificação como informação oficial a enviada em resposta ao interessado por quaisquer meios; III - divulgação do nome da unidade responsável pelo atendimento.
Publicidade de informações de caráter público	Art. 13. Deverá ser disponibilizada a informação que não esteja sujeita a restrições legais justificáveis, observados os seguintes critérios: I - ser publicada o mais prontamente possível, de modo a preservar seu valor e utilidade; II - ter sua data de publicação visualizada de forma clara; [...]
Tempo para adaptação: 180 dias	Art. 17. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação. Parágrafo único. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal terão prazo de 180 (cento e oitenta) dias para se adaptarem às normas desta Instrução Normativa.
DECRETO Nº 9.756, DE 11 DE ABRIL DE 2019 (BRASIL, 2019a)	
Art. 1º Fica instituído o portal único “gov.br”, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública Federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, por meio do qual informações	

institucionais, notícias e serviços públicos prestados pelo Governo Federal serão disponibilizados de maneira centralizada.	
Delimita canais digitais	Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se canais digitais os portais na Internet e os aplicativos móveis que contenham informações institucionais, notícias ou prestação de serviços do Governo Federal.
Estabelece prazo para migração completa para o portal "gov.br"	Art. 4º - § 2º Até 31 de dezembro de 2020, os órgãos e as entidades da administração pública Federal a que se refere o art. 1º deverão: I - migrar os conteúdos de seus portais na Internet para o portal único, registrado sob o domínio "gov.br"; e II - desativar os endereços de sítios eletrônicos existentes do Governo Federal ou redirecionar o acesso para o portal único, registrado sob o domínio "gov.br".
PORTARIA Nº 39, DE 9 DE JULHO DE 2019 (BRASIL, 2019b)	
Art.1º Esta Portaria dispõe sobre procedimentos para a unificação dos canais digitais que oferecem informações, notícias ou prestação de serviços públicos e define regras para o processo de registro de endereços de sítios eletrônicos na Internet e de aplicativos móveis, no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.	
Objetivos: - Centralizar; - Padronizar experiências de uso - Otimizar recursos: eficiência e economicidade	Art. 3º O portal único "gov.br", instituído pelo Decreto nº 9.756, de 2019, tem como objetivos: I - centralizar em uma única plataforma o acesso a informações institucionais, notícias e serviços públicos prestados pelo Governo Federal; II - entregar aos usuários de serviços públicos uma experiência simplificada, padronizada e única ao acessarem informações ou serviços dos canais digitais do Governo Federal; e III - otimizar os recursos de infraestrutura e a manutenção dos canais digitais com foco na eficiência e economicidade dos gastos públicos.
Controle de registro	Art. 4º O registro de um novo endereço de sítio eletrônico "gov.br" será precedido de autorização da Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia - SGD. Parágrafo único. A publicação de informações, notícias ou prestação de serviços públicos na Internet será realizada, exclusivamente, pela utilização do domínio raiz "gov.br", acrescido de "/" e seguido do detalhamento do endereço, nos novos endereços de sítios eletrônicos do Governo Federal.
Obrigatoriedade de atendimento a Identidade Padrão de Comunicação Digital	Art. 6º A avaliação da solicitação de registro de um endereço de sítio eletrônico "gov.br" (...) inclui a análise da conformidade do sítio eletrônico: I - aos padrões visuais e funcionais estabelecidos na versão mais recente da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Governo Federal - IDG; e II - aos componentes da Plataforma de Cidadania Digital, de que trata o Decreto nº 8.936, de 2016.
Responsabilidade pelo domínio	Art. 7º O órgão ou entidade deve zelar pelos sítios eletrônicos "gov.br" que lhe forem autorizados, realizar a gestão dos conteúdos, serviços e sistemas publicados sob seu domínio, de forma a manter a conformidade com os requisitos do art. 6º e garantir que não sejam utilizados indevidamente ou em contrariedade ao interesse público. § 1º Caso a SGD tenha ciência do uso indevido do endereço de sítio eletrônico ou de sua inconformidade com o disposto nesta Portaria, comunicará o órgão ou entidade responsável, estabelecendo prazo para que preste esclarecimentos ou, quando couber, solucione a questão. § 2º Findo o prazo determinado no § 1º e não tendo o órgão ou entidade responsável adotado as providências requeridas, a SGD poderá, de ofício, desativar temporariamente ou cancelar o registro do endereço de sítio eletrônico.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar as três normativas que orientam a conduta da comunicação digital dos órgãos do Poder Executivo Federal, observamos que há uma visão estratégica da comunicação, com o uso intencional das práticas comunicacionais, visando atingir os objetivos organizacionais, incluindo espaços de interação e diálogos (SILVA; RUÃO; GONÇALVES, 2016; OLIVEIRA, 2003), com ênfase em públicos de interesse, garantia de acesso à informação e uniformização de experiências.

Há um direcionamento para a convergência da identidade de comunicação digital do Poder Executivo Federal, o que implica em uma padronização de linguagem, visual e outros elementos. Além disso, há a centralização, por meio de um portal único, com foco em economicidade e controle, mas com delegação da responsabilidade pelas publicações aos órgãos e entidades. O objetivo é instruir os diferentes órgãos a utilizar o Padrão de Comunicação Digital.

As normativas sinalizam o respeito ao público como linha condutora do processo de mudança. O foco é a experiência de uso do cidadão, seu atendimento e acessibilidade, o que vai ao encontro da comunicação pública, com a aproximação entre o Estado e o cidadão, através da disposição em estabelecer um diálogo com informações, prestação de contas, oferta de serviços e notícias que são de interesse dos seus públicos (BRANDÃO, 2006; MANIERI; RIBEIRO, 2011). Nesse sentido, destaca-se a importância de orientar-se pela facilidade de acesso, o que pode ser favorecido pela padronização das experiências. A disponibilização de meios de contato através dos meios digitais, e mais do que isso, a garantia de resposta oficial pelo mesmo meio do contato inicial, devidamente identificado pelo setor respondente.

A economicidade, um dos princípios da administração pública, é incentivada por meio da centralização das informações em uma única plataforma, com o domínio “gov.br”. A centralização otimiza recursos de infraestrutura e manutenção dos canais de comunicação digital que veiculam informações institucionais, notícias e serviços do Poder Executivo Federal. Além disso, facilita o controle da convergência para a Identidade de Comunicação Digital.

A delegação para órgãos e entidades ocorre mediante responsabilização do gestor de conteúdo, sistemas e serviços publicados no domínio. Além da necessidade de autorização para criar um *web site* no domínio “gov.br”, o gestor da propriedade digital é responsável pela confiabilidade e tempestividade das informações publicadas. Dessa forma, garante-se a possibilidade de que órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, utilizem o portal de

forma particularizada, atendendo às suas necessidades específicas visando os seus próprios públicos de interesse.

Ainda que as normas destacadas estabeleçam um direcionamento tanto de forma quanto de conteúdo, o fazem de forma geral, voltados a uma diversidade de órgãos e entidades. Compete a esses criarem as suas próprias diretrizes. No contexto das universidades, torna-se fundamental estabelecer diretrizes específicas mediante sua autonomia administrativa, conforme Art. 207 da Constituição Federal (BRASIL, 1988). As diretrizes voltadas à comunicação devem considerar tanto objetivos gerais do ensino superior, voltados à divulgação de conhecimentos, publicações e outras formas de comunicação, conforme estabelece a LDB (BRASIL, 1996), quanto aqueles específicos relacionados à sua identidade estratégica, seus públicos de interesse e contexto regional.

A ausência de políticas internas que orientam a comunicação digital na maioria das Ifes, como destacam Alves (2014) e Castilho et al. (2018) em suas pesquisas, que dialogam com as normativas aqui apresentadas, podem gerar transtornos para os gestores dos canais digitais e danos à imagem da organização.

4.3 WEB SITES E PERFIS DA UFVJM NA INTERNET

Como exposto na metodologia, a pesquisa documental inclui o mapeamento dos *web sites* e perfis no Facebook e Instagram pertencentes a unidades, setores ou departamentos da UFVJM, que, portanto, representam a instituição nestes ambientes digitais. As tabelas com os dados estão divididas em *web sites*, perfil no Facebook e perfil no Instagram. Vamos começar a análise nesta mesma ordem, considerando a junção da técnica de visualização de dados e cálculo de frequência absoluta.

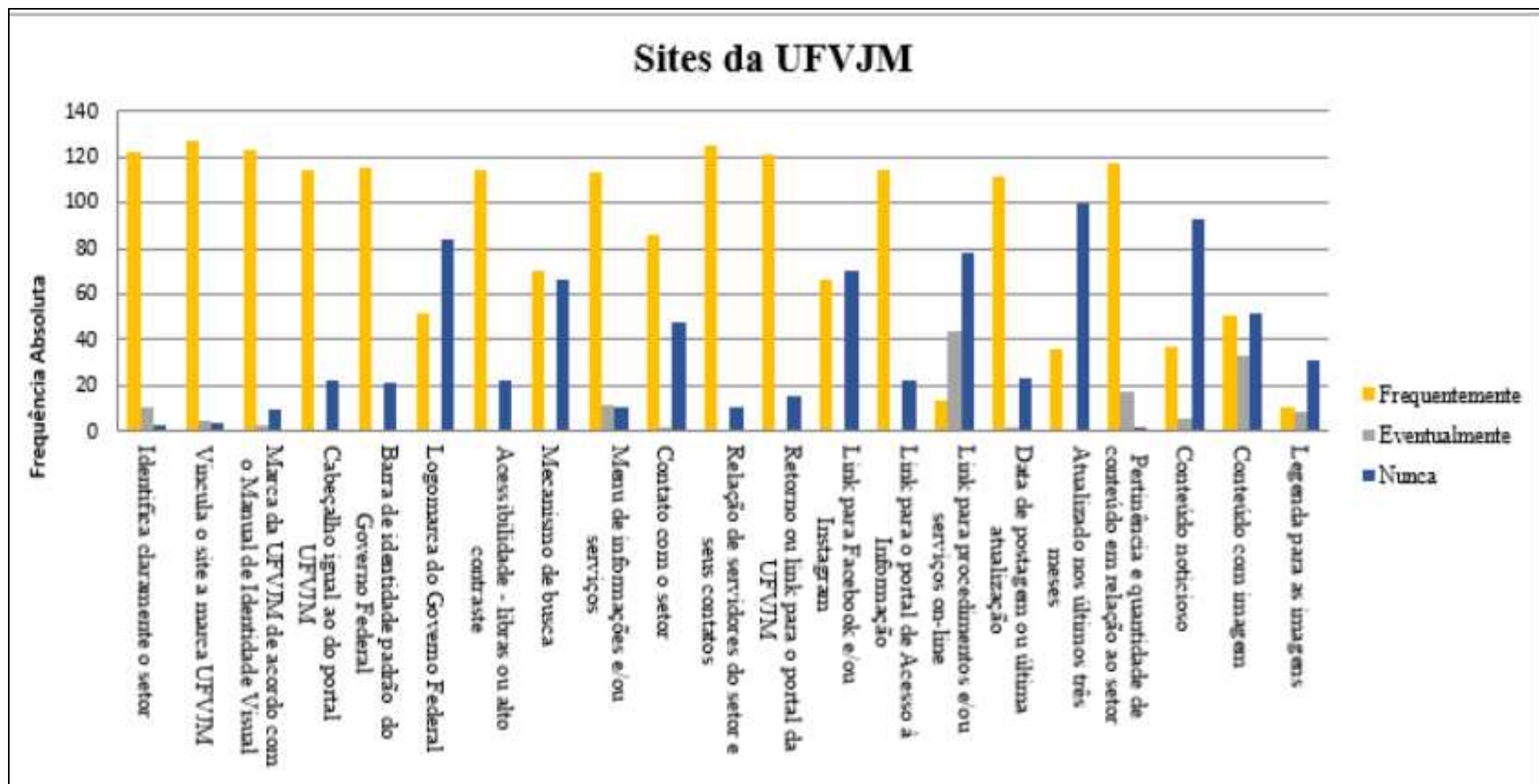
4.3.1 Web Sites UFVJM

Foram analisados 136 *web sites*/páginas pertencentes às unidades, setores ou departamentos da UFVJM durante o período de coleta de dados. Dentre esses *sites*, 21 são de setores administrativos e 115 de setores acadêmicos e quando avaliados quanto ao seu *layout*, 60 são do antigo Portal, 53 do novo Portal e 23 são de *layouts* diversos ao Portal. Quanto ao domínio, 89 possuem subdomínio UFVJM, 14 estão no domínio da página do Portal e 33 possuem outro subdomínio diverso. Para cada um dos *sites* foram observados o atendimento

aos 21 itens descritos na metodologia e as respostas classificadas em três categorias: frequentemente, eventualmente e nunca.

Para identificar de forma geral, o panorama da gestão da comunicação digital na UFVJM, foram mensuradas as frequências absolutas das categorias, para cada um dos itens em análise. Com essa análise, foi possível comparar de que forma esses itens vêm sendo gerenciados na comunicação digital. Há relevantes diferenças entre eles, conforme pode ser observado na Gráfico 1:

Gráfico 1 – Análise de dados da pesquisa documental nos sites da UFVJM



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 1, é possível observar os cinco itens que estão mais presentes nos 136 *web sites* pesquisados sendo, nesta ordem: vínculo do site com a marca UFVJM; relação de servidores do setor e seus contatos; marca da UFVJM de acordo com o Manual de Identidade; identificação clara do setor; e retorno ou *link* para o portal da UFVJM.

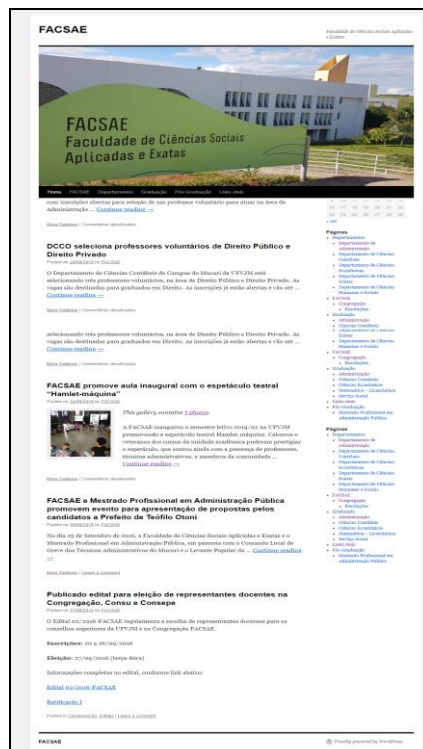
Percebemos que, mesmo com gestão descentralizada e diante da falta de diretrizes, conforme análise dos documentos internos, a maioria dos *sites* e páginas pesquisados identificam o vínculo com a UFVJM, seja através da logomarca, assinatura, *link* de acesso à página principal do Portal ou outro meio que caracteriza esse pertencimento. Essa relação é necessária e estabelece para o público que o setor é parte do todo da universidade, conferindo a credibilidade da instituição para o site em questão e, por outro lado, tornando o conteúdo publicado no site como fala institucionalizada da UFVJM. Ou seja, quando o público entra em contato com um site e observa este vínculo com a UFVJM, tudo que é postado “fala” pela instituição e representa seu todo. Mesmo assim é possível observar nas Figuras 3 e 4 que alguns sites não mencionam a UFVJM de forma clara e visível, nem apresentam a sua logomarca, como mostra a Figura 3 o site da Faculdade de Medicina do Mucuri (FAMMUC) e na Figura 4 o site da Faculdade de Ciências Sociais, Aplicadas e Exatas (FACSAE), ambas no *Campus* do Mucuri da UFVJM.

Figura 3 – Site da Fammuc no momento da coleta documental



Fonte: site da Faculdade de Medicina do Mucuri da UFVJM. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/fammuc/>. Acesso em: 24/02/2020.

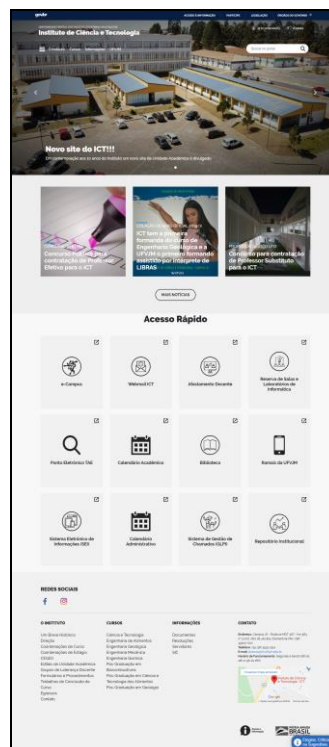
Figura 4 – Site da Facsae no momento da coleta documental



Fonte: site da Faculdade de Ciências Sociais, Aplicadas e Exatas da UFVJM. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/facsae/>. Acesso em: 24/02/2020.

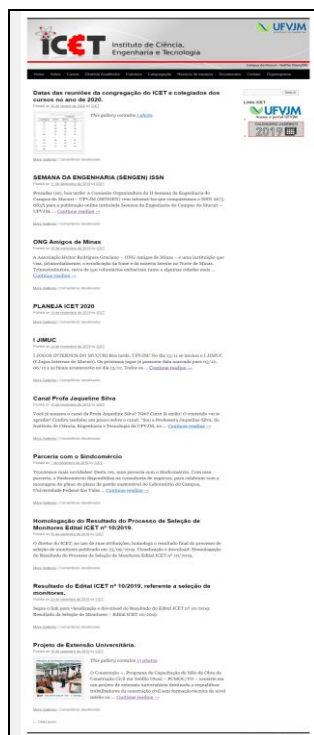
Nas Figuras 5 e 6 é possível observar dois *sites* de unidades acadêmicas com *layouts* bem distintos, sendo na Figura 5 o site do Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT), *Campus* Diamantina, que possui o layout do novo portal e na Figura 6 o *site* do Instituto de Ciência, Engenharia e Tecnologia (ICET), *Campus* do Mucuri, que apresenta layout divergente ao adotado no novo portal da UFVJM:

Figura 5 – Site do ICT no momento da coleta documental



Fonte: site do Instituto de Ciência e Tecnologia da UFVJM. Disponível em: <https://www.ict.ufvjm.edu.br/>. Acesso em 24/02/2020.

Figura 6 – Site do ICET no momento da coleta documental



Fonte: site do Instituto de Ciência, Engenharia e Tecnologia ICET da UFVJM. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/icet/>. Acesso em: 24/02/2020.

Além da divergência de layout, é possível verificar que entre setores similares encontramos sites que parecem pertencer a universidades distintas, tamanha a ausência de padronização da representação visual, *menus* de serviços, informações e notícias. Nas figuras a seguir observamos o site de três departamentos da UFVJM, sendo na Figura 7 o site do Departamento de Química, na Figura 8 o site do Departamento de Computação e na Figura 9 o site do Departamento de Nutrição, todos no Campus JK.

Figura 7 – Site do Departamento de Química no momento da coleta documental



Fonte: site do Departamento de Química da UFVJM. Disponível em: <http://site.ufvjm.edu.br/dequi/>
Acesso em: 26/02/2020.

Figura 8 – Site do Departamento de Computação no momento da coleta Documental



Fonte: site do Departamento de Computação da UFVJM. Disponível em: <http://decom.ufvjm.edu.br/site/>
Acesso em: 26/02/2020.

Figura 9 – Site do Departamento de Nutrição no momento da coleta documental

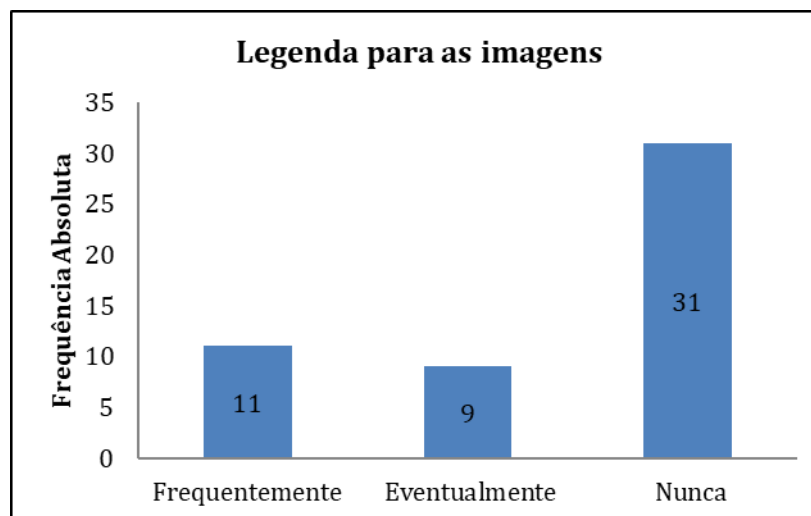
The screenshot displays the website of the Department of Nutrition (DNut) at UFVJM. At the top, there is a banner with the slogan "FAÇA DO ALIMENTO SEU MEDICAMENTO" (Make food your medicine) and a list of menu items: Início, Sobre, Notícias, Contato, and Links. Below the banner, several news items are listed:

- Concurso para vaga de docente:** A UFVJM lança edital de concurso para uma vaga de docente para o curso de Nutrição. Mais informações no edital de convocatória.
- Departamento de Nutrição terá grande representação no III COMAN e VI COMAN:** Sua presença representará, em 2019/2020, mais uma vitória em favor do curso de Nutrição, que participará do III Congresso Nacional de Alimentos e Nutrição e VI Congresso Brasileiro de Alimentos e Nutrição e estará representado no curso de Curso Pós-graduação em Alimentos e Nutrição.
- Programa de pós-graduação em Ciências da Nutrição-PPGCN, abre edital:** O PPGCN está aberto para inscrições. Mais informações no edital de convocatória.
- Seleção de alunos para o curso de Nutrição:** O curso de Nutrição está aberto para inscrições. Mais informações no edital de convocatória.
- Subsídios de Pesquisa:**
 - 1) Epidemiologia Nutricional - Prof. Dra. Jucilene de Lacerda
 - 2) Práticas alimentares de alimentos e dietas - Prof. Dra. Eliandete A. Estima e Dra. Carla B. de Souza
 - 3) Nutrição e saúde pública: aspectos nutricionais - Prof. Dra. Rosalva F. de Sá
 - 4) Saúde pública em nutrição e saúde - Prof. Dr. Roberto de Sá
 - 5) Avaliação da qualidade de alimentos e monitoramento de alimentos e alimentos de origem animal - Prof. Dra. Rosalva F. de Sá
 - 6) Educação alimentar e nutricional em nível de sala de aula - Prof. Dra. Rosalva F. de Sá
 - 7) Alimentos orgânicos: análise química, física e microbiológica - Prof. Dra. Rosalva F. de Sá
 - 8) Nutrição e saúde pública - Prof. Dr. Paulo de C. S. de Sá
 - 9) Segurança alimentar e nutricional - Prof. Dr. Roberto A. Estima
- Informações sobre o Programa de Pós-graduação em Ciências da Nutrição (PPGCN):** Mais informações no edital de convocatória.
- Seleção 2019:** Edital de seleção para o curso de Nutrição. Mais informações no edital de convocatória.
- Eleição para escolha de chefe do Departamento de Nutrição (DNUT):** Mais informações no edital de convocatória.
- Cientistas descobrem sexto gosto:** Mais informações no artigo científico.
- Relatório da OMS diz que taxa de obesidade pode aumentar problemas de saúde:** Mais informações no artigo científico.
- Substâncias em alimentos são relacionadas a mais tipos de câncer:** Mais informações no artigo científico.

Fonte: site do Departamento de Nutrição da UFVJM. Disponível em <http://site.ufvjm.edu.br/dnut/>. Acesso em: 25/02/2020

A ausência de alguns itens na maioria dos *sites* pesquisados chamou a atenção pela quantidade de “nunca” nas respostas. São eles: legenda para imagens; *link* para procedimentos e/ou serviços *on-line*; atualização nos últimos três meses e conteúdo noticioso, como mostram os Gráficos de 2 a 5:

Gráfico 2 – Frequência de imagens com legendas nos *web sites* pesquisados



Fonte: Elaborado pela autora.

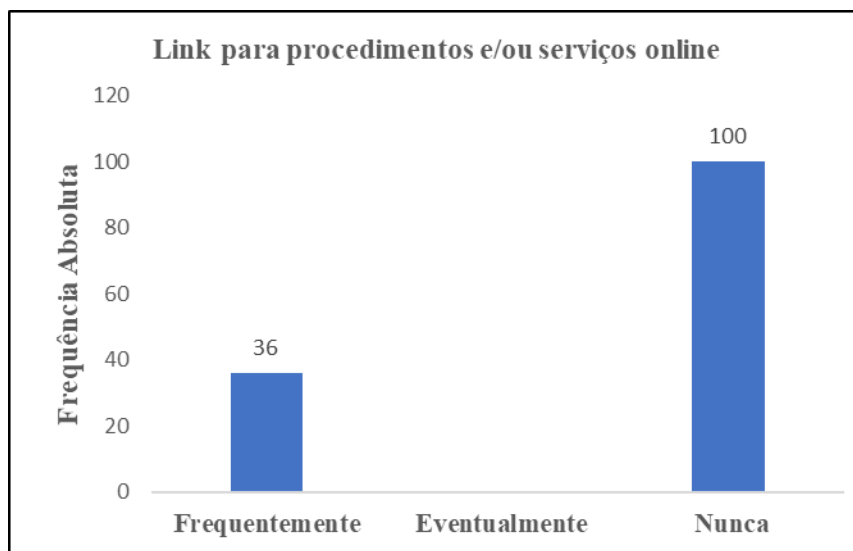
O uso de imagens nos *sites* relaciona-se à comunicação não verbal, auxiliando para chamar a atenção do público e facilitar a compreensão do que está sendo mostrado. Porém, o uso de imagem somente faz sentido se for usada de forma contextualizada, sendo seus elementos descritos na legenda de forma clara e direta ((FRANCO; MENDONÇA, 2006). O uso de imagens não é obrigatório e há *sites* em que o conteúdo não necessita deste recurso (SECOM, 2014a).

Ao analisar os *sites* é possível observar que apenas 51 deles possuem imagens em sua estrutura, aqui consideradas as fotos, vídeos e infográficos. Deste quantitativo, 11 possuem frequentemente legendas, nove eventualmente apresentam legenda e 31 não possuem legenda. Normalmente usados no texto jornalístico e conteúdos informativos, a legenda vem logo abaixo da imagem, é composta pela descrição dos principais elementos que são mostrados e auxiliam o entendimento do que está sendo apresentado (FRANCO; MENDONÇA, 2006). O uso de imagens deve ser pertinente ao conteúdo da informação, carregar rapidamente e não comprometer a experiência de navegabilidade do usuário.

É importante deixar claro que legenda difere de crédito, uma vez que esse último é utilizado para apresentar a autoria da imagem e está amparado pela lei de direitos autorais (BRASIL, 1998). Até mesmo imagens disponíveis em *sites* de busca não são necessariamente livres para uso. Caso não existam imagens da instituição, uma alternativa é o uso de bancos de imagens gratuitos, lembrando que mesmo nesses casos é necessário apresentar o crédito da imagem. Esses dois elementos, legenda e crédito, estão relacionados à qualidade da informação disponibilizada ao público quando existe imagem.

Outro item que chama a atenção pela baixa adesão nos *sites* pesquisados é a presença de *links* para procedimentos e/ou serviços *on-line*, sendo a ausência deste item encontrado em 100 dos 136 *sites* pesquisados. O Gráfico 3 apresenta os resultados.

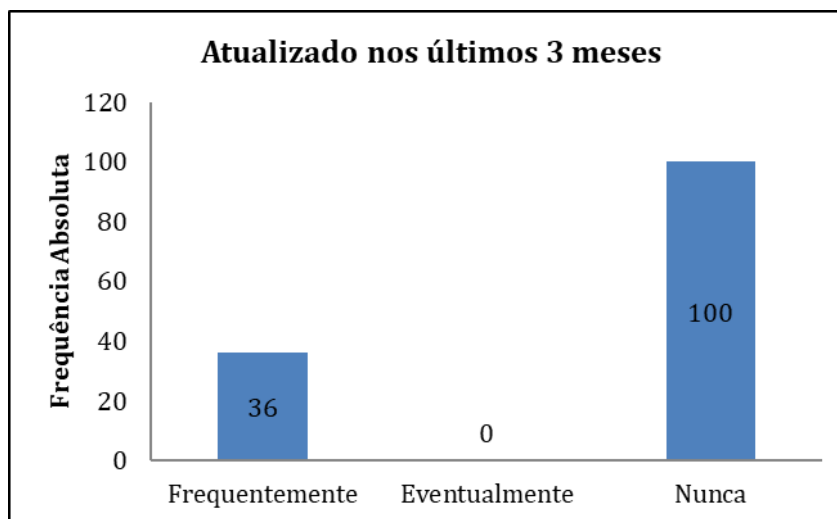
Gráfico 3 – Link para procedimentos e/ou serviços *on-line* nos *web sites*



Fonte: Elaborado pela autora.

A prestação de serviços e informações aos usuários são termos recorrentes nos manuais da Secom uma vez que as soluções tecnológicas de comunicação são construídas sob o ponto de vista das necessidades dos usuários. Ao disponibilizar procedimentos e serviços *on-line* é possível simplificar a vida dos cidadãos, evitando deslocamento desnecessário, otimização do tempo e até mesmo reduzindo custos envolvidos no processo de atendimento. O menu “serviços” é um dos elementos essenciais que devem ser apresentados nas páginas institucionais dos órgãos públicos federais (SECOM, 2014a). Buscamos identificar a presença de menus ou *links* com informações sobre procedimentos ou serviços *on-line* e percebemos que apenas 36 *sites*/páginas pesquisados possuem esse tipo de acesso em sua estrutura, indo na direção contrária do que preconizam os objetivos da comunicação digital do Governo Federal.

Outro ponto que chama a atenção é a atualização das páginas e *sites*. No ambiente virtual a atualização das informações confere credibilidade e dinâmica às páginas. Considerando o período de três meses anteriores a coleta de dados desta pesquisa, identificamos que dos 136 *sites* visitados apenas 36 deles possuem conteúdo atualizado neste período, como mostra o Gráfico 4:

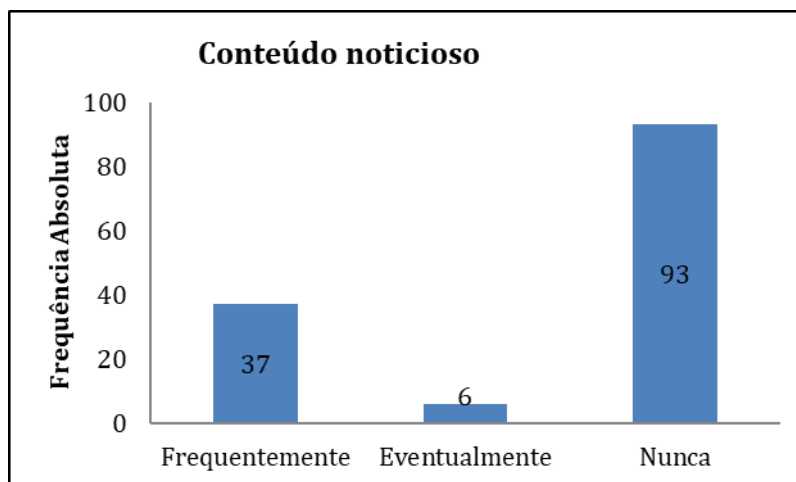
Gráfico 4 - *Web site* atualizado nos últimos três meses

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns conteúdos disponibilizados em *sites* são considerados mais perenes, ou seja, não precisam ser atualizados em um tempo curto, como por exemplo, histórico, contatos, objetivos, entre outros. No entanto, é desejável que o site disponibilize conteúdos informativos, ou interativos de forma atualizada. A oferta de informações atuais amplia o atendimento ao usuário. Além disso, favorece a credibilidade do site perante o público-alvo, que ao encontrar notícias ou informações desatualizadas pode ficar em dúvida se o site ainda está em uso ou se demais informações ali contidas são fidedignas. De acordo com a Secom (2014a), é necessário exibir a data de modificação do conteúdo, mostrando ao público que o site é atualizado sempre.

Dos 136 *sites* investigados, 100 não apresentam informações novas e, em vários é possível observar a permanência de postagens em destaque com datas antigas que podem atrair novamente o mesmo visitante.

Uma das formas de prestar serviço aos cidadãos é mostrar o que a instituição pública está fazendo para atender os anseios da sociedade, o que ela produz, como modifica o ambiente em que está inserida e os resultados dos seus serviços. Através das notícias é possível passar essas informações, demonstrando interesse, prestação de contas e respeito aos seus públicos, e conseqüentemente, melhorando a sua imagem. O Gráfico 5 traz os resultados da pesquisa sobre conteúdo noticioso nos *sites* da universidade.

Gráfico 5 – Web site com conteúdo noticioso

Fonte: Elaborado pela autora.

Como podemos perceber no Gráfico 5, é grande o número de páginas que não possuem conteúdo noticioso em sua estrutura, representando 93 dos 136 *sites* visitados. Conforme o artigo 43 da LDB, uma das finalidades da educação superior é fomentar “a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou outras formas de comunicação (BRASIL, 1996).

Quando analisado sob a perspectiva do tipo de setor ao qual o site pertence, identificamos que do total de 136 *sites* pesquisados, 21 são de setores administrativos e 115 de setores acadêmicos. Separamos esses dois grupos para observar cada um em relação a presença de conteúdo noticioso em sua estrutura. Percebemos que 97 *sites* de setores acadêmicos e seis *sites* de setores administrativos, não possuem conteúdo noticioso, o que significa que os *sites* acadêmicos concentram a ausência de notícias.

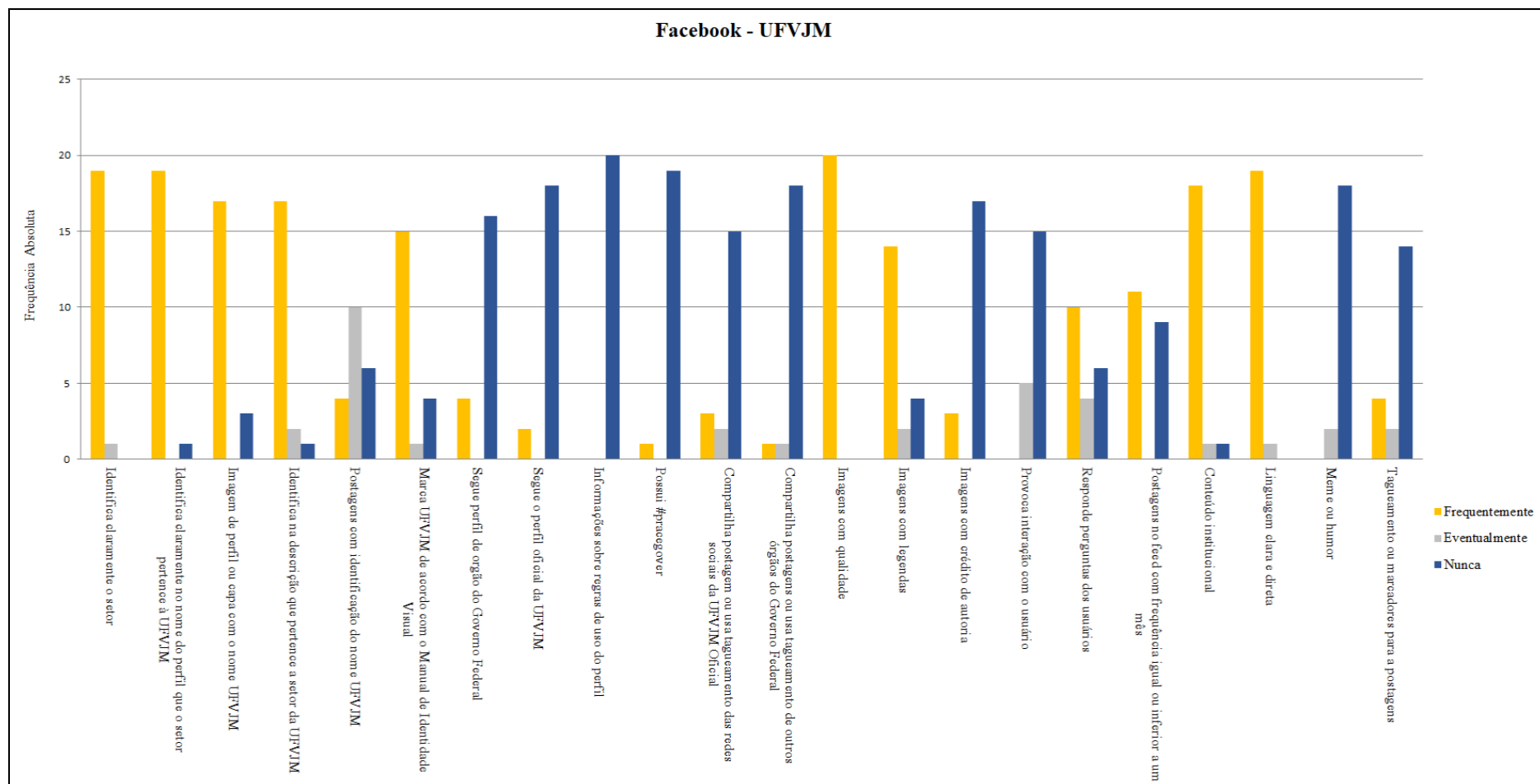
4.3.2 Redes sociais da UFVJM na Internet

Para o mapeamento das redes sociais, utilizamos duas tabelas, uma para o Facebook e outra para o Instagram. Foram analisados 22 itens em 20 perfis da UFVJM no Facebook e 21 itens em 18 perfis da UFVJM no Instagram no período descrito na metodologia e as respostas classificadas em três categorias: frequentemente, eventualmente e nunca. Das páginas de Facebook pesquisadas, 11 pertencem a setores administrativos e 9 acadêmicos e das páginas do Instagram, 5 são de setores administrativos e 13 de acadêmicos.

De forma geral, a frequência absoluta dos itens “identifica claramente o setor”, “identifica na descrição que pertence à setor da UFVJM”, “imagem com qualidade”, “conteúdo institucional” e “linguagem clara e direta” possuem destaque nos dois gráficos, estando presente na maioria dos perfis pesquisados. É interessante observar que esses atributos colaboram para a identificação da UFVJM nas redes sociais, auxiliando na formação da sua imagem e reputação.

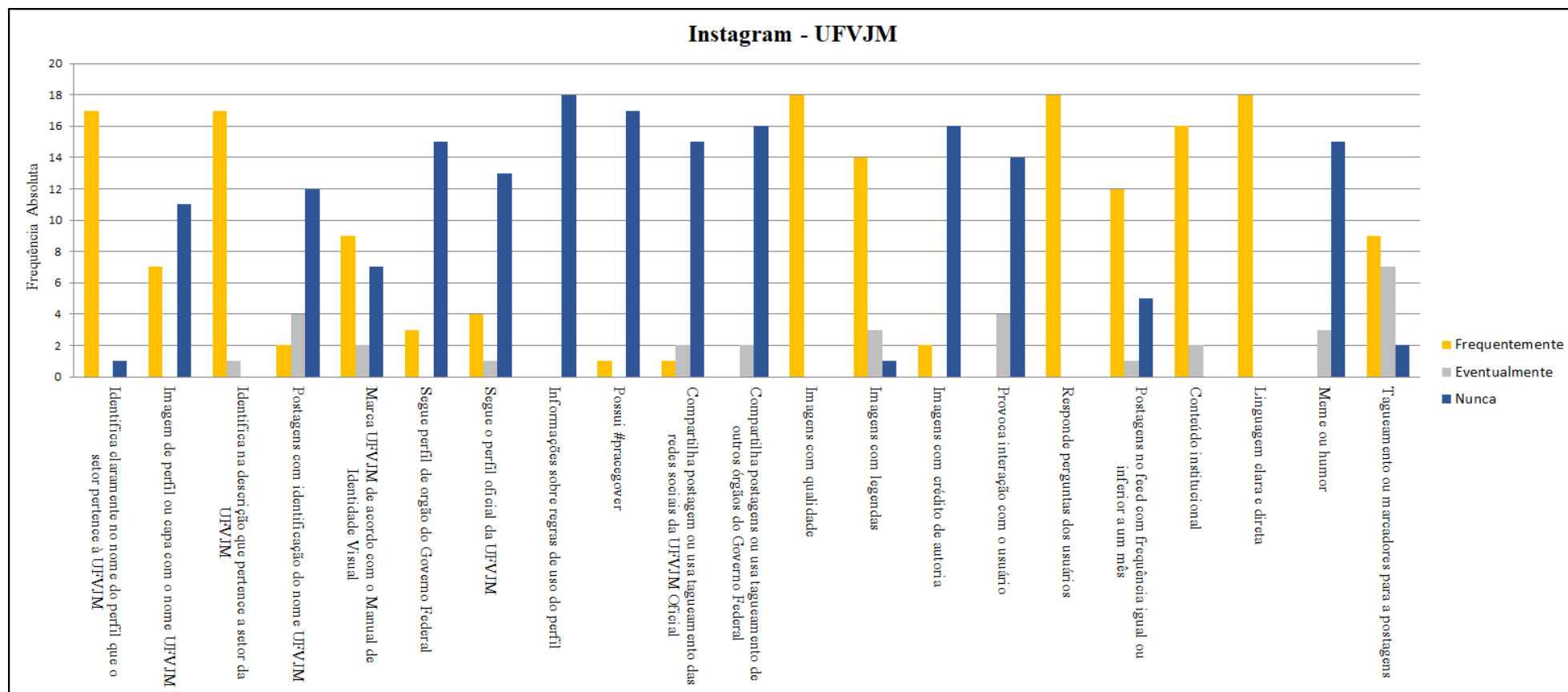
A seguir temos os Gráficos 6 e 7 com a frequência absoluta dos itens verificados nos perfis da UFVJM no Facebook e no Instagram.

Gráfico 6 – Análise de dados da pesquisa documental nas páginas da UFVJM no Facebook



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 7 – Análise de dados da pesquisa documental nos perfis da UFVJM no Instagram



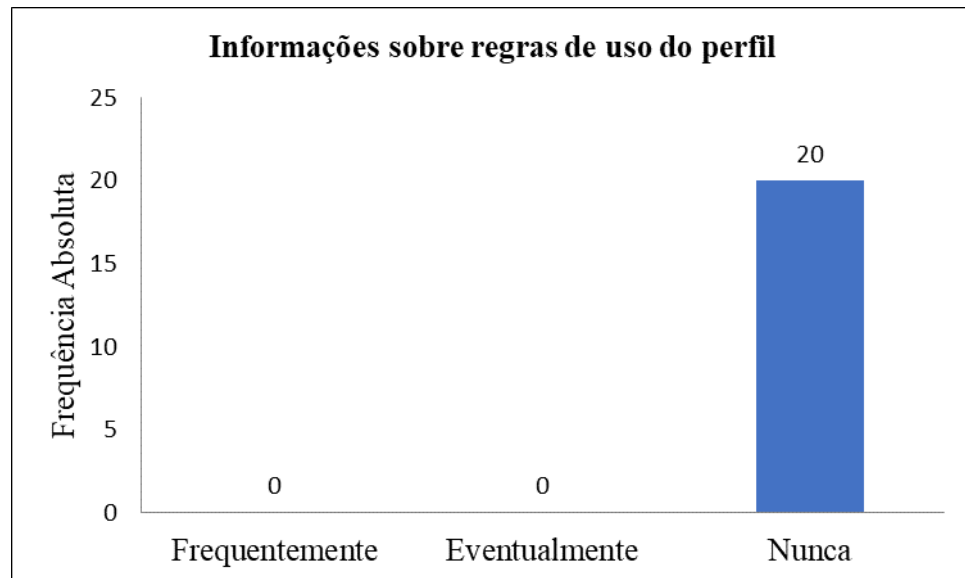
Fonte: Elaborado pela autora.

Se por um lado o conteúdo institucional, com boa qualidade de imagem, linguagem clara e direta e o vínculo com a marca UFVJM favorecem a imagem da instituição como um todo, mostrando as diferentes vertentes da mesma organização, por outro lado, a ausência de diretrizes que orientam a comunicação digital na UFVJM pode aumentar as chances de crises ou danos à imagem da universidade, a partir de algum equívoco na comunicação de algum desses perfis (SECOM, 2014b). No Facebook 19 dos perfis identificam no nome que o setor em questão pertence à UFVJM e no Instagram 17 deles.

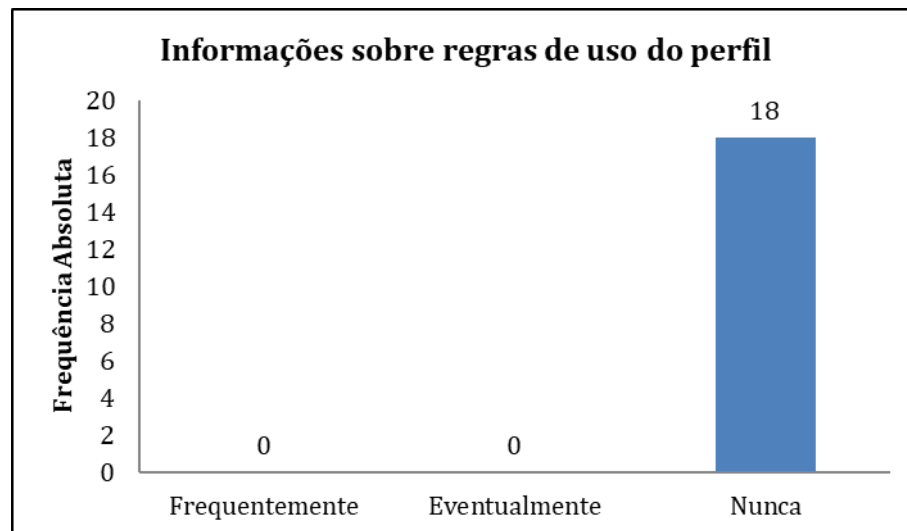
No Facebook e Instagram, os elementos visuais representam a essência do perfil. É através das imagens de capa, perfil, juntamente com o nome, que o público identifica o setor e o órgão. Além disso, nessas plataformas o uso de imagens está presente em toda sua estrutura e requer cuidados com a qualidade do que está sendo mostrado, conferindo credibilidade ao perfil. (SECOM, 2014b). Através da pesquisa identificamos que, tanto no Facebook quanto no Instagram, todas as imagens analisadas possuíam boa qualidade de resolução e relação com o perfil e/ou conteúdo apresentado.

A linguagem clara, direta e curta também foi outro fator analisado na pesquisa documental, uma vez que este tipo de abordagem é característico e bem-vindo nas redes sociais da Internet. O uso de textos longos e complexos afastam o internauta e possibilita a leitura de “meia informação”, situação em que o público lê apenas trechos do que foi postado, acredita ter compreendido o todo e pode fazer uma interpretação equivocada do que a instituição pretendia com a postagem (SECOM, 2014b). De acordo com as análises, 19 dos perfis no Facebook e todos os perfis no Instagram possuem linguagem clara e direta em suas postagens. Além disso, a maioria dos perfis pesquisados apresentaram coerência entre o conteúdo das postagens e o setor ao qual está relacionado, sendo 18 perfis do Facebook e 16 perfis do Instagram nessa condição.

De acordo com os dados levantados, nenhum perfil nas duas plataformas possui informações sobre regras de uso, como mostram os Gráficos 8 e 9.

Gráfico 8 - Informações sobre regras de uso do perfil no Facebook

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 9 - Informações sobre regras de uso do perfil no Instagram

Fonte: Elaborado pela autora.

A ausência de regras de uso acontece em todos os perfis pesquisados e até mesmo no perfil oficial da UFVJM, sendo um sinal de alerta para possíveis crises nesses ambientes. De acordo com a Secom (2014b, p. 73), a primeira das “cinco melhores práticas recomendadas” para atuação nas redes sociais é a delimitação de regras claras “de uso para interatividade, independente do canal”, o que se justifica para garantir “integridade e transparência do processo de moderação”, evitando acusações que podem gerar transtornos para a imagem da organização.

Outro aspecto que chamou atenção na pesquisa foi o uso da *hashtag* inclusiva “pra cego ver”, que inclui a descrição da imagem para ser “lida” por aplicativos e programas específicos que fazem a “tradução” da imagem postada para os deficientes visuais que a utilizam. O uso desta *hashtag* foi observado somente em um perfil no Facebook e um perfil no Instagram. Esses perfis são administrados pela Dicom, com o nome “UFVJM Oficial”. A Acessibilidade é a garantia de recursos adaptados às pessoas com deficiência e é considerado um dos objetivos do Manual de Diretrizes – Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal (Secom, 2014a).

A existência de interação entre os perfis do Poder Executivo Federal é recomendada pela Secom (2014b). Dessa forma, amplia-se a visibilidade de informações e ações relevantes ao público alvo de cada órgão ou entidade. Por outro lado, é tão ou mais relevante que também exista essa interação entre unidades e a UFVJM. Contudo, a pesquisa identificou que isso não tem sido observado na gestão dos perfis que apresentaram baixa adesão tanto nos perfis do Facebook quanto do Instagram como mostra a Tabela 1

Tabela 1 - Interação entre perfis

Itens analisados	Frequentemente	Eventual	Nunca
Segue perfil de órgão do Governo Federal no Facebook	4	0	16
Segue perfil de órgão do Governo Federal no Instagram	3	0	15
Segue perfil oficial da UFVJM no Facebook	2	0	18
Compartilha postagens ou usa tagueamento de outros órgãos do Governo Federal no Facebook	1	1	18
Compartilha postagens ou usa tagueamento de outros órgãos do Governo Federal no Instagram	0	2	16
Compartilha postagens ou usa tagueamento das redes sociais da UFVJM Oficial no Instagram	1	2	15

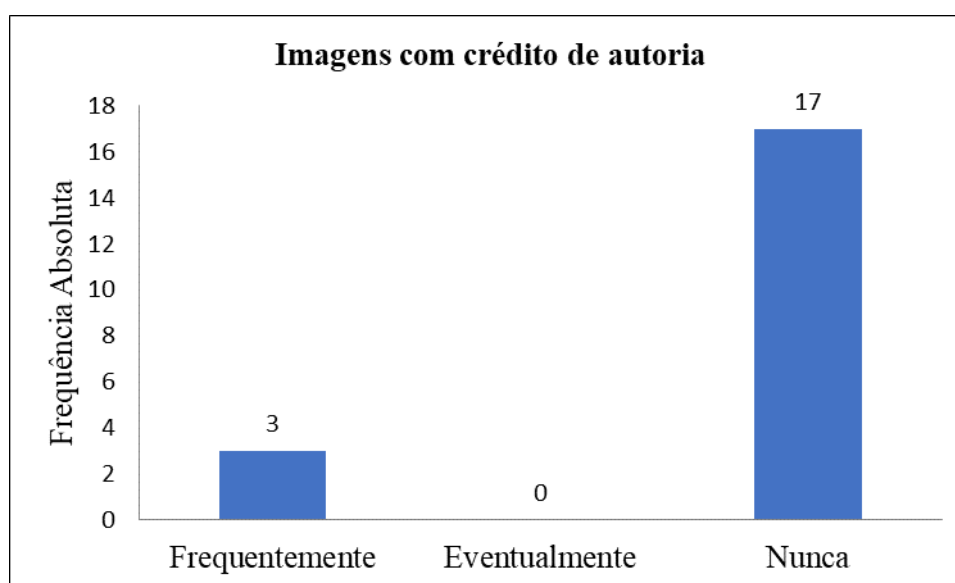
Fonte: Elaborado pela autora.

Como podemos perceber nos dados da Tabela 1, há pouca interação e compartilhamento entre os perfis pesquisados e os perfis da UFVJM Oficial e, também, com outros órgãos do Governo Federal nas duas plataformas, Facebook e Instagram. De acordo com Secom (2014b, p. 48), a cooperação e integração entre os diferentes perfis de instituições públicas, seja seguindo os perfis ou compartilhando postagens, contribuem “na disseminação de informações relevantes” de outros órgãos, além de permitir “acompanhar de perto cada um deles e agir de forma complementar e participativa”.

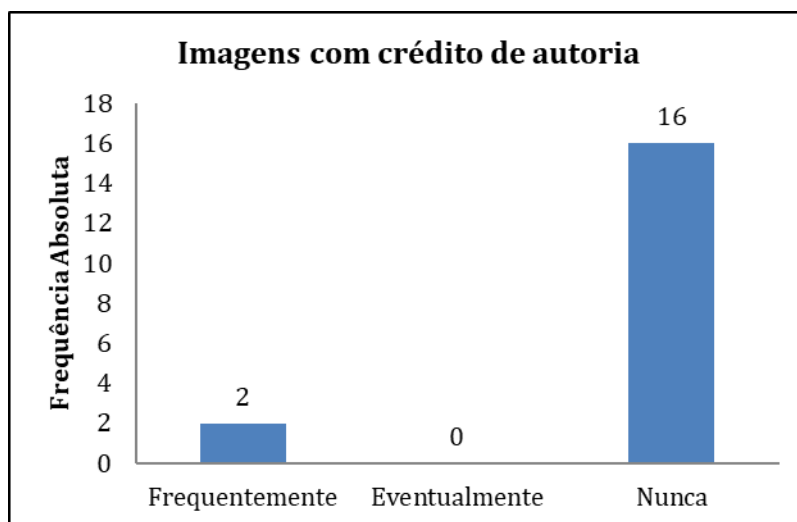
Neste sentido também podemos fazer a mesma relação entre os diferentes perfis dos setores da UFVJM nas redes sociais. A cooperação e integração entre eles fornecem ao público mais representatividade, mais conteúdo e uma visão ampla da universidade, ao invés de setores isolados que não dialogam com o restante da instituição. Compete aos responsáveis pela gestão verificarem quais assuntos, tanto no âmbito do Governo Federal, quanto da UFVJM, são de interesse de seus públicos alvo. Dessa forma, ao compartilhar informação relevante e de interesse, cria-se valor ao usuário e amplia o espaço de interação e visibilidade da marca. Além disso, essa estratégia também favorece a gestão dos perfis, pois possibilita um maior número de postagens relevantes, otimizando o trabalho de produção de conteúdo.

As redes sociais são espaço de interação que possibilitam acesso amplo. Cada vez mais o conteúdo não verbal se torna relevante para atrair os públicos alvo. Conforme discutido anteriormente, é fundamental que sejam observados tanto os direitos autorais em fotos e vídeos, quanto o direito de imagem de pessoas. Ainda mais sendo uma entidade do poder público federal, é de extrema importância que as redes sociais reflitam o atendimento ao que é determinado por lei, como a Lei de direitos autorais (BRASIL, 1998). Nesse sentido, verificamos se as imagens compartilhadas em redes sociais têm adotado o critério de informação de crédito de autoria, ou informação de fonte. As informações estão representadas nos Gráficos 10 e 11.

Gráfico 10 - Apresenta imagens com crédito de autoria no Facebook



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 11 - Apresenta imagens com crédito de autoria no Instagram

Fonte: Elaborado pela autora.

Somente 3 perfis do Facebook e 2 perfis do Instagram informam a autoria das imagens que são postadas. De acordo com a Secom (2014b, p. 66), as imagens devem ser publicadas com “os devidos créditos do autor”. Além disso, a Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que regulamenta os direitos autorais, normatiza que é um direito moral do autor de fotografias e imagens ter o seu nome indicado na utilização de sua obra. Portanto, a utilização de crédito de autoria da imagem se faz necessária, independente do canal ou plataforma de veiculação. (BRASIL, 1998).

Aqui cabe destacar algumas imagens que foram acessadas através da navegação via smartphone, sendo possível captar apenas o que aparece na tela, como mostra a Figura 10 que apresenta a imagem de quatro páginas no Facebook no momento de coleta de dados. A primeira captura mostra a página da Diretoria de Educação Aberta e a Distância (Dead), a segunda a página da Biblioteca Central, a terceira a página da Faculdade de Medicina de Diamantina e a última a página do *Campus* do Mucuri. Como podemos perceber, não existe um padrão para imagens e uso da marca, porém todas apresentam “UFVJM” no nome do perfil.

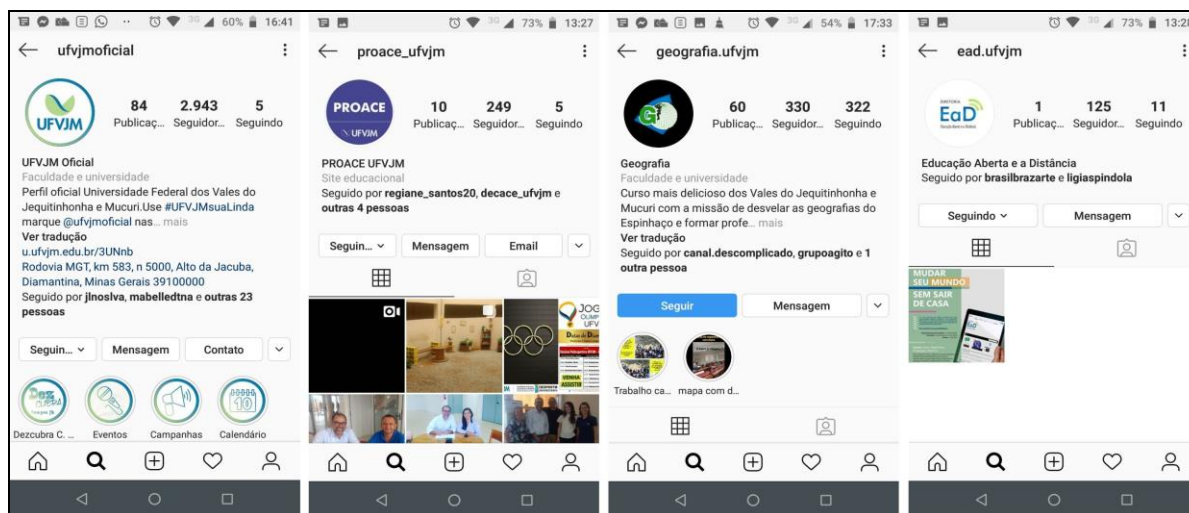
Figura 10 –Páginas no Facebook no momento da coleta documental



Fonte: página no Facebook da Diretoria de Educação Aberta e a Distância da UFVJM. Disponível em: <https://www.facebook.com/EaD-UFVJM-154582224669665/>. Acesso em: 11/03/2020. Página no Facebook da Biblioteca Central da UFVJM. Disponível em: <https://www.facebook.com/bibliotecacampusjk/>. Acesso em: 11/03/2020. Página no Facebook da Faculdade de Medicina de Diamantina da UFVJM. Disponível em: <https://www.facebook.com/FAMED-1085698754794066/>. Acesso em 11/03/2020. Página no Facebook do Campus do Mucuri da UFVJM. Disponível em: <https://www.facebook.com/UFVJMCAMPUSDOMUCURI/>. Acesso em: 11/03/2020.

A Figura 11 apresenta quatro dos perfis pesquisados no Instagram, sendo a primeira captura de tela do perfil UFVJM Oficial, a segunda da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (Proace), a terceira o curso de Geografia e a quarta a Diretoria de Educação Aberta e a Distância (Dead). É interessante observar que o número de seguidores e publicações ainda é incipiente na maioria dos perfis no momento de coleta. É possível que esses números tenham mudado ao longo do ano devido ao contexto da Pandemia de Covid-19, uma vez que as relações comunicacionais estão mais centradas no ambiente virtual.

Figura 11 – Perfis no Instagram no momento da coleta documental



Fonte: perfil no Instagram da UFVJM Oficial. Disponível em: <https://www.instagram.com/ufvmoficial/?igshid=17lczl7s9ww51>. Acesso em: 08/03/2020. Perfil no Instagram da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis da UFVJM. Disponível em: https://www.instagram.com/proace_ufvjm/?igshid=5hf8s649wbhn. Acesso em: 10/03/2020. Perfil no Instagram do curso de Geografia da UFVJM. Disponível em: <https://www.instagram.com/geografia.ufvjm/?igshid=sjq3nukwntsb>. Acesso em: 08/03/2020. Perfil da Diretoria de Educação Aberta e a Distância da UFVJM. Disponível em: <https://www.instagram.com/ead.ufvjm/>. Acesso em: 10/03/2020.

4.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Dividimos as análises em dois tópicos, sendo um com os resultados das entrevistas com os gestores dos *web sites* institucionais, e outro tópico com os resultados das entrevistas sobre a gestão dos perfis institucionais nas redes sociais Facebook e Instagram.

As entrevistas semiestruturadas foram divididas em categorias, levando-se em consideração as perguntas que foram feitas aos entrevistados, podendo uma pergunta possuir mais de uma categoria. A partir dessas categorias dividimos as respostas em subcategorias para a análise da quantidade, observando o número de vezes em que as respostas eram mencionadas. Para analisar as respostas, avaliamos as mais incidentes em cada pergunta, apresentando em tabelas o valor absoluto de cada uma e acrescentando comentários dos respondentes que achamos pertinentes ao conteúdo pesquisado ocorridos durante as entrevistas.

4.4.1 Análise da gestão de web sites da UFVJM

As entrevistas sobre a gestão de *web sites* institucionais foram realizadas com seis responsáveis pelas publicações de diferentes setores da UFVJM. Dentre esses, um pertence a equipe de gestão do novo Portal da UFVJM, pois entendemos como essencial conhecer o atual momento de mudança pelo qual o novo Portal da universidade está passando.

Para cinco dos entrevistados optamos por analisar suas respostas criando categorias distintas, sendo cada uma delas divididas em subcategorias com as respectivas quantidades em que aparecem na pesquisa. Já para a entrevista sobre o Portal da UFVJM, faremos uma análise de conteúdo individual agrupando o conteúdo por tema. Por entender que a contribuição da entrevista sobre a gestão do novo Portal é substancial para esta pesquisa, começaremos a nossa análise por ela.

4.4.1.1 Análise da entrevista sobre gestão do novo Portal da UFVJM

Como foi dito anteriormente, o Portal da UFVJM passou por mudanças recentes e, por esse motivo, entrevistamos um dos seus gestores. Algumas perguntas da entrevista semiestruturada feitas aos demais entrevistados foram adaptadas para compreendermos melhor o funcionamento e as mudanças ocorridas no Portal institucional. A análise desta entrevista será descrita abaixo de acordo com a temática das respostas:

- Demanda para de criação do novo portal da UFVJM:

De acordo com o entrevistado o portal antigo utiliza um sistema de gerenciamento denominado “Joomla!” que não tem atualização desde 2012, o que gera instabilidade e insegurança no sistema. Além disso, o Portal não foi pensado para oferecer serviços ao cidadão e por isso não atende as atuais demandas da UFVJM.

O foco no público é atualmente um dos pilares da Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal, com conteúdo focado no seu interesse, linguagem clara e soluções digitais que facilitam o acesso do cidadão. O site não é mais pensado exclusivamente a partir das necessidades da instituição ou do seu organograma, mas sim das necessidades do cidadão. (SECOM, 2014a).

A partir da Instrução Normativa nº 8, de 9 de dezembro de 2014 (SECOM, 2014), os setores da Diretoria de Comunicação Social (Dicom), Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan) e a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) conduziram o processo de atualização da tecnologia do Portal para atender às demandas da Identidade Padrão de Comunicação Digital (IDG) dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

O entrevistado complementa que o novo Portal também possibilitou atender às demandas de acessibilidade e qualidade que estão no Projeto Padrões *Web* em Governo Eletrônico (e-PDG) e adequação as normas de padronização e disponibilidade das informações.

- Como o novo portal foi construído:

A partir da construção colaborativa, onde a Dicom tem a responsabilidade de “orientar, supervisionar e avaliar as 25 atividades realizadas pelos setores” na construção do novo portal. São definidas diferentes responsabilidades em cada setor: gestor do site, que é o coordenador da equipe e responsável pelo conteúdo publicado; desenvolvedor *web* representado por servidor ou estagiário de Tecnologia da Informação; responsável legal atribuído ao responsável pelo setor; e conteudista, que são todos os servidores do setor que possuem responsabilidade na publicação e atualização do conteúdo.

Não existe um cronograma para a construção de cada site, apenas as 25 atividades que são necessárias para este objetivo e que em geral, demora mais de um ano para serem concluídas. O projeto foi apresentado à comunidade acadêmica em julho de 2019 e por enquanto estão *on-line* e atualizados os dois modelos de portal: o antigo e o novo.

De acordo com o entrevistado, os documentos que nortearam a construção do novo portal e os *sites* que fazem parte dele foram: Padrões do Governo Eletrônico (e-PWG), Lei de Acesso à Informação (LAI), Identidade Digital Padrão do Governo Federal (IDG), resoluções do Comitê Executivo do Governo Eletrônico; legislações sobre Carta de Serviço, informações de cursos, uso da IDG, além de benchmarks em outras universidades federais.

- Como é feita a produção de conteúdo para o portal:

Grande parte do conteúdo do portal é publicado por servidores e estagiários do setor do Portal, na Dicom, sendo uma quantidade considerável desse conteúdo fomentada a partir de demandas e informações de outros setores. Na home do portal da UFVJM são publicados conteúdos que passam por triagem da equipe do setor do Portal, levando-se em considerações diretrizes e boas práticas de comunicação institucional e direcionamento ao público-alvo.

A publicação de conteúdo costuma surgir a partir de três formas: do planejamento, demanda de outro setor, e determinação legal. Porém, os setores possuem autonomia para publicação de seus conteúdos em seus *sites*.

De acordo com o entrevistado, o novo portal atende boa parte das necessidades de divulgação da instituição. Entretanto, salienta que é necessário melhorias, como ampliação da divulgação de ações de pesquisa e extensão.

- Cronograma de atualização das páginas e *sites* que permanecem no formato do portal antigo:

Segundo o entrevistado, até o final de 2020 o novo portal da UFVJM deve substituir o portal antigo, porém não há um cronograma para finalizar os *sites* que compõem o novo portal, tendo em vista a alta demanda de serviços que sobrecarrega os servidores envolvidos neste trabalho.

- Responsabilidade por criar e atualizar páginas /*sites* no novo portal:

A página principal do portal é gerida pela Dicom, ficando responsável por selecionar os conteúdos publicados neste espaço.

Já em relação à “criação, remoção e edição de páginas, documentos e notícias” dos setores, unidades acadêmicas, pró-reitorias, diretorias, departamentos e cursos, a atualização é feita pelo próprio setor.

- Oferta de cursos e treinamentos:

Para a liberação de acesso aos *sites* da UFVJM é necessário participar de treinamentos, que no caso do novo portal são segmentados de acordo com a função que a pessoa vai exercer, como por exemplo, desenvolvedores e conteudistas.

- Quais elementos devem estar presentes em todas as páginas e *sites*:

Os elementos que devem sempre estar visíveis ao acessar qualquer site da universidade, são: “nome ou sigla da universidade, cabeçalho e rodapé padrões do Governo Federal, *link* para a página principal, atalhos de acessibilidade, e o menu acesso à informação”.

- Quais são as mudanças em relação a estrutura existente nos *sites* e páginas de cursos, departamentos e unidades acadêmicas:

De acordo com o entrevistado, muitos *sites* e páginas desses setores não apresentam todos os elementos necessários para garantir as informações essenciais aos discentes e aos avaliadores dos cursos.

No projeto do novo portal da UFVJM constam duas etapas: a primeira o desenvolvimento de *sites* dos setores administrativos, a segunda dos setores acadêmicos e por último dos demais *sites* como projetos, laboratórios e outros.

Quando chegar o momento da atualização e padronização dos *sites* acadêmicos, esses terão informações obrigatórias e conteúdo mais voltado para o usuário. Segundo o entrevistado, a Dicom já atualizou o novo catálogo de cursos de acordo com a legislação vigente.

- Qual a satisfação em relação ao conteúdo e forma do novo portal:

Na visão do entrevistado o novo portal apresenta informações mais relevantes e de fácil acesso ao usuário. Porém, há questões que podem ser melhoradas e já estão sendo pensadas, como a visibilidade do que está sendo realizado pelas unidades acadêmicas e uma nova forma de divulgar a pesquisa e a extensão realizada pela UFVJM.

- Quais são as normativas e diretrizes que auxiliam no planejamento, produção e publicação de conteúdo:

Para alguns tipos de páginas existem diretrizes específicas como as estabelecidas pelo IDG e e-PWG são obrigatórias. Além dessas também temos outras que orientam a gestão de conteúdo, como a Lei nº 13.168/2015 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), a Lei nº 13.460/2017 (Lei da participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública) e Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).

Alguns tipos de conteúdo também possuem normatização sobre como e onde a informação deve ser disponibilizada, como por exemplo: “quem é quem, disponibilização de licitações e contratos, informações de cursos, agendas de autoridades, e outros”.

- Capacitação na área de comunicação digital dos servidores que gerenciam o novo portal:

Todos os conteudistas da página principal do portal da UFVJM são formados ou possuem capacitação na área de comunicação. Além disso, todos participaram do curso *in company* ofertado pela UFVJM sobre redação publicitária, focado na comunicação institucional digital, com um total de 20 horas de duração. O entrevistado acredita que a oferta de mais cursos sobre comunicação institucional digital agrega mais qualidade às informações e notícias publicadas no portal.

4.4.1.2 Análise das entrevistas sobre gestão dos sites UFVJM

Após observamos como está sendo feita a transição do antigo para o novo portal da UFVJM, vamos para a análise das entrevistas com os cinco gestores de alguns *sites* UFVJM, conforme descrito na metodologia desta pesquisa. A Tabela 2 apresenta o perfil dos setores pesquisados nas entrevistas sobre gestão dos *web sites*.

Tabela 2 – Perfil dos setores pesquisados nas entrevistas sobre *web sites*

Entrevista com gestores de <i>web sites</i>	
Setores pesquisados	Quantidade
Curso	2
Departamento	1
Unidade Acadêmica	1
Diretoria	1

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

A primeira categoria analisada foi sobre os objetivos para a criação dos *web sites*, onde encontramos as seguintes subcategorias, como mostra a Tabela 3:

Tabela 3 – Principais objetivos para a criação do *web site* institucional

Categoria: Objetivos para a criação do <i>web site</i>	
Subcategorias	Quant.
Informar sobre cursos, setores, seleção, normas, editais, eventos e outros documentos	5
Promover a imagem do setor	1

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

De acordo com todos os respondentes, o principal objetivo para a criação dos *web sites* é dar publicidade aos documentos, informações sobre setor ou curso, eventos e outras informações que precisam ser divulgadas para o público. Apenas um respondente disse ter o objetivo de promover a imagem do setor através do site.

De acordo com Serra e Canavilhas (2009), o *web site* de uma universidade é o espaço de apresentação da instituição para o público, através da divulgação de conteúdo que informa sobre a oferta de cursos, serviços, editais, estrutura e demais argumentos que favoreça a imagem e a credibilidade perante o público interno e externo. Dessa forma, podemos observar que o site de uma universidade possui a função de informar, dar publicidade aos documentos e também promover a imagem da instituição.

Comparando os *sites* analisados na entrevista com as informações coletadas sobre eles na parte documental desta pesquisa, percebemos que apenas um deles cumpre o objetivo de informar, dar publicidade aos documentos e promover a imagem da instituição, sendo justamente o mesmo em que o gestor respondeu mencionando as duas subcategorias elencadas nesta categoria da Tabela 3.

As próximas Tabelas 4, 5 e 6 visam categorizar informações a respeito da criação dos *sites*, identificando quando foi criado, qual a função do profissional que teve a iniciativa e se a criação foi acompanhada por outros servidores ou setor.

Tabela 4 – Quando o *web site* foi criado

Categoria: Criação do <i>web site</i>	
Subcategorias	Quant.
De 2008 a 2010	1
De 2011 a 2015	1
De 2016 a 2017	1
De 2018 a 2019	2

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Tabela 5 – Quem tomou a iniciativa da criação do *web site*

Categoria: <i>Web site</i> criado por	
Subcategorias	Quant.
Docente	2
Técnico administrativo	1
Equipe multidisciplinar	2

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Tabela 6 – A criação do *web site* foi acompanhada por outros servidores

Categoria: A criação do <i>web site</i> foi acompanhada por	
Subcategorias	Quant.
Sim, por servidores do nosso setor	3
Sim, por servidores do nosso e de outro setor	2
Não	0

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

A Tabela 4 mostra que dois dos *web sites* cujo gestores foram entrevistados, foram criados entre os anos de 2018 e 2019, e do restante, um entre 2016 a 2017, um entre 2011 a 2015 e um entre 2008 a 2010. O respondente “J” foi o que criou o site mais recentemente, em maio de 2020, e na pesquisa documental o site em questão foi bem avaliado em relação aos quesitos observados.

Na categoria representada pela Tabela 5, podemos notar que dois dos *web sites* partiram da iniciativa de um docente, dois da iniciativa de uma equipe multidisciplinar e apenas um de um técnico administrativo.

Em relação ao acompanhamento da criação do *web site*, a Tabela 6 mostra que a criação não partiu de uma única pessoa, mas que teve o acompanhamento de outros servidores do setor em três *sites* e de servidores do próprio e de outro setor em dois *sites*.

Mesmo que em alguns casos a iniciativa tenha sido de apenas uma pessoa, a criação dos *sites* em questão teve a participação de outros servidores, agregando sugestões, críticas e informações para a melhoria do processo. No caso da participação de outros setores, os entrevistados relatam que estes contribuíram com instruções, informações e/ou ajuda técnica.

As próximas Tabelas (7 e 8) representam as categorias que analisam a gestão dos *web sites*, em relação a produção e publicação de conteúdo:

Tabela 7 – Responsável pela produção e publicação de conteúdo no *web site*

Categoria: Responsável pela produção e publicação de conteúdo	
Subcategorias	Quant.
Equipe multidisciplinar	4
Docente	0
Técnico administrativo	0
O setor da Dicom onde está a gestão do Portal	1

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Tabela 8 – Quem define o que publicar no *web site*

Categoria: Quem define o que publicar	
Subcategorias	Quant.
Docente	1
Técnico administrativo	0
Equipe multidisciplinar	1
Não há apenas uma pessoa como responsável	3

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

De acordo com os entrevistados, quatro dos *web sites* são administrados por uma equipe multidisciplinar e um é atualizado pela Dicom, onde está o setor do Portal UFVJM. De acordo com os respondentes, três *sites* não possuem um responsável específico para tomar a decisão do que postar, um *web site* possui um docente como definidor das publicações e um *site* tem uma equipe multidisciplinar para este tipo de decisão.

Todos os respondentes disseram que não existe um planejamento para as publicações nos *web sites*. Eles relatam que as postagens e atualizações são feitas sob demanda ou quando há necessidade de atualização de informações.

Nas Tabelas 7 e 8 podemos perceber que a figura do gestor de conteúdo não está centrada, na maioria das vezes, em um único responsável. Indefinições deste tipo podem ser reflexos da ausência de planejamento para a gestão dos *web sites*.

Os membros da comunidade acadêmica são agentes de comunicação, que representam a instituição em suas interações com os públicos, o que quer dizer que, quando um servidor decide o que publicar em um site, aquela informação também auxilia na formação da imagem da universidade como um todo. (BUONO; FORTEZZA, 2007). Essa responsabilidade precisa estar atrelada a um planejamento estratégico de comunicação, que defina ações coerentes com a missão, visão e valores da universidade. É fundamental que o servidor que se encarregue da criação e gestão de mídias digitais, seja na produção da própria mensagem ou na interação com as mensagens alheias (FERRÉS, PISCITELLI, 2015), desenvolvam competências midiáticas que possibilitem-no lidar com o contexto midiaticizado em que vivemos (SILVA, 2012; BALDISSERA, VINHOLA, 2020).

Considerando que todas as postagens nos *sites* pesquisados através das entrevistas são feitas por demanda e não possuem um planejamento de produção e publicação de conteúdo, deve-se pensar na possibilidade de publicações desencadearem resultados diferentes dos pretendidos pela universidade, uma vez que não passaram por análise de ameaças e oportunidades e não fazem parte de uma estratégia comunicacional que dê suporte ao processo de comunicação dialógica e a visibilidade que a Internet propicia. (SILVA, 2012).

Quanto à satisfação do entrevistado em relação ao conteúdo do *web site* que administra, apesar de quatro deles estarem satisfeitos, foram apontados alguns problemas que geram insatisfação, como ausência de uma pessoa específica no setor para gerenciar o *site*; dificuldades encontradas na produção de textos e formatação de conteúdo de modo atrativo e em manter as informações atualizadas.

A Tabela 9 visa verificar se os administradores dos *web sites* seguem normativas ou diretrizes sobre a gestão dos *web sites*.

Tabela 9 – Seguem normativas ou diretrizes sobre gestão de *web sites*

Categoria: Seguem normativas ou diretrizes sobre gestão de <i>web sites</i>	
Subcategorias	Quant.
Diretrizes da Dicom	1
Manual de Gestão de Conteúdo do Portal Institucional Padrão	0
Outro	2
Nenhum	3

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Na Tabela 8 temos a categoria que avalia se os entrevistados e equipe seguem alguma normativa ou diretriz sobre gestão de *web sites*. Dois dos entrevistados dizem seguir normativa ou diretriz sobre o assunto, enquanto três deles não. A Tabela 8 mostra que dos dois que seguem normativa ou diretriz, um se orienta por diretrizes da Dicom e dois deles por outro tipo de instrução ou normativa. Nenhum manual da Secom ou instrução normativa que orientam a publicação nos *sites* dos órgãos do Poder Executivo Federal foi citado pelos respondentes.

De acordo com a Instrução Normativa Secom-PR (BRASIL, 2014, p.1), os órgãos e entidades da administração federal que “mantenham ou venham a manter sítios ou portais nos domínios do Poder Executivo Federal, perfis nas redes sociais, aplicativos e demais propriedades digitais” devem seguir as diretrizes contidas no documento.

A Tabela 10 aborda o tema da qualificação sobre a gestão de comunicação digital.

Tabela 10 – Você ou alguém da gestão do *web site* participou de curso sobre comunicação digital

Categoria: Participou de curso sobre comunicação digital	
Subcategorias	Quant.
Sim	3
Não	2

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Dentre os entrevistados, três disseram que já participaram de algum curso ou treinamento sobre comunicação digital e que são necessários esses treinamentos. Um entrevistado disse que nunca participou, mas também disse ser necessário. Portanto, quatro dos entrevistados percebem necessidade de treinamento em comunicação, especialmente voltado ao contexto digital.

Os cursos citados pelos entrevistados foram de divulgação científica e de redação publicitária. Um respondente afirmou que, mesmo tendo participado de curso na área de comunicação digital, não consegue aplicar o aprendizado no dia-a-dia na gestão do *site* devido ao acúmulo de outras funções que exerce.

A última categoria analisada, apresentada na Tabela 11, identifica o nível de satisfação dos gestores com o *web site* que administra:

Tabela 11 – Satisfação com o *web site*

Categoria: Está satisfeito com o <i>web site</i>	
Subcategorias	Quant.
Sim, estou satisfeito	1
Sim, mas o <i>web site</i> pode melhorar	3
Parcialmente satisfeito	1
Não estou satisfeito	0

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Como podemos perceber, três dos gestores estão satisfeitos com o *web site*, mas acreditam que ele pode melhorar. Um gestor está totalmente satisfeito e um outro parcialmente satisfeito.

Os principais pontos de melhorias apontadas foram: estética mais atrativa, padrão de publicação de notícias, padrão para publicação de imagens que sejam compatíveis com as redes sociais para compartilhamento, percepção da página como um canal de comunicação com os públicos, necessidade de pessoa capacitada para gerir o site no setor, melhoria do conteúdo com mais informações para os usuários, veiculação de vídeos institucionais, e espaços mais dinâmicos para publicação de acontecimentos, eventos e notícias.

A partir das análises das entrevistas e da pesquisa documental sobre *web sites* e a gestão do novo portal da UFVJM, podemos perceber que ainda existe um emaranhado de páginas que representam a instituição e que estão desconexas em relação ao novo portal, quando comparadas ao novo modelo de gestão dos *web sites*, qualidade e formato do conteúdo, atratividade de *layout*, facilidade de acesso e direcionamento das informações e serviços para os usuários.

Notamos, através da pesquisa documental, que ainda é incipiente o número de *sites* e páginas que se adequam às orientações voltadas para o novo portal, principalmente aquelas páginas que não dependem da Dicom para a sua atualização. Outro ponto que chama a atenção é a divisão dos papéis para a equipe de gestão do site. De acordo com o entrevistado do setor do portal da Dicom, toda equipe de cada setor deve ser capacitada para participar da gestão de conteúdo do respectivo site e os papéis precisam ser claramente definidos, a fim de melhorar a qualidade do site: gestor do site; desenvolvedor *web*; responsável legal; e conteudistas.

Nas entrevistas coletadas com os outros gestores de *sites* e páginas percebemos que esta divisão não acontece de fato, uma vez que a sobrecarga da gestão do *web site* fica geralmente com apenas uma pessoa ou com equipes multidisciplinares que na verdade

polarizam as ações de acordo com as demandas, mas não possuem uma responsabilidade permanente em relação a essas atribuições.

Outro ponto que chama a atenção ao analisar os dados é a ausência de planejamento na gestão dos *web sites* pesquisados. Por ser um órgão do Poder Executivo Federal e por entender que os servidores e setores representam a universidade em suas comunicações (BUENO, 2005; BUONO; FORTEZZA, 2017), a ausência de planejamento abre uma lacuna para possíveis crises na imagem da instituição e até mesmo punições decorrentes ao não cumprimento das legislações vigentes, uma vez que a quantidade de normativas e diretrizes que regem a comunicação digital no setor público federal é significativa e deve ser aplicada por todos os órgãos.

4.4.2 Análise da gestão de redes sociais da UFVJM

As entrevistas sobre a gestão dos perfis nas redes sociais foram feitas com seis gestores que se disponibilizaram a responder as questões de forma *on-line*. Após a leitura das nove respostas de cada entrevista, dividimos em categorias para melhor compreensão e análise da pesquisa. As subcategorias estão apresentadas com as respectivas quantidades em que apareceram nas respostas. A Tabela 12 apresenta o perfil dos setores pesquisados nas entrevistas sobre gestão das redes sociais na Internet.

Tabela 12 – Perfil dos setores pesquisados nas entrevistas sobre redes sociais na Internet

Entrevista com gestores de redes sociais na Internet	
Setores pesquisados	Quant.
Curso	2
Departamento	1
Unidade Acadêmica	1
Campus	2

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

A primeira pergunta da entrevista é a mais abrangente e gerou uma categoria com nove subcategorias, como mostra a Tabela 13:

Tabela 13 – Objetivos para a criação do perfil na rede social

Categoria: Objetivos para a criação do perfil

Subcategorias	Quant.
Divulgar conhecimento produzido, serviços, ações, notícias, cursos, informações e oportunidades para o público	5
Ampliar a visibilidade	3
Promover a integração e a proximidade com o público	3
Aumentar a demanda de novos alunos para os cursos	2
Baixo custo de produção	1
Uso das redes sociais pelo público	1
Ampliar parcerias com outras instituições	1
Ter uma rede social oficial	1
Fortalecer a imagem e sentimento de pertencimento	1

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

A partir da Tabela 13 é possível verificar que as respostas evidenciam o uso das redes sociais para ampliar a divulgação e a visibilidade. Isto é, cumprem primeiramente o papel de meio de comunicação de massa. Ao relatar a necessidade de divulgação e visibilidade das ações, a maioria dos entrevistados disseram sentir falta de canais de comunicação institucionais com ampla divulgação que permitam a publicização de diversas informações e notícias que podem interessar ao público específico do setor ou departamento.

É importante esclarecer que o portal e as mídias sociais gerenciadas pela Dicom possuem linha editorial pautada nos estudos de comunicação digital, orientações da Secom e nos interesses do público-alvo, não sendo possível publicar toda e qualquer demanda que chegue até o setor. Além disso, o prazo para atendimento e o quantitativo de pessoas que trabalham no setor são fatores limitantes para garantir o atendimento de todos os pedidos a qualquer tempo.

A busca pela ampliação da visibilidade e interação com o público através da comunicação digital não é garantida apenas pela presença nas redes sociais, ela exige dos responsáveis pela comunicação novas habilidades midiáticas para lidar com as características destes ambientes digitais e dialógicos, próprio do contexto midiaticizado. (SILVA, 2012; CORRÊA, 2016; WIRTZ; ZIMBRES, 2018; BRAGA, 2006).

Metade dos entrevistados destacaram a interação com os públicos como um dos objetivos, mesmo não ficando claro que “públicos” eles se referem, mas ressalta o aspecto interativo que caracteriza as redes sociais na Internet.

Embora as redes sociais possibilitem amplitude de acesso e visibilidade, não basta migrar as práticas comunicacionais feitas por meios de comunicação tradicionais, como de um cartaz para um post, acreditando que essa simples digitalização irá gerar visibilidade nos meios on-line. A adequação ao ambiente digital, planejando a comunicação de forma

adequada é crucial para o alcance dos objetivos propostos. (KUNSCH, 2007). É necessário pensar nos tipos de públicos, na interatividade e na possibilidade de exposição, tanto positiva quanto negativa, da organização nestes ambientes. (SILVA; BALDISERRA, 2019).

Alguns objetivos apareceram menos nas respostas. Por exemplo, somente dois entrevistados possuem a percepção dos jovens que ainda não ingressaram na universidade como um público-alvo, refletindo na resposta sobre usar a rede social para aumentar a demanda de alunos para cursos da UFVJM. Nesse sentido as redes sociais são canais que podem ser explorados pelos cursos, para levar informações aos jovens das regiões de abrangência da UFVJM, possíveis entrantes, mostrando a universidade para além de seus muros, estimulando a interação e despertando o interesse pela instituição.

Outros pontos foram sinalizados por apenas um respondente cada, e merecem destaque. Primeiro, o conteúdo para as redes sociais pode ter um baixo custo de produção e divulgação, em geral esse custo benefício tem um apelo relevante. Segundo, o uso crescente das redes sociais pelo público, principalmente o público jovem que representa a maioria dos discentes e potenciais discentes. Contudo, somente postar algo não necessariamente implica ser visto, ou gerar engajamento a comunicação deve ser entendida de forma estratégica, para isso é preciso entender como estimular a interação e o interesse de cada público. Ao praticar a comunicação digital a organização precisa de um planejamento, não bastando apenas adaptar a comunicação *offline* ao ambiente da Internet.

Terceiro, a oportunidade de realizar parcerias com outras instituições, através da visibilidade alcançada com as redes sociais. Novamente, é importante atentar-se para o planejamento dessa divulgação para que os resultados estejam de acordo com os objetivos esperados. O ambiente digital permite essa reverberação de pautas antes restritas a um delimitado ambiente, e que agora podem chegar até outras instituições e despertar o interesse por novas parcerias e possibilidades de destaque.

Dois últimos pontos chamam atenção e vão ao encontro da imagem da organização, que é formada a partir da percepção dos seus públicos e que, se positiva, contribui para o sentimento de pertencimento à instituição. Ao sinalizar a importância de fortalecer a imagem e sentimento de pertencimento e ter um perfil oficial, ressaltam a importância, o e as oportunidade que as redes sociais oferecem para uma organização construir sua reputação, que é a consolidação da imagem ao longo do tempo. (LIMA; OLIVEIRA, 2012). Contudo, embora a rede social possa fazer parte dessa estratégia, é impossível fazê-lo dissociada de uma estratégia organizacional, refletida nos objetivos da comunicação integrada.

O planejamento adequado para gestão desses canais deve partir do estabelecimento de diretrizes, que por sua vez estejam em consonância aos objetivos da UFVJM, articulados com uma comunicação integrada para ampliar gerar diferencial na divulgação, relacionamento com distintos públicos e a visibilidade da organização (CORRÊA, 2016; MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013).

Na Tabela 14 temos o perfil do responsável pela criação do perfil e o responsável pelo gerenciamento, com o objetivo de entender qual o vínculo que este possui com a UFVJM.

Tabela 14 – Responsabilidade de criação e gerenciamento

Responsabilidade de criação e gerenciamento		
Categoria	Quant.	Quant.
Docente	2	4
Técnico administrativo	2	2
Docente e técnico administrativo	1	0
Docente e discente	1	0
Discente	0	0

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

De acordo com os dados acima, a maioria dos perfis foram criados por docentes e técnicos administrativos ou os dois juntos e apenas um perfil foi desenvolvido junto com um discente. É importante que os responsáveis em gerenciar o conteúdo conheçam o funcionamento da organização, e no contexto da administração pública tenham consciência de suas implicações, para que possam divulgar conteúdos que realmente representem a instituição, mantendo um trabalho amparado na transparência e responsabilidade, afinal mal entendidos em um perfil pode afetar a imagem da organização como um todo (SILVA, 2012).

Dessa forma, é positivo que servidores estejam diretamente responsáveis pelas redes sociais, uma vez que um dos princípios da comunicação digital no âmbito dos órgãos do poder Executivo Federal é a confiabilidade e envolve a responsabilização do gestor de conteúdo pela “confiabilidade e tempestividade das informações disponibilizadas”, (BRASIL, 2014, p. 5-6). Isso mostra a importância de o gestor de redes sociais possuir um vínculo mais permanente com a instituição, conhecendo seu funcionamento, com conhecimento de suas responsabilidades enquanto servidor público. Por outro lado, fica claro a existência de diversos padrões de decisão pela criação dessas mídias sociais.

A responsabilidade de publicação de conteúdo é uma atividade assumida por uma pessoa. Em nenhum caso foi citado que seria feito por um grupo. Isso pode comprometer a

atenção dispensada à rede social. Os servidores técnicos possuem uma diversidade de atividades, os docentes possuem como atividades principais o ensino, a pesquisa e a extensão. Dessa forma, a ação isolada torna mais difícil planejar e seguir um planejamento para as publicações. O envolvimento de mais pessoas contribui para trazer novas ideias e conteúdos relevantes diante dos objetivos estabelecidos.

A Tabela 15 traz uma síntese dos resultados sobre a forma de produção de conteúdo e o embasamento técnico dos responsáveis por esse conteúdo.

Tabela 15 – Forma de produção de conteúdo e o embasamento técnico dos responsáveis por esse conteúdo.

Produção de conteúdo e embasamento técnico	
Categorias	Quant.
Conteúdos são criados por demanda, ou seja, quando é percebida a necessidade de divulgar, informar algo.	4
Desconhecimento de normativa, diretriz ou instrução sobre planejamento, produção e publicação nas redes sociais.	4
Formação em comunicação ou realização de cursos ou treinamentos sobre comunicação digital	2

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Ao questionar como são definidos os conteúdos a serem publicados, quatro dos entrevistados informaram que as publicações acontecem por demanda, sem um planejamento prévio das postagens, à medida que seja necessário informar algo. A pouca ênfase no planejamento reforça o uso das redes sociais como espaço informacional, mais do que interacional. A ausência de um planejamento pode levar a perda de oportunidades de visibilidade e interação com o público-alvo, ou mesmo, em um pior cenário criar problemas ou danos à imagem da instituição como um todo. (SILVA, 2012; MICHEL; MICHEL; PORCIÚNCULA, 2013).

O desconhecimento dessa e outras Normativas não contribui para um uso adequado das redes sociais. Nas entrevistas, quatro dos respondentes informaram não se orientarem por normativa, diretriz ou instrução sobre planejamento, produção e publicação nas redes sociais. Dois respondentes alegaram conhecimento e uso do Manual de Orientação para Mídias

Sociais da Secom, sendo que um desses respondentes informou que também se orienta pelo Blog da Audiodescrição³.

Essa questão reforça o caráter espontâneo e não estratégico de uso das redes sociais. Um dos objetivos do Manual de Orientações para Mídias Sociais da Secom é apresentar às “instituições públicas integradas à esfera federal quais são as principais diretrizes e caminho para a utilização assertiva e ética de mídias sociais, considerando a geração de conteúdo, interação com o cidadão e atuação em casos de gerenciamento de crises”. (SECOM, 2014b, p. 7)

Isso evidencia a falta de diretrizes internas ou orientações da UFVJM aos servidores sobre criação e gerenciamento de redes sociais que vinculem a sua marca. Além disso, sugere que o potencial benefício, ou riscos, das redes sociais não tem sido percebido pela instituição ou a falta de tratamento dessas mídias sociais em uma estratégia integrada de comunicação.

Os resultados indicam que, além do desconhecimento das normativas de comunicação digital do poder público federal, quatro entrevistados não possuem qualificação formal na área de comunicação digital, seja curso de curta, média ou longa duração. As competências para atuação nas redes sociais pressupõem a escolha estratégica de “ações, ocasiões, canais e contextos mais adequados para a materialização dos processos comunicacionais previamente planejados”, a antecipação em relação aos sentidos da comunicação colocada em circulação, possíveis repercussões, ou seja, competências midiáticas para desenvolver uma comunicação mais clara, coerente, espontânea e confiável. (BALDISSERA; KAUFMANN; SARTOR, 2013, p. 22; BRAGA, 2006). A qualificação na atuação na comunicação digital é necessária para um bom desempenho da presença institucional no ambiente *on-line*. Além de estar presente neste ambiente, a organização precisa saber atuar de forma dialógica e estratégica (SILVA; BALDISSERA, 2019).

A Tabela 16 apresenta um panorama sobre a rotina de interação com os públicos, identificando se há essa interação e de que forma ela acontece.

³ Não é uma normativa ou diretriz, mas sim um ambiente voltado à disponibilização do conjunto de leis nacionais, artigos e outros conteúdos que tratam dos direitos e da importância da audiodescrição e legendas para as pessoas com deficiência no Brasil.

Tabela 16 – Existência de interações e como elas acontecem

Interações com os públicos	
Categorias	Quant.
Existe interação com o público	6
Não existe uma rotina de acompanhamento das interações	4
Não há um padrão de respostas nas interações	4

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Entender se há interação com o usuário e como essa interação ocorre, também é um dos focos da pesquisa. A Instrução Normativa nº 8, de 19 de dezembro de 2014, estabelece cinco princípios da comunicação digital nos órgãos do poder Executivo Federal, sendo um deles a interação (BRASIL, 2014).

Todos os respondentes afirmaram que ocorre interação com os públicos. A interação é inerente às redes sociais, a “criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos” (TELLES apud SILVA, 2018, p. 77).

Quando perguntados se haveria uma rotina de acompanhamento dessas interações com o público, quatro responderam que não existe rotina de acompanhamento, ou seja, não existe momentos predefinidos para verificar as interações e respondê-las caso seja necessário. Quando existe esse espaço de interação, cria-se a expectativa de resposta por aqueles que usam o local para buscar informações, deixar comentários ou sugestões. A falta de retorno pode gerar insatisfação ou percepção equivocada da importância dada pela organização ao seu público.

Quatro entrevistados informaram que não há um padrão para orientar as respostas. Algumas rotinas e padrões auxiliam na checagem das interações com os públicos, sinalizando que a instituição está presente naquele ambiente e não é apenas transmissora de informações. Alguns padrões podem ser criados para auxiliar o gestor na escolha de quais interações devem ser respondidas e de que forma, fazendo uso de linguagem clara, direta e respeitosa, evitando crises no ambiente virtual. (SECOM, 2014b). A forma como as organizações utilizam o ambiente digital oportuniza a aproximação com seus públicos através da comunicação dialógica promovida na interação (BALDISSERA; KAUFMANN; SARTOR, 2013; LOCK, 2019).

Na Tabela 17 verificamos a satisfação do gestor em relação às interações com os públicos através das redes sociais pesquisadas.

Tabela 17 – Satisfação com a interação do público

Categoria: Satisfação em relação a interação	
Subcategorias	Quant.
Está satisfeito com a interação no perfil	2
Está satisfeito com a interação no perfil, mas acha que pode melhorar	2
Não respondeu sobre a satisfação com a interação no perfil	2
Não está satisfeito com a interação no perfil	0

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

Apesar de afirmarem que há interação nos perfis de redes sociais, somente dois dos entrevistados estão satisfeitos com a interação dos perfis, seja por meio de comentários, de curtidas ou compartilhamentos. Dois estão satisfeitos, mas acreditam que a interação pode melhorar e os outros dois restantes não estão satisfeitos.

O uso de recursos para melhorar a interação com o público pode ser um dos objetivos do planejamento estratégico para as redes sociais, através de estratégias que envolvem o monitoramento do engajamento das postagens, percepção dos assuntos mais acessados e que geram mais engajamento, adequação da abordagem através de imagens mais atrativas, linguagem clara e direta, entre outras (SECOM, 2014b).

As redes sociais cumprem uma importante função do Estado, através da comunicação pública, mantendo o público informado e promovendo o diálogo com o cidadão. A comunicação digital auxilia nesse processo uma vez que amplia as possibilidades de divulgação e interação aproximando o cidadão para uma relação dialógica (MAINIERI; RIBEIRO, 2011).

Considerando o contexto da comunicação social e a necessidade de gestão de crises nesse ambiente, um dos objetivos da entrevista foi avaliar a percepção dos responsáveis pelos perfis das redes sociais sobre possíveis crises nesse ambiente, que podem gerar impactos negativos para a instituição. Assim, primeiramente, os entrevistados foram abordados sobre o conhecimento de eventuais problemas gerados a partir de postagens nas redes sociais. Os resultados foram categorizados como problemas relacionados às redes sociais e as respostas agrupadas em subcategorias (TAB. 18).

Tabela 18 – Problemas relacionados às redes sociais

Categoria: Problema relacionado às redes sociais	
Subcategorias	Quant.
Não tivemos	3
Sim, mas com outro perfil criado por discentes	2
Sim, tivemos	1

Fonte: Dados das entrevistas com os gestores de redes sociais institucionais da UFVJM (2020)

É interessante destacar que dois entrevistados disseram que já tiveram problemas, mas não em relação aos perfis oficiais que eles administram, mas sim com perfis criados por discentes ou pessoas que não possuem vínculo profissional com a UFVJM e que utilizam o nome da instituição e setor em um perfil nas redes sociais. Isso é preocupante, pois o público pode acreditar que o perfil é oficial e que tudo é publicado nele representa a universidade.

Dos gestores entrevistados, um respondeu que passou por crise relacionada ao perfil que administra. A crise foi gerada a partir de comentários ofensivos de alunos em relação à servidores. Nesse caso específico alguns docentes procuraram o aluno para esclarecer o fato e a postagem foi retirada da Internet. As redes sociais são espaços de troca, onde podem acontecer discursos contrários ou contraditórios ao mesmo tempo. (ROMAN, 2009; SILVA, 2012). Contudo, a ausência de planejamento de conteúdo com um tratamento adequado ao público, não considerando-se que se trata de um perfil que “fala” em nome da UFVJM, ou a incompreensão do desempenho nas redes sociais para a organização podem prejudicar a sua relação com os públicos (WOLTON apud SILVA, 2018).

Uma forma de melhorar a gestão de redes sociais é verificar os resultados alcançados. O monitoramento e as métricas em redes sociais são as bases para o planejamento geral. As redes sociais disponibilizam diversas métricas que contribuem para essa análise de efetividade. Ao discutir sobre essa questão, quatro entrevistados disseram que fazem o monitoramento utilizando as ferramentas ofertadas pelas redes sociais. O monitoramento é um retorno importante para verificar se o planejamento está contribuindo para o alcance esperado. Através deles é possível identificar possíveis crises, temas de maior interesse, “a real percepção do cidadão em relação aos assuntos estratégicos”, identificar oportunidades e conteúdos com melhor repercussão, e criar “estruturas que suportem as estratégias e processos de comunicação”. (SECOM, 2014b, p. 83)

Por fim, buscamos compreender se os responsáveis pelas redes sociais estão satisfeitos com o perfil de forma geral. A maioria (cinco) dos gestores estão satisfeitos com o perfil e apenas um está parcialmente satisfeito.

Apesar desse índice de satisfação, a pergunta feita aos gestores permitia observações sobre aspectos como necessidades de mudanças e comentários sobre a utilidade das redes sociais. As respostas contribuem para o entendimento desta pesquisa e vamos abordá-las nos próximos parágrafos.

O respondente “A” destacou o relevante alcance das redes sociais e o baixo custo de produção, além de considerar que o perfil é hoje “a ferramenta mais importante quando pensamos em divulgação”. O respondente “B” enfatizou que os discentes estão interagindo e acompanhando o perfil e isto está sendo bastante útil para o compartilhamento das informações. Os demais respondentes acrescentaram a relevância das redes sociais para a aproximação com os alunos e servidores, a divulgação dos cursos, das ações da universidade, transparência das ações do serviço público, a visibilidade e a amplitude da audiência que as redes sociais possibilitam, e que estão na prática fazendo a diferença nesses aspectos.

Cabe destacar que o respondente “E” declarou que o perfil que administra é o que possui o maior número de seguidores no país quando se trata do curso ao qual o perfil representa. Através do perfil conseguiram repercussão positiva, principalmente nas divulgações científicas, aumentando a visibilidade e recebendo convites de outras instituições governamentais para participar de projetos e divulgar as boas práticas. O responde “E” destaca que eles receberam um convite e agora concorreram “a um prêmio em relação à alguns trabalhos que foram divulgados nas redes sociais, que do contrário, ficaria somente na publicação de artigo e provavelmente não teria essa visibilidade.”

Em relação às necessidades de mudanças, mais da metade dos respondentes (quatro) apontaram a necessidade de profissionais para auxiliar na produção de conteúdo, edição de fotos, figuras e vídeos, garantindo melhor qualidade nas publicações e acompanhamento das interações, diminuindo a sobrecarga de trabalho dos gestores dessas redes que, muitas vezes não possuem capacitação nesta área e são responsáveis por outras funções.

Uma estratégia para gerar conteúdo de uma forma menos trabalhosa é aliar o conteúdo produzido pelo setor com o compartilhamento das postagens dos perfis oficiais da UFVJM e de outros órgãos do Governo Federal que trazem informações relevantes para o público alvo, diminuindo o tempo de trabalho envolvido com a criação de conteúdo. Além disso o compartilhamento é importante para a cooperação e integração entre os perfis governamentais, ajudando na difusão de informações importantes. (SECOM, 2014b).

Um entrevistado que possui um número de seguidores bastante expressivo destacou a necessidade de trabalhar com postagens com o uso de humor (*memes*), *templates* nos *stories*,

lives e outras interações que atraem seguidores na faixa etária dos 13 aos 17 anos, potenciais estudantes da UFVJM.

O uso da linguagem e recursos visuais são importantes para aproximar o público nas redes sociais e provocar interações. O uso de palavras demasiadamente formais afasta o público dessas plataformas. O objetivo é ser claro e direto o suficiente para que todos os cidadãos entendam a mensagem, atentando-se para o tom oficial que representa a credibilidade da instituição. Nesse sentido, deve-se atentar também para o oposto, o excesso de informalidade nas redes sociais, com o uso de humor que pode gerar margem para interpretações que prejudiquem a imagem do órgão público (SECOM, 2014b).

Todos os respondentes desejam aumentar a qualidade dos perfis, mostrar o que tem sido feito, mas a maioria percebe a dificuldade de fazer esse trabalho com uma equipe reduzida e as vezes formada apenas pelo gestor do perfil. Soma-se a isso a necessidade já relatada pelos gestores quanto à carência de capacitação em comunicação digital a fim auxiliá-los no entendimento das características, oportunidades, ameaças, planejamento, publicações e monitoramento de conteúdo no ambiente *on-line*.

O respondente “C” destacou a necessidade de uma “política institucional” para apoiar o uso das redes sociais dentro da instituição, criando condições para melhoria da qualidade do conteúdo, interações e monitoramento. É importante ressaltar que as diretrizes para a comunicação digital devem estar presentes em uma Política de Comunicação, que retrate os valores, a missão e a visão da organização como um todo e que represente os interesses dos públicos e da organização de forma integrada. (KUNSCH, 2007; SERRA, 2007).

4.5 RECOMENDAÇÕES

Com a pesquisa percebemos dois possíveis cenários para a comunicação digital na UFVJM, como mostra a Figura 12, um em que a comunicação digital é centralizada na Dicom e outro em que a comunicação digital é descentralizada, ficando a cargo de cada setor fazer o seu gerenciamento:

Figura 12 – Centralização *versus* Descentralização da comunicação digital



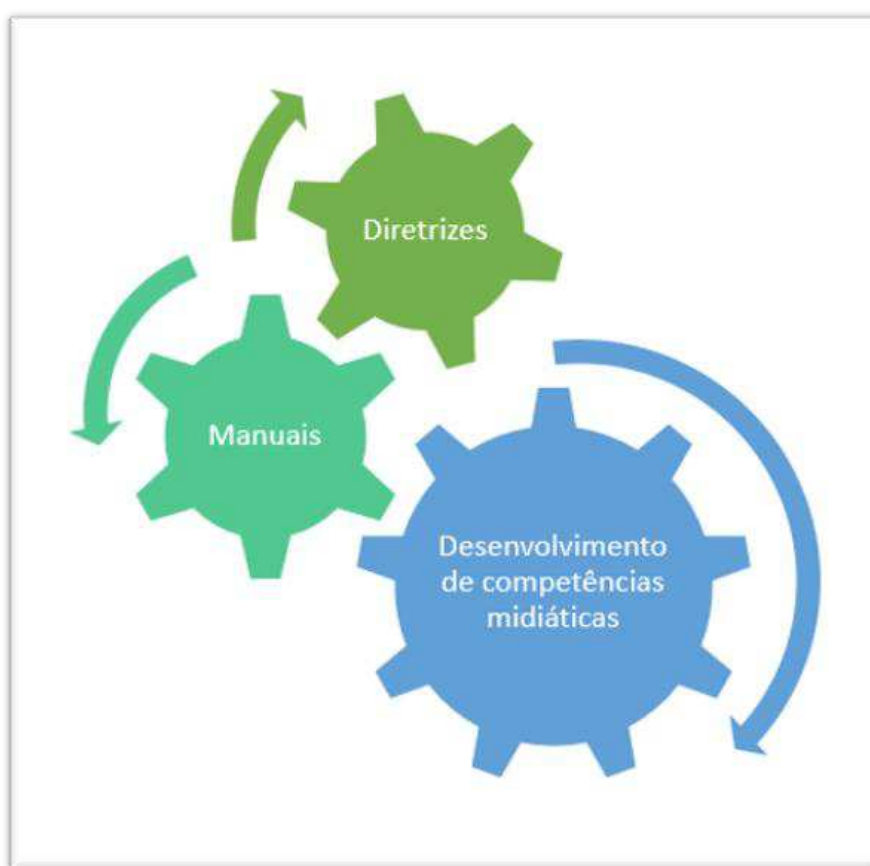
Fonte: Elaborado pela autora.

A centralização da comunicação digital possui como vantagens a gestão feita por especialistas em comunicação e maior percepção da comunicação institucional como um todo na UFVJM, e como desvantagens o número reduzido de servidores que trabalham no setor, tendo em vista o volume de demandas, o atendimento não imediato e maior distanciamento dos públicos específicos de cada setor. Já a descentralização apresenta como vantagem a comunicação rápida, direcionada e mais próxima dos públicos do setor, e como desvantagens o menor planejamento, maior risco na gestão da comunicação digital e menor qualificação para a função.

Sabemos que atualmente a Dicom não possui estrutura de pessoal para gerenciar toda a comunicação digital da UFVJM, e por isso é necessário pensar em como tornar o modelo descentralizado adequado para garantir melhores resultados, superando seus desafios. Nesse sentido, recomendamos melhorias para o gerenciamento da comunicação digital de forma descentralizada, porém mantendo diretrizes ou orientações que visem agregar valor para a imagem da instituição como um todo, à medida que os gestores de conteúdo entendam o papel fundamental que desempenham nesse processo de valorização institucional.

A partir dos estudos até aqui realizados, estamos propondo um modelo de desenvolvimento para os gestores de comunicação digital, investindo em três eixos que consideramos essenciais: elaboração e divulgação de diretrizes para a comunicação digital que possam contribuir para uma Política de Comunicação; produção e divulgação de manuais sobre comunicação digital nos *web sites* e nas redes sociais da UFVJM; e a capacitação para o desenvolvimento de competências midiáticas, como mostra a Figura 13:

Figura 13: Proposta para o aprimoramento da gestão descentralizada da comunicação digital na UFVJM:



Fonte: Elaborado pela autora

Percebemos que por ser um sistema organizacional complexo, com gestão descentralizada da comunicação digital e sem orientações sobre o assunto, os diferentes sites, páginas e perfis institucionais carecem de suporte quanto ao fazer comunicacional, planejamento estratégico e desenvolvimento de competências midiáticas de todos que de alguma forma através da comunicação digital representam a UFVJM.

Embora existam normas e orientações da Secom quanto à comunicação digital nos órgãos federais, percebemos que na prática a comunicação digital na UFVJM acontece de forma mais espontânea e muitas vezes com desconhecimento do que preconiza a Secom, uma realidade que pode estar presente também em outros órgãos federais. Nesse sentido, embora existam normas e diretrizes federais, são imprescindíveis as discussões no âmbito da universidade, uma vez que são organizações complexas, com uma realidade específica. Envolver a comunidade acadêmica e profissionais de comunicação torna-se fundamental para um bom resultado.

Ressaltamos que quando falamos em criar diretrizes para uma possível Política de Comunicação, concordamos com Baldissera e Vinhola (2020), ao priorizar diretrizes mais amplas, considerando o contexto de midiatização, alicerçada em valores organizacionais para nortear as interações em um ambiente dialógico, relacional, inserido em um cenário de intensa e constante mutação e adaptação. O foco não deve ser as técnicas de mídia, operacionalização dos instrumentos e normativas engessadas que não coadunam com a diversidade de um sistema organizacional, como é uma universidade.

Sobre as competências midiáticas é importante ressaltar que elas são essenciais para lidar com o atual cenário e com o futuro das organizações. O ambiente digital com relações atravessadas por meios está posto. Cabe às organizações e seus gestores aprenderem a lidar com essa realidade, aproveitando seu potencial de fazer uso e se apropriar de técnicas midiáticas “compreendendo as lógicas da circulação” e realizando “movimentos de adaptação e de assimilação à essa/dessa ambiência”. (BALDISSERA; VINHOLA, 2020, p. 34).

Nesse sentido é necessário criar ações que viabilizem e incentivem os gestores de comunicação digital dos diferentes setores da UFVJM a desenvolver competências relacionadas às seis dimensões mencionadas por Ferrés e Piscitelli (2015, p. 1): “linguagem, tecnologia, processos de interação, processos de produção e difusão, ideologia e valores e dimensão estética.”, levando em consideração o campo da expressão e o campo da análise.

Complementando a proposta, sugerimos a criação de um site dentro do Portal da UFVJM, especificamente no menu da Diretoria de Comunicação Social, com ampla divulgação aos gestores de *sites* e redes sociais da UFVJM, contendo normativas, diretrizes, manuais, banco de imagens, dicas de software e aplicativos de edição de imagem, *links* para cursos de capacitação e tutoriais sobre comunicação digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve a finalidade de compreender o processo da gestão da comunicação digital, envolvendo o planejamento, produção e publicação de conteúdo, monitoramento e análise dos resultados, da UFVJM em páginas *web* e redes sociais. Utilizando a metodologia proposta, percebemos que a comunicação digital nos *web sites*, *páginas web* e perfis nas redes sociais da UFVJM no Facebook e Instagram são geridos de forma descentralizada, os dados obtidos nas entrevistas e análise documental sugerem que nem sempre os gestores estabelecem um objetivo de atuação nas mídias digitais, não realizam planejamento do conteúdo, frequência de postagens ou mesmo de interação com o público, não existem diretrizes institucionais voltadas à orientação de gerenciamento desses canais de comunicação.

O primeiro objetivo específico da pesquisa teve como propósito identificar elementos teóricos, diretrizes, normativas e orientações da Secom que contribuam para a análise empírica da gestão da comunicação digital de universidades. Identificamos através do estudo que normativas e manuais disponibilizados pela Secom instruem os diferentes órgãos e entidades do Poder Executivo Federal quanto ao gerenciamento da comunicação digital, sobretudo em relação aos sites e redes sociais. O foco dessas diretrizes é a experiência do cidadão e não mais a pura necessidade de informar da organização.

A relação dialógica, a responsabilidade da comunicação pública, a autonomia dos órgãos e a responsabilidade dos gestores de conteúdo são enfatizadas nos documentos estudados. Percebemos que existe espaço para que as diferentes organizações que compõem o Poder Executivo Federal construam diretrizes internas para aprimorar e personalizar a gestão da comunicação digital. Porém, verificamos a ausência de orientações, diretrizes e manuais da UFVJM para instruir os gestores de sites, páginas e perfis institucional quanto a sua utilização.

O segundo objetivo específico foi investigar as páginas *web* e perfis de redes sociais na Internet atribuídos à UFVJM, abrangendo, unidades acadêmicas, cursos, pró-reitorias, diretorias, *campi* e Reitoria. Observamos que a maioria dos *sites* e páginas *web* da UFVJM não possuem padronização no que se refere à representação visual, menus de serviços, informações, acessibilidade e notícias, principalmente os sites que estão hospedados no antigo portal ou em servidores de terceiros. Em alguns casos seria possível supor que o site pertence a alguma outra instituição que não seja a UFVJM devido a grande diferença em

relação ao Novo Portal. Percebemos que existe um direcionamento da Dicom em padronizar os *sites* e páginas que estão inseridos dentro do Novo Portal da UFVJM, adequando-os ao que preconiza a Secom e às definições internas do setor do Portal. Porém esse processo de atualização é moroso e depende do esforço de cada setor que possui *site*, não estando sob controle apenas da Diretoria de Comunicação Social. Contudo, não parece haver o conhecimento disseminado entre os responsáveis pela gestão dos sites de tais diretrizes, conforme evidenciado nas entrevistas com gestores de sites.

Nos *sites* e páginas na *web*, assim como nas páginas do Facebook e perfis no Instagram verificamos que a atualização das informações não é uma constante. A atualização auxilia atraindo novos visitantes, aumentando o tráfego no site ou perfil, demonstrando preocupação em manter o público informado, melhorando o engajamento e auxiliando nas indexações nos sites de busca. Manter conteúdo desatualizado pode prejudicar a credibilidade da universidade aos olhos dos usuários que buscam informações nesses sites. Além disso, encontramos poucas páginas e perfis atribuídos aos setores da UFVJM nas redes sociais no momento de coleta de dados. Esperávamos um número maior, uma vez que as redes sociais são umas das formas de comunicação mais requisitadas pelo público, como mostra a Figura 1 deste trabalho, que apresenta os principais meios utilizados pelo público para se informar sobre a UFVJM. A integração entre os diferentes perfis pesquisados também chama a atenção na pesquisa, uma vez que essa desconexão amplia a ausência de percepção da universidade como um todo, representando ilhas de comunicação dentro da organização.

O terceiro objetivo específico deste estudo teve como propósito caracterizar as práticas de gestão da comunicação digital no âmbito da UFVJM por meio de entrevistas com os responsáveis pelo planejamento e produção de conteúdo em meios digitais. Esta etapa da pesquisa contribuiu para entender como de fato a comunicação digital institucional é realizada no âmbito da universidade, levando em conta as suas características de um sistema organizacional complexo, que busca se atualizar e se adaptar constantemente.

Chama a atenção o fato de os gestores de conteúdo apontarem como “informar” e “divulgar” sendo os principais objetivos dos sites, páginas e perfis na comunicação digital. Esses dois verbos remetem a comunicação de via única, assimétrica, que não objetiva a relação dialógica e a interação com os públicos. Também não possui significativa frequência nas respostas das demais perguntas feitas aos entrevistados a menção a: oportunidade que a comunicação digital possibilita ao ampliar a visibilidade dos setores; aproximação com os públicos; importância das partes representando o todo; melhoria da reputação institucional; e possível gestão de crises provenientes desse ambiente midiático.

Os gestores ainda apontam para a dificuldade de conciliação da gestão de canais digitais com outras funções que exercem, a ausência de treinamento e instruções para atuar na comunicação digital, a ausência de profissionais específicos para auxiliar na criação de conteúdo, a falta de planejamento do processo comunicacional e a necessidade de vazão de informações setorizadas. Os respondentes identificaram a vontade de aprimoramento dos canais digitais, a carência de qualificação na gestão dos conteúdos e no potencial que a comunicação digital oferece na contemporaneidade.

O quarto e último objetivo específico desta pesquisa foi comparar as práticas adotadas e as diretrizes identificadas para sugerir melhorias na comunicação digital da UFVJM. A partir dos levantamentos da pesquisa foi possível perceber que a comunicação digital na UFVJM é descentralizada e carente de orientações, sendo realizada de maneira mais intuitiva do que organizada e consciente dos propósitos.

Diante do estudo, defendemos a relevância de um ambiente comunicacional guiado por diretrizes institucionais, porém aberto e descentralizado. A centralização permite maior controle sobre o conteúdo o que poderia ser interessante em uma tentativa de minimizar possíveis erros que impactariam na imagem organizacional. Por outro lado, a centralização impede um fluxo de comunicação efetivo com cada um dos múltiplos públicos da UFVJM. Sobretudo, distancia-se desses públicos ao reduzir o espaço de interação, ignorando que especialmente diante das redes sociais digitais, o espaço de comunicação não está somente no controle da instituição, mas na relação dialógica com os públicos que este ambiente digital possibilita.

Nesse sentido, entendemos que a UFVJM enquanto instituição pública deve “produzir a informação pública em direção ao interesse público” (MARQUES; MENEZES; MAFRA, 2018, p. 159) que irá envolver diversos contextos sociais. Entendemos que não cabe estabelecer um controle ou centralizar o espaço de diálogo em apenas um setor como a Dicom. O espaço para informação pública, para a universidade e seus públicos emerge nos diversos pontos de contato, seja em meio digital ou não.

Conforme exposto, a pesquisa alcançou os objetivos inicialmente propostos. É necessário destacar que adaptações foram necessárias ao longo do processo de pesquisa em virtude da Pandemia de Covid-19, que coincidiu com o momento da coleta de dados, análise dos resultados e a finalização desta dissertação. Especialmente, as entrevistas precisaram ser realizadas de modo totalmente remoto, atendendo às necessidades dos participantes e sofrendo ajustes no seu período de coleta.

Frente à Pandemia observamos que o cenário da comunicação digital tornou-se ainda mais relevante, devido à necessidade de distanciamento entre as pessoas, favorecendo significativamente os ambientes digitais de comunicação e interação, a necessidade latente de desenvolvimento de competências midiáticas e um novo olhar para as sugestões decorrentes desta pesquisa.

Ainda é cedo para fazermos uma estimativa sobre as consequências da Pandemia de Covid-19 na comunicação digital das organizações, sobretudo nas universidades federais. Observamos ao longo desse processo novas páginas e perfis sendo criados para aproximar público e organização, um aumento do número de seguidores nas páginas e perfis pesquisados e maior intensidade de publicações. Porém, definimos que era necessário estabelecer um recorte temporal e seguir com a análise dos resultados para que a dissertação fosse finalizada no tempo estabelecido, afinal o término da Pandemia ainda é uma incógnita e não seria possível aguardar seus desdobramentos na comunicação digital da UFVJM. Nesse sentido, a metodologia adotada nessa pesquisa e o levantamento dos sites e redes sociais podem contribuir para que estudos futuros possam verificar comparativamente o impacto da Pandemia neste cenário.

Pesquisas futuras também podem acrescentar critérios de análise com foco na experiência do público, identificando como a comunicação descentralizada da universidade impacta na imagem da organização. Outra sugestão é o desenvolvimento de estudo comparativo nos *sites* e páginas *web* localizados nesta pesquisa com o novo cenário a partir da consolidação do Novo Portal e convergência de conteúdo digital para o novo formato.

Enfim, a comunicação digital nas universidades federais ainda é um tema incipiente nas pesquisas, que carece de mais estudos, sobretudo por se tratar de um sistema organizacional complexo e de um tipo de comunicação que veio para ficar. Os próximos anos são propícios para aprofundar no tema, trazer à tona a realidade dessas instituições, as dificuldades, os casos de sucesso, o papel do gestor da comunicação digital, as competências midiáticas necessárias e a adaptação constante às inovações tecnológicas e às mudanças nas relações sociais.

Identificamos que esta pesquisa contribuiu para apresentar a visão de diferentes autores sobre a comunicação em ambiente digital, enfatizando o uso crescente deste tipo de comunicação integrada a comunicação organizacional estratégica, suas possibilidades dialógicas, características, oportunidades, riscos e a necessidade de Políticas de Comunicação, que orientem os gestores de comunicação. Soma-se a isso o levantamento de normativas e

manuais da Secom sobre o assunto, que visam instituir melhores práticas de comunicação digital nos órgãos do Poder Executivo Federal.

Outra contribuição foi perceber que a Dicom administra a *home* do portal e as redes sociais “UFVJM Oficial” e que o setor não possui responsabilidade sobre a gestão dos outros *sites* e redes sociais institucionais. Identificamos que a descentralização da comunicação digital foi acontecendo de forma intensa por necessidade dos diferentes setores sem que houvesse por parte da Dicom tempo e pessoal disponível para propor um trabalho de monitoramento, instruções, divulgação das normativas da Secom, definição de diretrizes internas, treinamentos e outros tipos de auxílios aos gestores desses *sites*, páginas e perfis, de modo a evitar possíveis crises, que impactam diretamente na reputação e credibilidade da universidade.

Este estudo também mapeou a comunicação digital institucional na UFVJM, identificando seus principais aspectos e escutando gestores de comunicação digital a fim de entender seus anseios e dificuldades. Por ser esta pesquisadora também Relações Públicas da Dicom, sabemos que não existia estudo similar na instituição e que a visualização deste panorama irá contribuir para a formulação de diretrizes, orientações, treinamentos e manuais com o objetivo de auxiliar os gestores de comunicação digital, melhorar o relacionamento com os públicos e fortalecer a reputação e credibilidade da UFVJM.

Por fim, cabe destacar que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto e a amostra utilizada nas entrevistas não representa a opinião de todos os gestores. Porém, a pesquisa permitiu conhecer melhor a gestão da comunicação digital na UFVJM, seus desafios e oportunidades, abrindo caminho para novas pesquisas na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e em outras instituições similares, como as universidades e institutos federais.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Cristiano Alvarenga. **Gestão da comunicação das Universidades Federais: mapeamento das ações e omissões**. Bauru, SP: [s.n.], 2014. 161 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/126510/000839887.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 09 maio 2018.
- AMARAL, Sueli Angelica do; GUIMARÃES, Tatiara Paranhos. **Websites de unidades de informação como ferramentas de comunicação com seus públicos**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 13, n. 26, 2008.
- ANDRADE, Palloma Rodrigues de. **Bem-estar psicológico de servidores e funcionários técnico-administrativos de Institutos de ensino superior: indicadores e antecedentes**. Tese apresentada no Programa Integrado de Pós-graduação em Psicologia Social na UFRN/UFPB, Natal, 2008. 274 p.
- ARGENTI, Paul A.; ROBERT, A. **O imperativo da comunicação estratégica**. 2005.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Organicom. São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar; VINHOLA, Bruno. **Midiatização e comunicação organizacional: aproximações tentativas**. Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática, v. 19, n. 39, 2020.
- BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, C.; SARTOR, Basilio. **Relações públicas, comunicação organizacional e TDCI's: entre a visibilidade e a vulnerabilidade**. In: MOREIRA, Elisabeth Ruber; PONS, Mônica (org.). *Relações públicas, tecnologia e públicos*. Santa Cruz do Sul, 2013, p. 10-26, v. 1.
- BAPTISTA, Carolinne Montes *et al.* **O Estado da Arte sobre o Reuni**. Repositório Institucional da UFSC, Santa Catarina, 2013. 22p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1ª. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2014. 618 p.
- BORGES, Gabriela; BARBOSA, Márcia (Org). **Competências midiáticas em cenários brasileiros: interfaces entre comunicação, educação e artes**. Editora UFJF, 2019, 405 p.
- BRAGA, José Luis. **Sociedade midiaticizada**. Animus, v. 5, n. 2, jul.-dez. 2006. p. 9 – 35. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/viewFile/6693/4050>>. Acesso em 15 de dez. 2020.

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Usos e Significados do Conceito Comunicação Pública**. In: IV ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, [S. I.], p. 1-14, 2006. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/38942022201012711408495905478367291786.pdf>> Acesso em: 22 dez. 2018.

BRASIL; **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Brasília 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 20 nov. 2019.

BRASIL. Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidade Federais - REUNI. **Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. **Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019a**. Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm>. Acesso em 03 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **História**. 2016. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/historico>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. **Instrução Normativa nº 1, de 27 de julho de 2017**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 jul 2017. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-27-07-2017>> Acesso em: 06 jan. 2019.

BRASIL. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Instrução Normativa SECOM nº 8, de 19 de dezembro de 2014**. p. 8. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/2014in08-comunicacao-digital.pdf>> Acesso em 10 ago. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e bases da educação nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 22 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm>. Acesso em 04 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 3.846, de 17 de dezembro de 1960**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3846-17-dezembro-1960-354407-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 11 out. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.487 de 4 de julho de 2002**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10487.htm#:~:text=LEI%20No%2010.487>

%2C%20DE%204%20DE%20JULHO%20DE%202002.&text=Altera%20a%20denomina%C3%A7%C3%A3o%20da%20Faculdade,Art.>. Acesso em: 11 out. de 2020.

BRASIL. Secretaria Geral da Presidência da República. **Portaria nº 39 de 9 de julho de 2019b**. Disponível em:< <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-39-de-9-de-julho-de-2019-191674589>>. Acesso em 04 nov. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. **A construção de uma política de comunicação como processo de legitimação da comunicação pública no Brasil**. Revista Comunicação Midiática, v. 9, n. 3, p. 11-24, 2014. Disponível em: < https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43763530/591-2055-2-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1552250914&Signature=GqO589ZDXKrWtRw%2BeF0fnGvGRZk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_construcao_de_uma_Politica_de_Comunica.pdf> Acesso em: 10 jan. 2019.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005. 200 p.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009. 338 p.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003. 369pp.

BUENO, Wilson da Costa. **Política de Comunicação não é para qualquer empresa**. Portal Imprensa, v. 20, p. 03, 2008. Disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/259/politica+de+comunicacao+nao+e+para+qualquer+empresa>> Acesso em: 08 mai. 2018.

BUONO, Veronica Dal; et al. **Comunicare l'Università**. Tra ricerca e didattica. Media MD, 2016.

BUONO, Veronica Dal; FORTEZZA, Fulvio. **Universities' experience with brand**. The role of design in managing university communication and branding. The Design Journal, v. 20, n. sup1, p. S705-S720, 2017.

CARDOSO, Gustavo. Da comunicação em massa à comunicação em rede: modelos comunicacionais e a sociedade de informação. **Mutações do visível: da comunicação em massa à comunicação em rede**. Rio de Janeiro: Pão e Rosas, p. 23-52, 2010.

CARLOMAGNO, Márcio C.; ROCHA, Leonardo Caetano. **Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica**. Revista Eletrônica de Ciência Política, v. 7, n. 1, 2016, p. 173 – 188.

CARVALHO, Roberto Francisco de. Limites, possibilidades e desafios no processo de gestão e participação das IFES/UFT. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 18, n. 2, p. 351-372, 2013.

CARVALHO, Fabiana Gomes de. O PAPEL DAS MÍDIAS SOCIAIS NA GESTÃO COMUNICATIVA DA SAE/PR.2015. Disponível em:<encurtador.com.br/erCK0>. Acesso em 17 de nov. 2020.

CASTILHO, Alessandra de; LIMA, Higo; OLIVEIRA, Gabriela Silva Meneses de; TELINI, Gilberto Todescato. **Relatório Final**: Políticas de comunicação nas IFES. In:III ENCONTRO COGECOM, Foz do Iguaçu: Colégio de Gestores de Comunicação da Andifes; p. 1-46, 2018.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **A Comunicação na sociedade digitalizada**: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. [1103-1490]. E-book.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital**: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005.

COSTA, Carlos Victor Costa. El nuevo poder de los medios sociales y las crisis de reputación corporativa em los entornos digitales. In: RAIGADA, José Luis Piñuel. FERRET, Jérôme (Orgs.). **e-Reputación. La construcción de la reputación on line y su vulnerabilidad**. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2016. p. 63-74.

DONI, Marcelo Viana. **Análise de cluster: métodos hierárquicos e de particionamento**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**. [S.I], p. 1-7, 2007. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>> Acesso em: 11 mai. 2018.

DURHAM, Eunice. **Educação superior, pública e privada (1808-2000)**. Os desafios da educação no Brasil. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p. 197-240, 2005.

FERNANDES, Antônio Carlos; CONCEIÇÃO, Wander. **Caminhos do desenvolvimento**: Síntese histórica da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri–1953-2005. Diamantina: UFVJM, 2005.

FERRARESI, Ana Lúcia. **Sugerindo estratégias de gerência para IFES**. Repositório Institucional da UFSC, 2003. 15 p.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2ed. São Paulo: Difusão Edit, 2011. p.131-237.

FERRÉS, Joan.; PISCITELLI, Alejandro. **Competência midiática**: proposta articulada de dimensões e indicadores. Lumina, v. 9, n. 1, 30 jun. 2015. Disponível em:<<https://periodicos.ufjf.br/index.php/lumina/article/view/21183/11521>>. Acesso em: 12 de dez. de 2021. 16 p.

FIGUEIRAS, Rita. **Estudos em mediatização**: causalidades, centralidades, interdisciplinaridades. Matrizes, v. 11, n. 1, p. 101-126, 2017.

FOGG, B.J., **Persuasive Technology**: Using computers to change what we think and do, San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers, 2003.

FRANCO, Carlos; MENDONÇA, Angélica. Uma análise do Jornal do Tocantins: A eficiência comunicacional na relação texto-legenda/fotografia. Revista PJBR Jornalismo Brasileiro, Ed. 07, 2º semestre de 2006. ISSN 1806-2776. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/pjbr/arquivos/ensaios7_c.htm> Acesso em 9 de nov. 2020.

FREEMAN, R. Edward. **The stakeholder approach revisited**. Zeitschrift für wirtschafts- und unternehmensethik, v. 5, n. 3, p. 228-254, 2004.

GABRIEL, Martha. Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias. Novatec Editora, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009. – 1ª edição, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 184 p.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2011. 319 p.

INSTAGRAM Empresas. 2019. Disponível em: <<https://business.instagram.com/>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

KENT, Michael L.; TAYLOR, Maureen. Building dialogic relationships through the World Wide Web. Public relations review, v. 24, n. 3, p. 321-334, 1998.

KOSHIYAMA, Alice Mitika. A necessidade de uma política de comunicação. In: DIDONÉ, Iraci Maria; MENEZES, José Eugênio de O. (Org.). **Comunicação e política**: a ação conjunta das ONGs. São Paulo: Paulinas, 1995. p. 116-118.

KUKLINSKI, Hugo Pardo, *Un modelo de aplicación web institucional universitaria. El caso de los web com: Webs de facultades de comunicación de Iberoamerica*. Tese de Doutorado, Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona, 2005. 204 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling *et al.* **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional**: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14>> Acesso em: 08 maio 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunicacao%20organizacional%20conceitos%20e%20dimensoes%20dos%20estudos%20e%20das%20praticas.pdf>> Acesso em: 11 maio 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. [8185]. E-book.

KUNSCH, Margarida M. Kröhling. **Comunicação organizacional na era digital**: contextos, percursos e possibilidades. Signo y pensamiento, v. 26, n. 51, 2007. p. 38-51.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Pública**: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: Matos, Heloiza. (Org.). Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. 411 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

LANGLEY, Ann. **Process thinking in strategic organization**. Strategic organization, v. 5, n. 3, p. 271-282, 2007.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999. 260pp.

LIMA, Fábila; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes Oliveira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. 168 p.

LOCK, Irina. **Explicating communicative organization-stakeholder relationships in the digital age**: A systematic review and research agenda. Public Relations Review, v. 45, n. 4, p. 101829, 2019.

MACHADO, Elias. Jornalismo digital, **Os desafios da produção descentralizada**. Observatório da Imprensa, 2009. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/diretorio-academico/os-desafios-da-producao-descentralizada/>> Acesso em: 12 set. 2020.

MACNAMARA, Jim; ZERFASS, Ansgar. **Social media communication in organizations**: The challenges of balancing openness, strategy, and management. International journal of strategic communication, v. 6, n. 4, p. 287-308, 2012.

MAFRA, Rennan Lanna Martins. **Diálogo público, instituições científicas e democracia**: reflexões sobre a constituição de uma política de comunicação organizacional. Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 39, n. 2, p. 161-174, 2016. Disponível: <<http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/2441/1987>> Acesso em: 11 mai. 2018.

MAINIERI, Tiago; RIBEIRO, Eva Márcia Arantes Ostrosky. **A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania**: o papel das mídias sociais na sociedade democrática. Organicom, v. 8, n. 14, p. 49-61, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7ª. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010. p. 297.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MENEZES, Daniela Santiago Mendes; MAFRA, Rennan Lanna Martins. Princípio da igualdade. 2018. p 155-182.

MARTIN, Chuck. O Futuro da Internet. Trad. Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: MAKRON Books, 1999. 268p.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes, redes.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MARTINS, Márcia Eliana. **Sujeitos rurais e organizações do cooperativismo de crédito rural solidário:**(des) caminhos, (im) possibilidades e (re) invenções. 2016. Tese de Doutorado. Tese de doutorado em Extensão Rural. Universidade Federal de Viçosa.

MEDEIROS, Macello Santos de. **Podcasting:** produção descentralizada de conteúdo sonoro. In: Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da. 2005.

MELO, Pedro Antônio de; MELO, Michelle Bianchini de; NUNES, Rogério Silva da. **A educação a distância como política de expansão e interiorização da educação superior no Brasil.** Ciências da Administração, v. 11, n. 24, p. 278-304, 2009.

MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina Geraldês. **A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios:** afetos e emoções nesse contexto. Revista Internacional de Relaciones Publicas, v. 3, n. 6. 2013. p. 117-136.

MINAS GERAIS. **Lei Ordinária 999 de 30 de setembro de 1953.** Disponível em: <<https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-990-1953-minas-gerais-cria-a-faculdade-de-odontologia-de-diamantina>>. Acesso em 29 de out. 2020

MOSSBERGER, K.; WU, Y.; CRAWFORD, J. **Connecting citizens and local governments.** In: Social Media and Interactivity in Major US Cities. Paper Presented at the Public Management Research Conference, Madison, WI. 2013.

MUMBY, Dennis. **A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica.** Organicom, v. 6, n. 10-11, p. 191-207, 2009. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/190.pdf> Acesso em: 15 jan. 2019.

NASCIMENTO, Lebna Landgraf do. **Comunicação pública nas redes sociais digitais.** In: Matos, Heloiza. (Org.). Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas. São Paulo: ECA/USP, 2012. 411 p.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional:** construção de um espaço estratégico. In: XXVI CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO. Belo Horizonte, p. 1-11, 2003. Disponível em:

<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/113381470857912021448248822822682579070.pdf>> Acesso em: 09 jan. 2019.

OLIVEN, Arabela Campos. **Histórico da educação superior no Brasil**. A educação superior no Brasil, p. 31-42, 2002. Disponível em:<http://naipedigital.com/fid/images/docencia/moduloIII/Apostila_1_Alunos.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2019.

PAIVA, Alysson Ribeiro. **Democracia, deliberação e processo decisório no contexto democrático colegiado em uma instituição**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Viçosa. 2016. Disponível em: <<http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/10055/texto%20completo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

ROMAN, Artur Roberto. **Organizações**: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, v. 2, p. 125-157, 2009.

ROMANGNOLLI, Marisa; SILVA, RFMA. **Proposta de estabelecimento de conceitos organizacionais**: Missão, visão e valores do HRAC-USP. Bauru: Hospital de Reabilitação de Anomalias Craniofaciais, Universidade de São Paulo, 2008.

RUÃO, Teresa. **A organização comunicativa**: teoria e prática em Comunicação Organizacional. 2016.

SAINT-EXUPERY, Antoine. O pequeno príncipe. Rio de Janeiro: Agir, 2005

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. Coimbra: Edições Almedina, 2013. p. [544]. E-book.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Comunicação Organizacional e as novas tecnologias**: as ‘Ouvidorias’ virtuais. In: INTERCOM 2006, 29, 2006, Brasília, DF. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2006.

SECOM. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Manual de diretrizes de comunicação digital do Governo Federal**. Brasília, DF, 2014a. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/atuacao/comunicacao-digital/identidade-digital-1>. Acesso em: 04 de jun. de 2019.

SECOM. Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. **Manual de orientação para atuação em mídias sociais**: Identidade Padrão de comunicação digital do poder Executivo Federal. Dezembro de 2014b. p. 89. Disponível em:>http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/Internet-e-redes-sociais/secommanualredessociaisout2012_pdf.pdf>. Acesso em 5 de agosto de 2019.

SERRA, Paulo; CANAVILHAS, João. **Informação e Persuasão na Web**: Relatório de um Projecto. 2009.p. 183

SERRA, J. Paulo. **Manual de teoria da comunicação**. Covilhã: Livros Labcom, p. 203, 2007.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo**: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Dados em Big Data*, v. 1, n. 1, p. 23-42, 2017.

SILVA, Diego Wander Santos da. **As mídias sociais no contexto da comunicação digital das universidades brasileiras**. 2012. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SILVA, Diego Wander Santos da. **Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais**. 2018.

SILVA, Diego Wander da; BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional e gestão das mídias sociais em agências de comunicação digital**. *Conexão-Comunicação e Cultura*, v. 18, n. 35, 2019.

SILVA, Sônia Cristina Melo; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. **O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior**: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. 2016.

SIQUEIRA, Thiago. **Instagram supera Facebook em número de interações pela primeira vez**. TechTudo. 2020. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/2020/03/instagram-supera-facebook-em-numero-de-interacoes-pela-primeira-vez.ghtml>>. Acesso em 17 de nov. de 2020.

TERRA, Carolina Frazon. **A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia**. In: Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação–Curitiba, PR–4 a. 2009. Vol. 7 p. 15.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital**: o futuro das Relações Públicas na rede. 173 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo (ECA-USP). São Paulo – SP, 2006.

TERRA, Carolina Frazon. **Mídias sociais... e agora?** O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

THOMPSON, John B. **A nova visibilidade**. *Matrizes*, v. 1, n. 2, p. 15-38, 2008.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. Pioneira Thomson Learning, 2002. 303 p.

UFVJM. **Enfermagem**. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OL-7bzXuLNEJ:portal.ufvjm.edu.br/a-universidade/cursos/enf+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em 19 out. 2020a.

UFVJM. **História**. On-line. Disponível em <<http://portal.ufvjm.edu.br/a-universidade>>. Acesso em 17 nov. 2019a.

UFVJM. Diretoria de Comunicação Social. **Manual de Identidade Visual**. 2011. Disponível em:< http://www.ufvjm.edu.br/dicom/identidade-visual.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT>. Acesso em: 11 out. 2020.

UFVJM. Diretoria de Comunicação Social. **Planejamento Estratégico 2019-2023**. Diamantina, p. 28. 2019b.

UFVJM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**. Disponível em:< file:///D:/user/Downloads/Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20(PDI)%202017-2021%20(1).pdf>. Acesso em 15 ago. 2020b.

UFVJM; **Relatório de Gestão do Exercício 2018**. On-line. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 16 jan. 2020c.

UFVJM; **Resolução nº 35, de 06 de novembro de 2009**. On-line. Disponível em <http://www.ufvjm.edu.br/dicom.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT>. Acesso em 18 nov. 2019.

UFVJM. **UFVJM em números**. On-line. Disponível em <<http://portal.ufvjm.edu.br/a-universidade>>. Acesso em 18 nov. 2019c.

URE, Mariano. **La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia**. Palabra Clave, v. 19, n. 1, p. 3, 2016.

VAZ, Fernando Rosa; CARVALHO, C. Luiz. **Visualização de informações**. Universidade Federal de Goiás, 2004.

WIRTZ, John G.; ZIMBRES, Thais M. **A systematic analysis of research applying ‘principles of dialogic communication’ to organizational websites, blogs, and social media**: Implications for theory and practice. Journal of public relations research, v. 30, n. 1-2, p. 5-34, 2018.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: 2010. 96 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2005. 212 p.

APÊNDICE A – ROTEIROS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS SITES**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGED****Entrevista Sites****1. Você sabe me dizer o motivo da criação do site / página web da Unidade?**

a) Principais objetivos da página:

2. Como o site ou página web foi construída?

a) Sabe dizer há quanto tempo foi criada?

b) Alguém tomou a frente e desenvolveu (docente, técnico, aluno, outro)? Quem criou é da unidade ou de outro setor / empresa?

c) Como foi o acompanhamento / tomada de decisão? Foi submetido a aprovação de alguém ou alguém da unidade acompanhou o desenvolvimento?

3. Você pode me contar como é feita a produção de conteúdo para ser publicado no site / página web?

a) Há uma pessoa ou grupo responsável pela manutenção do site?

b) Há uma pessoa / grupo responsável pela criação? Quem é responsável e como é definido o que publicar?

c) Há um planejamento de conteúdo a ser publicado?

d) Você considera que a situação atual em termos de conteúdo é satisfatória? Porque?

4. Em relação ao conteúdo, há alguma normativa, diretriz ou instrução que auxilie ou oriente o planejamento, produção e publicação na página / site?

a) Se sim, quais seriam?

5. Você ou quem administra a página web já participou de algum curso sobre comunicação digital?

a) Entende que isso seria necessário?

6. Em geral, qual o nível de satisfação com o site, conteúdos?

a) Aspectos favoráveis (se houver); necessidades de mudança (se houver):

APÊNDICE B – ROTEIROS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REDES SOCIAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGED

Entrevista Redes Sociais

1 – Em sua opinião, qual foi o motivo que levou o setor a criar um perfil na rede social da Internet?

a) Quais os principais objetivos da página?

2 – Como o perfil foi construído?

a) Alguém tomou a frente e desenvolveu (docente, técnico, aluno, outro)? Quem criou é da unidade ou de outro setor / empresa?

3 – Você pode me contar como é feita a produção e publicação para as redes sociais do setor?

a) Quem (indivíduo/ grupo) decide o que publicar, cria os posts e acompanha?

b) Quanto a frequência de postagens, há um planejamento de quanto e quando postar / horário de postagens ou os posts são feitos quando há uma demanda específica?

4 – Vocês seguem alguma normativa, diretriz ou instrução sobre o planejamento, produção e publicação nas redes sociais? Se sim, qual?

5 – Você ou alguém da equipe que administra o perfil já participou de algum curso sobre comunicação digital?

6 – Há interação com usuários? Se sim, como é a interação?

a) Quem acompanha? Há uma rotina de acompanhamento? Frequência? Há um padrão de respostas?

b) A interação (curtidas, comentários, compartilhamentos) dos usuários é satisfatória?

7 – Você sabe me dizer se o setor já passou por algum problema relacionado às redes sociais?

8 – Vocês conhecem ou fazem uso de monitoramento em relação à interação e desempenho das redes sociais? Se sim, qual?

9- Em geral, qual o nível de satisfação com a página e conteúdo?

a) Aspectos favoráveis (se houver); necessidades de mudança (se houver):

b) Tem sido útil? Tem contribuído com a unidade de alguma forma?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO (TCLE)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Comitê de Ética em Pesquisa



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada: “**A comunicação organizacional em meio digital na UFVJM: desafios e possibilidades**”, em virtude de ser o responsável pela gestão de conteúdo da comunicação digital do seu setor ou departamento. A pesquisa é coordenada pela mestranda do Programa de Pós-graduação em Educação da UFVJM, Gabriela Santos Dayrell Ferreira, com a colaboração da orientadora do projeto e professora da UFVJM, Dra. Cinthya Rocha Tameirão.

A sua participação não é obrigatória sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com a pesquisadora ou com a UFVJM.

Os objetivos desta pesquisa são: investigar como é feita a gestão da comunicação digital, ou seja, do planejamento à produção de conteúdo em sites e redes sociais pela UFVJM; identificar teorias da comunicação, diretrizes, normativas e orientações da Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) aplicáveis à gestão da comunicação organizacional, em geral, e no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior; realizar um levantamento dos sites e redes sociais na Internet dos campi, unidades acadêmicas, cursos, pró-reitorias e reitoria da UFVJM que são utilizados para a comunicação organizacional em meio digital; investigar as práticas de gestão da comunicação digital no âmbito da UFVJM através de entrevistas com responsáveis pelo planejamento e produção de conteúdo em meios digitais; e propor ações que possam orientar a melhoria na comunicação digital da UFVJM.

Caso você decida aceitar o convite, será submetido(a) ao seguinte procedimento: entrevista semiestruturada, com amostragem por acessibilidade e relevância para o estudo em questão. As entrevistas servem como complemento para a análise e interpretação dos dados coletados na fase da pesquisa documental já realizada e serão realizadas com alguns gestores de sites e perfis em redes sociais digitais da UFVJM, a fim de investigar como a produção de conteúdo é administrada e gerada. As entrevistas seguem um roteiro composto por perguntas semiestruturadas que irão conduzir a conversa e possibilitar novos questionamentos. As entrevistas serão individuais, com 1 (um) encontro de aproximadamente 1 (uma) hora de duração, realizadas de forma presencial no local de trabalho ou online, de acordo com a disponibilidade e preferência do participante, podendo ser gravada se autorizada por escrito pelo entrevistado.

É NOSSA RESPONSABILIDADE INFORMÁ-LO DE EVENTUAIS RISCOS AO PARTICIPAR DA PESQUISA, BEM COMO OS CUIDADOS TOMADOS PELO PESQUISADOR NO SENTIDO DE MINIMIZÁ-LOS. ASSIM, OS RISCOS QUE PODEM ESTAR ASSOCIADOS À SUA PARTICIPAÇÃO NESTA PESQUISA SÃO O DESCONFORTO, O CONSTRANGIMENTO E A IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE.

PARA MINIMIZAR O RISCO DE DESCONFORTO PARA O PARTICIPANTE ADOTAMOS O CUIDADO DE VERIFICAR PREVIAMENTE COM OS MESMOS QUAL É O MELHOR LOCAL, DIA E HORÁRIO PARA REALIZAR A ENTREVISTA.

PARA MITIGAR EVENTUAL RISCO DE CONSTRANGIMENTO PARA O PARTICIPANTE EVITAREMOS FAZER QUALQUER PERGUNTA FORA DO CONTEXTO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL OU QUE EXIJAM A IDENTIFICAÇÃO DE NOMES.

O PARTICIPANTE TAMBÉM NÃO SERÁ IDENTIFICADO NOMINALMENTE, UTILIZANDO-SE PARA IDENTIFICAÇÃO DO SETOR OU DEPARTAMENTO UMA LETRA E PARA O ENTREVISTADO UM NÚMERO, DESSA FORMA SERÁ MITIGADO O RISCO DE IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE.

Os benefícios indiretos relacionados com a sua participação poderão ser as sugestões, propostas ao final da dissertação, de ações que possam orientar a melhoria na comunicação digital da UFVJM e, conseqüentemente, na execução do trabalho do entrevistado.

Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, entretanto, os dados/informações pessoais obtidos por meio da sua participação serão confidenciais e sigilosos, não possibilitando sua identificação.

Não há remuneração com sua participação, bem como a de todas as partes envolvidas. Não está previsto indenização por sua participação, mas em qualquer momento se você sofrer algum dano, comprovadamente decorrente desta pesquisa, terá direito à indenização.

Não haverá gastos para o participante, pois o deslocamento para as entrevistas será feito pela pesquisadora.

Você receberá uma via deste termo onde constam o telefone e o endereço da pesquisadora principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação agora ou em qualquer momento.

Coordenadora do Projeto: Gabriela Santos Dayrell Ferreira

Endereço: Rua Sebastião Leopoldo Guedes, 82 – Apto 102 – Consolação – Diamantina.

Telefone: (38)99919-0776

Declaro que entendi os objetivos, a forma de minha participação, riscos e benefícios da mesma e aceito o convite para participar. Autorizo a publicação dos resultados da pesquisa, a qual garante o anonimato e o sigilo referente à minha participação.

Nome do participante da pesquisa: _____

Assinatura do participante da pesquisa: _____



Informações – Comitê de Ética em Pesquisa da UFVJM
Rodovia MGT 367 - Km 583 - nº 5000 - Alto da Jacuba
Diamantina/MG CEP39100-000
Tel.: (38)3532-1240

Coordenadora: Prof.^a Simone Gomes Dias de Oliveira
Secretária: Leila Adriana Gaudencio Sousa

