



CAMILA DE SOUZA CAETANO

**ESTRATÉGIAS E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
UMA ANÁLISE DO USO DO FACEBOOK**

**LAVRAS – MG
2021**

CAMILA DE SOUZA CAETANO

**ESTRATÉGIAS E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE DO USO DO FACEBOOK**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. André Grützmann
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Caetano, Camila de Souza.

Estratégias e Política de Comunicação em Universidades
Federais Brasileiras: Uma Análise do Uso do Facebook / Camila de
Souza Caetano. - 2021.

193 p.

Orientador(a): André Grützmann.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Lavras, 2021.

Bibliografia.

1. Política de Comunicação. 2. Mídias Sociais. 3. Facebook. I.
Grützmann, André. II. Título.

CAMILA DE SOUZA CAETANO

**ESTRATÉGIAS E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EM UNIVERSIDADES
FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE DO USO DO FACEBOOK**

**COMMUNICATION STRATEGIES AND POLICY IN BRAZILIAN FEDERAL
UNIVERSITIES: AN ANALYSIS OF THE USE OF FACEBOOK**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 19 de abril de 2021

Dr. André Grützmann

Dr. André Pimenta Freire

Dr. Sivaldo Pereira da Silva

UFLA

UFLA

UNB

Prof. Dr. André Grützmann
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

*“A verdadeira paciência requer uma grande força interior.
Há três formas de paciência: A paciência para com aqueles que
nos fazem mal, a aceitação do sofrimento e a aceitação da
realidade. Esta paciência leva a um processo de
mudança e desenvolvimento”
(Dalai Lama)*

AGRADECIMENTOS

Após leitura final deste trabalho, o sentimento é de agradecimento a toda a dedicação, persistência e paciência do meu orientador André Grützmán. Graças a sua orientação, consegui ordenar as minhas ideias e colocá-las em prática logo no início da nossa pesquisa, o que me motivou a continuar a explorar este estudo e chegar aos resultados finais com uma satisfação engrandecedora. A sua orientação foi fundamental na lapidação desta pesquisa, no encontro das falhas que eu já não conseguia mais ver, e na persistência para eu continuar tendo fôlego para mais melhorias. As suas indicações fizeram toda a diferença para que este projeto fosse concluído.

Agradeço a Deus por ter concedido a mim o prazer em tê-lo como orientador, e a Ele por ter me dado forças nos momentos em que eu mais precisava, por me permitir adquirir novos conhecimentos e por me dar luz quando o cansaço me cegava.

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu marido agradeço por todo o apoio emocional incondicional, por me mostrarem sempre do que sou capaz e me darem forças para continuar este trabalho. Aos meus amigos de curso e de trabalho agradeço por desprenderem o tempo de vocês para ouvir as minhas lamentações nos dias mais turbulentos e por compartilharem os seus conhecimentos.

Aos professores da minha banca de qualificação pelos apontamentos. E aos servidores de comunicação das universidades federais brasileiras pela prontidão em auxiliar nos questionamentos deste trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Lavras e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública pela qualidade de ensino oferecida.

RESUMO

A Política Estratégica de Comunicação é um importante instrumento de diálogo e relacionamento, haja vista que permite à organização direcionar todo o seu trabalho na área de comunicação de forma participativa. O objetivo deste trabalho foi de compreender a institucionalização de tal documento em universidades federais brasileiras e se as mídias sociais, especialmente o Facebook, têm sido levadas em consideração nesse processo. O estudo foi realizado em sete etapas: identificação de universidades com Política Estratégica de Comunicação; identificação da atuação *on-line* das universidades; envolvimento das universidades no Facebook; análise das Políticas Estratégicas de Comunicação; entrevista com pessoas-chave das universidades; interpretação dos dados e confronto com a teoria, e elaboração de um manual técnico. Os diversos ângulos de análises colaboraram na resolução do problema desta pesquisa. Observou-se que apesar da relevância de uma Política Estratégica de Comunicação, até mesmo como norteadora no processo de tomada de decisão dos gestores, na época desta pesquisa, menos de um quarto das universidades federais possuía tal documento formalizado, o que reforça a importância deste estudo. Sobre as Políticas Estratégicas de Comunicação analisadas, notou-se que conteúdos como inovação, tecnologia, redes sociais e mídias sociais, ainda são pouco abordados. É válido destacar que as universidades que exploraram mais os conteúdos de mídias sociais são as que apresentaram melhores resultados com relação aos índices de comunicação pública e de participação pública no Facebook um ano após a implementação da Política Estratégica de Comunicação. Por fim, além de agregar conhecimentos com relação às Políticas Estratégicas de Comunicação e o uso de mídias sociais nas universidades federais, esta pesquisa disponibilizou um manual com orientações para aquelas instituições que tenham interesse em implementar tal instrumento estratégico, com o objetivo de fortalecer a imagem da organização e, por consequência, alcançar mais visibilidade, credibilidade e confiança diante dos seus públicos de interesse, visto que no processo de institucionalização de uma Política Estratégica de Comunicação é possível avaliar os distintos sujeitos que se relacionam com a organização e obter uma maior aproximação com esses atores.

Palavras-chave: Política de Comunicação. Mídias Sociais. Facebook. Universidades Federais Brasileiras.

ABSTRACT

Communication Policy is an essential instrument of dialogue and relationship. It allows the organization to direct all its work in the area of communication in a participatory manner. This study aimed to understand how Brazilian federal universities have built their communication policies. In this process, the institutions have been taken social media into account, especially Facebook. This study has seven stages: identification of universities with Communication Policy; identification of universities' online performance; participation of universities on Facebook; analysis of Communication Policies; interview with key university people; interpretation of data and confrontation with theory and elaboration of a technical manual. The different angles of analysis collaborated in solving the problem of this research. Despite the relevance of a Strategic Communication Policy, even as a guide in managers' decision-making process, this study found that less than a quarter of federal universities had such a formalized document, reinforcing this research's importance. Regarding the Strategic Communication Policies analyzed in this research, innovation, technology, social networks, and social media are still few addressed. It is worth noting that the universities that more explored social media content are the ones that presented the best results in public communication and public participation indexes on Facebook after implementing the Strategic Communication Policy. This research also provides a manual with guidelines for those institutions willing to implement a strategic instrument. Such practice could strengthen the organization's image and improve visibility, credibility, and confidence before its stakeholders. Also, in institutionalizing a Strategic Communication Policy, it is possible to evaluate the different subjects that relate to the organization and obtain a greater rapprochement with these actors.

Keywords: Communication Policy. Social Media. Facebook. Federal Universities. Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Triangulação dos dados da pesquisa.	34
Figura 2 – Demonstração da utilização do Netvizz.	35
Figura 3 – Demonstração da utilização do Netvizz II.	36
Figura 4 – Demonstração da utilização do Netvizz III.	36
Figura 5 – Demonstração da utilização do Netvizz IV.	37
Figura 6 – Demonstração da utilização do Netvizz V.	37
Figura 7 – Demonstração da utilização do Netvizz VI.	38
Figura 8 – Demonstração da utilização do Netvizz VII.	38
Figura 9 – Demonstração da utilização do Netvizz VIII.	39
Figura 10 – Demonstração da utilização do Netvizz IX.	39
Figura 11 – Demonstração da extração dos dados do Netvizz.	40
Figura 12 – Sumarização da pesquisa.	42
Figura 13 – Arquivos com os dados extraídos.	45
Figura 14 – Descrição da pré-análise da pesquisa.	50
Figura 15 – Descrição dos critérios estabelecidos por Bardin (2011).	50
Figura 16 – Categorização da análise temática das entrevistas.	51
Figura 17 – Orientações de Bardin (2011) com relação ao tratamento dos resultados.	52
Figura 18 – Fórmulas de Agostino e Arnaboldi (2015).	526
Figura 19 – Expressões mais frequentes nas Políticas Estratégicas de Comunicação.	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública antes da Política Estratégica de Comunicação.....	56
Tabela 2 – Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública após a Política Estratégica de Comunicação	57
Tabela 3 – Números de fãs das universidades em 2019 e 2021	57
Tabela 4 – Simulação da Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública antes da Política Estratégica de Comunicação com o número de fãs de 2021	58
Tabela 5 – Simulação da Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública após a Política Estratégica de Comunicação com o número de fãs de 2021	58
Tabela 6 – Classificação das universidades com relação ao número de fãs.....	58
Tabela 7 – Métrica de Comunicação Pública antes e após a Política Estratégica de Comunicação	60
Tabela 8 – Métrica de Participação Pública antes e após a Política Estratégica de Comunicação	60
Tabela 9 – Frequência das expressões (até a frequência 10) nas Políticas Estratégicas de Comunicação	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivos da pesquisa relacionados às etapas da pesquisa	42
Quadro 2 – Quantidade de fãs no perfil das universidades analisadas em 2019	44
Quadro 3 – Exemplo de como são os dados extraídos pelo Neetvizz sobre as postagens de uma das universidades analisadas (apenas uma breve demonstração)	45
Quadro 4 – Especificações das entrevistas	49
Quadro 5 – Data de publicação da Política Estratégica de Comunicação nas universidades...	55
Quadro 6 – Publicações no Facebook das universidades sobre Política Estratégica de Comunicação	65
Quadro 7 – Expressões x Universidades (nas quais apareceram com mais frequência)	65
Quadro 8 – Expressões x Universidades (nas quais apareceram com frequência zero).....	66
Quadro 9 – Primeiras posições das palavras mais frequentes x Universidades	67
Quadro 10 – Palavras mais utilizadas x Universidades	68
Quadro 11 – Palavras mais utilizadas x Universidades	68
Quadro 12 – Estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades	69
Quadro 13 – Comparação da estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades com resultados positivos na métrica de comunicação pública e participação pública	73
Quadro 14 – Abordagem sobre redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa.....	13
1.2	Problema de pesquisa	15
1.3	Objetivos	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Política Estratégica de Comunicação: instrumento de uma comunicação estratégica	16
2.1.1	Política Estratégica de Comunicação enquanto política pública	19
2.2	Participação eletrônica na formulação de políticas públicas	23
2.3	As mídias sociais como canal de comunicação no governo.....	25
2.4	Engajamento público nas mídias sociais	29
3	METODOLOGIA	31
3.1	Identificação da pesquisa.....	31
3.2	Universo e amostra da pesquisa.....	32
3.3	Coleta de dados da pesquisa.....	33
3.4	Ferramentas utilizadas	34
3.4.1	Netvizz	34
3.4.1.1	Coleta de dados do Facebook pelo aplicativo Netvizz.....	35
3.4.2	Iramuteq.....	41
3.5	Roteiro da pesquisa	41
3.6	Relação dos objetivos com as etapas da pesquisa.....	42
3.7	Detalhamento das etapas da pesquisa	43
3.7.1	Identificação das universidades com Política Estratégica de Comunicação.....	43
3.7.2	Identificação da atuação on-line das universidades	44
3.7.3	Envolvimento das universidades no Facebook	44
3.7.4	Análise das Políticas Estratégicas de Comunicação.....	46
3.7.5	Entrevista com pessoas-chave das universidades.....	47
3.7.6	Interpretação dos dados e confronto com a teoria	52
3.7.7	Elaboração de um manual técnico de orientação.....	52
4	RESULTADOS.....	54
4.1	Investigar a existência de Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais Brasileiras.....	54

4.2	Analisar a interação on-line das Universidades Federais no Facebook antes e depois da implantação da Política Estratégica de Comunicação	55
4.3	Examinar as Políticas Estratégicas de Comunicação e o processo de institucionalização nas Universidades Federais Brasileiras.....	62
4.4	Compreender o processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras selecionadas.....	79
4.5	Desenvolver um material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICE A- RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COM POLÍTICA ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO E PÁGINA NO FACEBOOK	106
	APÊNDICE B- LEVANTAMENTO DAS UNIVERSIDADES	108
	APÊNDICE C- PÁGINAS DO FACEBOOK DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	113
	APÊNDICE D- NUVENS DE PALAVRAS DO CONTEÚDO DAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES	116
	APÊNDICE E- ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS.....	120
	APÊNDICE F- ENTREVISTAS SEPARADAS POR SEGMENTAÇÃO TEMÁTICA	123
	APÊNDICE G- MANUAL TÉCNICO.....	145
	ANEXO A- ANTES E APÓS POLÍTICA ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO	175
	ANEXO B- POSTAGENS DAS UNIVERSIDADES	190

1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm buscado investir cada vez mais na comunicação, com o objetivo de fortalecer a imagem da Organização e, por consequência, alcançar mais visibilidade, credibilidade e confiança diante dos seus públicos de interesse (BELTRAME, 2015; CARDINAL, 2011; CARDOSO, 2006; CURVELLO, 2012; DUARTE, 2012; KUNSH, 2009; SILVEIRA, 2012; YAÑEZ, 2015). Além de almejarem uma comunicação estratégica e consolidada para o gerenciamento de crises institucionais (CARDOSO, 2006; MAFRA, 2016).

Sendo assim, é preciso que essas instituições definam posturas, ações e estratégias que garantam agilidade na comunicação (KUNSCH, 2009; MALTA, 2018). É o resultado desse processo que possibilitará guiá-las para tomadas de decisões mais racionais (BELTRAME, 2015). Portanto, as IFES devem estar respaldadas em instrumentos dialógicos, como uma Política Estratégica de Comunicação, a qual articula o relacionamento da Universidade com os seus públicos estratégicos e dos públicos estratégicos entre si (BUENO, 2014).

Tal documento não direciona apenas o trabalho do setor de Comunicação, mas de toda a comunidade a que lhe pertence (OLIVEIRA, 2016). Logo, a institucionalização de uma Política Estratégica de Comunicação permite instituir uma comunicação plural, pública, compartilhada, eficiente e eficaz (BUENO, 2014; KUNSCH, 2003; SILVEIRA, 2012).

Como instrumento estratégico, uma Política Estratégica de Comunicação precisa incorporar todos os meios de comunicação da Organização, incluindo Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (DENHARDT; DENHARDT, 2015; DINIZ et al., 2009), as quais podem ser utilizadas como facilitadoras da participação social, possibilitando, assim, um maior envolvimento dos públicos nas decisões de uma instituição e, por consequência, promovendo uma gestão mais aberta e transparente (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015; KUTSIKOS, 2007; LEE; KIM, 2017; MACINTOSH, 2004; MEN, 2016; ROY, 2017; TAEWOO, 2014; VICENTE; NOVO, 2014).

Um exemplo dessas TICs são as mídias sociais, capazes de gerar uma comunicação mais ampla, dialógica e democrática (AGOSTINO, 2013; MEN, 2016; SAAD CORREA, 2009; SERRAT, 2010; STORCH, 2007). Entre as mídias sociais, destaca-se o Facebook, utilizado pelas organizações como uma ferramenta líder em engajamento público (CHO, 2014), sendo ainda a maior rede social do mundo (STATISTA, 2021), com 2,74 bilhões de usuários ativos, seguido do Youtube (2,29 bilhões) e do WhatsApp (2 bilhões). Do total de usuários ativos, cerca de 130 milhões são brasileiros, ficando atrás apenas da Índia (320 milhões), dos Estados

Unidos (190 milhões) e da Indonésia (140 milhões) - dados de janeiro de 2021 (STATISTA, 2021).

Desse modo, esta pesquisa teve como foco de estudo a relação do processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais e o engajamento público no perfil do Facebook. A opção por estudar apenas Universidades Federais se deu em virtude do tamanho e pluralidade do seu público. Além disso, essas instituições possuem atuação nacional e internacional, com foco em ensino, pesquisa e extensão.

1.1 Justificativa

As universidades são autarquias federais vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Segundo o último Censo da Educação Superior, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC), em 2019, as universidades federais tinham um total de 1.335.254 matrículas. Por serem instituições públicas voltadas à prestação de serviços da sociedade, é importante estudá-las na área da Administração Pública e entender como estão se articulando com relação à comunicação pública.

Destaca-se que uma comunicação pública deve ser voltada ao interesse público, priorizando o direito à informação e ao debate coletivo (BRANDÃO, 2012; MONTEIRO, 2012; SILVEIRA, 2012; ZÉMOR, 2012). Essa comunicação deve ser inclusiva, permitindo que o cidadão tenha conhecimento às informações de forma transparente e com fácil acesso, para que possa ter a oportunidade de se expressar “com a certeza de que será ouvido com interesse e perspectiva de participar ativamente, de obter orientação, educação e diálogo” (DUARTE, 2012, p. 64). Essa comunicação é essencial no processo de institucionalização de políticas públicas, como de uma Política Estratégica de Comunicação.

Devido a esse diálogo que se estabelece, a Política Estratégica de Comunicação passou a ser um instrumento estratégico nas universidades federais, com o objetivo de posicionar a comunicação como efetivamente integrada (BUENO, 2014). Por meio da construção coletiva de tal documento, espera-se que a organização alcance resultados positivos para com os seus mais distintos públicos de interesse, tendo em vista que um dos principais objetivos de tal processo é obter uma comunicação mais participativa.

Assim, a Política Estratégica de Comunicação é primordial nas instituições que têm em mente a importância de uma comunicação estratégica (BUENO, 2014; KUNSCH, 2009;

MAFRA, 2016; MALTA, 2018; OLIVEIRA, 2016; SILVEIRA, 2012; YAÑEZ, 2015). No seu processo de institucionalização, é possível avaliar os distintos sujeitos que se relacionam com a organização e obter uma maior aproximação com esses atores, ao discutir coletivamente o que cada um espera da comunicação. Nesse sentido, ao elaborar e aplicar uma Política Estratégica de Comunicação, as organizações devem traçar novas estratégias para que a comunicação chegue de fato aos seus públicos, visto que “a Política de Comunicação não é (pelo menos não deveria ser, sob pena de não servir para coisa alguma) apenas um indicativo de boa vontade da organização para com os seus públicos de interesse, mas um compromisso de mudança” (BUENO, 2014, p. 128).

Apesar de sua importância, até mesmo como norteadora no processo de tomada de decisão dos gestores, a maioria das Universidades Federais ainda não possui uma Política Estratégica de Comunicação estruturada, visto que, não é um processo simples, rápido e muito menos fácil, quando se leva em consideração a sua construção coletiva, com a participação de toda a organização. É necessário que haja “vontade política, comprometimento de todos os setores e um esforço conjunto dos profissionais envolvidos. É por isso que poucas instituições se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza” (BELTRAME, 2015, p. 2).

Por consequência, há poucas pesquisas que exploram a formulação de uma Política Estratégica de Comunicação. “Se por um lado a perspectiva sobre o valor dado à comunicação nas instituições parece mais otimista diante de pesquisas que demonstram essa conquista de espaço, ainda há uma lacuna a ser superada” (BELTRAME, 2015, p. 15). Muito menos, estudos que relacionem Políticas Estratégicas de Comunicação com as mídias sociais. Mesmo com a abertura da ciência, que vem ganhando espaço ao buscar novas possibilidades de a sociedade entender melhor os avanços científicos desenvolvidos nas universidades e nos centros de pesquisa.

Por esse motivo, parece importante repensar as Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades, entendendo o papel da comunicação na internet com o público atual e descobrindo as possibilidades para aprimorar esse diálogo. Já aquelas instituições que ainda não possuem uma Política, podem ter a chance de estudar os casos existentes e elaborar instrumentos mais adequados a partir das experiências prévias.

Desse modo, essa pesquisa irá agregar conhecimentos além de disponibilizar um material técnico de orientação para as IFES que tenham interesse em implementar tal instrumento estratégico de comunicação.

1.2 Problema de pesquisa

Diante do exposto sobre a importância de uma Política Estratégica de Comunicação e das mídias sociais, esta pesquisa pretende responder às seguintes perguntas: Como tem ocorrido a institucionalização de Políticas Estratégicas de Comunicação em Universidades Federais? Essas Políticas têm levado em consideração as mídias sociais, especialmente o Facebook?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi de entender a institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais, verificando se as mídias sociais têm sido levadas em consideração.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal desta pesquisa, propôs-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a existência de Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais Brasileiras;
- Analisar a interação *on-line* das Universidades Federais no Facebook antes e depois da implantação da Política Estratégica de Comunicação;
- Examinar as Políticas Estratégicas de Comunicação e o processo de institucionalização nas Universidades Federais Brasileiras;
- Compreender o processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras selecionadas;
- Desenvolver material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa consiste na abordagem das seguintes temáticas: Política de Comunicação: instrumento de uma comunicação estratégica; Política de Comunicação enquanto política pública; Participação eletrônica na formulação de políticas públicas; As mídias sociais como canal de comunicação no governo, e Engajamento público nas mídias sociais.

2.1 Política Estratégica de Comunicação: instrumento de uma comunicação estratégica

É de suma importância a inserção da comunicação no planejamento estratégico de uma organização, principalmente neste momento em que há uma forte discussão sobre transparência. Sendo assim, torna-se cada vez mais relevante a divulgação das informações dos órgãos públicos, por meio dos mais distintos meios de comunicação, para que o conteúdo possa chegar de fato à sociedade (OLIVEIRA, 2016).

Liedtke (2013) ressalta que tanto as empresas públicas quanto as privadas têm como responsabilidade social o dever de informar, justamente com a finalidade de mostrar o que tem sido realizado, como uma forma de prestação de contas aos cidadãos. Dessa forma, é necessário inovar, utilizando-se de distintas ferramentas, capazes de gerar mais visibilidade das ações promovidas.

Salienta-se que a comunicação não é apenas um canal de transmissão de informações, ela perpassa todas as estruturas de uma organização e deve ser pensada como um canal de tomada de decisões (MALTA, 2018). Nesse sentido, Beltrame (2015) afirma que o esperado é que a comunicação tenha uma nova perspectiva, não ser mais considerada como responsabilidade de apenas um setor e determinadas pessoas, mas de todos aqueles que integram a instituição. Desse modo, a comunicação estará de fato integrada à gestão estratégica da organização.

Portanto, a comunicação organizacional torna-se um elemento essencial para a integração dos públicos, pela qual é possível “conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais” (CURVELLO, 2012, p. 9).

Sendo assim, Oliveira (2016) destaca que, para a informação fluir de maneira satisfatória, é essencial que haja esse comprometimento de todos. Ao estar internalizada na

instituição, Cardoso (2006) aponta que a comunicação deve ser um instrumento de apoio para uma gestão estruturada, que possa auxiliar a organização no enfrentamento de desafios e gerenciamento de crises institucionais.

Visto que a comunicação perpassa todos os setores de uma instituição, é mais que necessário implementar uma Política Estratégica de Comunicação, que permitirá à organização direcionar todo o trabalho da área de comunicação de forma participativa, possibilitando processos mais eficazes. “Dado o poder e a relevância que a comunicação assume no mundo de hoje nas organizações dos três setores, estas precisam se pautar por políticas estratégicas de comunicação capazes de levar em conta os interesses da sociedade” (KUNSCH, 2009, p. 73).

A Política Estratégica de Comunicação é considerada um dos instrumentos mais importantes de comunicação de uma organização, pois “é nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação, direcionados de acordo com os objetivos traçados no seu planejamento estratégico” (MALTA, 2018, p. 1). Além disso, Malta (2018) destaca a sua importância para fortalecer a transparência institucional e a imagem da organização, além de ir ao encontro de outras necessidades da empresa, como a visibilidade positiva na mídia espontânea, a inovação nos meios e canais de comunicação que possibilitam uma maior proximidade com os públicos de interesse, tanto internos quanto externos, e por consequência uma melhor imagem institucional.

Apesar de sua relevância para as organizações, o processo de discussão sobre Políticas Estratégicas de Comunicação no Brasil só teve início na década de 70, quando a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) inaugurou o debate na América Latina. O marco no País, vem com a empresa Rhodia, no final dos anos 90. “A política estratégica de comunicação da Rhodia era mesmo um misto de política e plano porque, ao mesmo tempo que definia valores, diretrizes e posturas (atributos típicos de uma política), indicava ações concretas a serem implementadas para determinados públicos” (BUENO, 2009, p. 308). O autor explica que a empresa tinha como objetivo o fortalecimento da sua imagem diante dos seus públicos.

Assim, a Política Estratégica de Comunicação é vista pelos dirigentes como um importante processo para uma organização, visto que inicia uma comunicação coletiva e não mais fragmentada em setores. Sendo definida, naquela época, como uma "ação realizada em conjunto por um grupo social, ou um governo, tendo em vista alcançar determinado objetivo no campo da comunicação" (GOMES, 1997, p. 106). Hoje, percebe-se que tal documento deve ser ainda “capaz de estimular, acolher e administrar o diálogo público, a partir de um processo de reconciliação/ajustamento” (MAFRA, 2016, p. 171).

Dessa forma, tal instrumento deve fazer parte de uma governança pública, pois envolve o compartilhamento de decisões, e ainda a participação da sociedade no processo de democratização, destacando que “a comunicação governamental deve estar em defesa da cidadania, pois promove o interesse público” (LIEDTKE, 2013, p. 8).

Nesse sentido, a Política Estratégica de Comunicação é um importante instrumento de diálogo e relacionamento em Instituições Federais de Ensino Superior, haja vista que permite à organização direcionar todo o seu trabalho na área de comunicação de forma participativa, possibilitando processos mais eficazes em toda a organização. Dessa forma, tal documento possibilita maior sinergia entre todas as esferas de uma instituição de ensino, tanto as acadêmicas quanto as administrativas e de gestão (BUENO, 2014).

Há um consenso entre os autores de que as comunicações no campo universitário são complexas e, nesse sentido, é cada vez mais necessário defini-las através de uma Política de Comunicação que indique os parâmetros apropriados para saber o que dizer, como agir, que estratégias propor e, assim, responder de forma coerente às necessidades comunicacionais internas e externas (YAÑEZ, 2015, p. 183).

Logo, “uma política estratégica de comunicação deve ser indissociável de uma política de ensino, pesquisa e extensão, alicerces estes de uma universidade” (OLIVEIRA, 2016, p. 13). Sendo assim, é necessário que uma universidade estabeleça por meio de um documento formal, como uma Política Estratégica de Comunicação, uma comunicação plural, eficiente e eficaz, que atenda a todos da comunidade, possibilitando uma comunicação pública e compartilhada.

Como uma organização complexa, a universidade gera muitas informações de interesse para a própria comunidade universitária e para a comunidade em geral. Gerenciar essas informações de forma eficiente, alcançando o maior número possível de pessoas, é um dos objetivos da Política de Comunicação (YAÑEZ, 2015, p. 181).

Quando se trata de uma Política Estratégica de Comunicação na esfera pública, também deve-se abarcar o conceito de comunicação pública, sendo que “o termo público deve ser compreendido como algo destinado a todos e para todos, ou seja, ao interesse público” (KEINERT, 2007, p. 61). A comunicação pública pode ser definida como um processo comunicativo instaurado na esfera pública entre Estado, o Governo e a Sociedade “e que se propõe a ser um espaço privilegiado de negociação entre os interesses das diversas instâncias de poder constitutivas da vida pública no país” (BRANDÃO, 2012, p. 31). Lembrando que ela deve ser centralizada no cidadão “não apenas por meio de garantia do direito à informação e

expressão, mas também do diálogo, do respeito às suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável” (DUARTE, 2009).

A comunicação pública assume diferentes formas ligadas às missões das instituições públicas. Ela é encarregada de tornar a informação disponível ao público, de estabelecer a relação e o diálogo capazes de tornar um serviço desejável e preciso, de apresentar os serviços oferecidos pela administração, pelas coletividades territoriais e pelos estabelecimentos públicos, de tornar as próprias instituições conhecidas, enfim, de conduzir campanhas de informação e ações de interesse geral. A esses registros, soma-se aquele de natureza mais política, ou seja, da comunicação do debate público que acompanha os processos decisórios (ZÉMOR, 2012, p. 214).

Nesse sentido, a comunicação pública deve dialogar com as questões públicas, que “por sua natureza e singularidade [...] circulam no espaço público ou arena pública e fazem parte da agenda de discussões da sociedade” (MONTEIRO, 2012, p. 42).

Duarte (2009) também salienta que, em uma comunicação pública, não basta que o cidadão tenha conhecimento das informações, é fundamental que ele tenha direito ao diálogo, com uma participação ativa.

Dessa forma, as instituições de ensino público precisam ter Políticas Estratégicas de Comunicação bem definidas e favoráveis a práticas inovadoras, que possibilitem um processo de comunicação pública mais transparente e dialógico. “A empresa deve ter um comportamento reflexivo a respeito de comunicação. A transparência é a arma das organizações modernas, porque estabelece uma relação de confiança entre elas e seus públicos” (SILVEIRA, 2012, p. 37).

2.1.1 Política Estratégica de Comunicação enquanto política pública

Para compreender o que é de fato uma Política Estratégica de Comunicação em uma universidade, também é necessário entender melhor do que se trata uma política pública. Para tal definição, Heidemann e Salm (2009) iniciam com a conceituação de política, que é tudo aquilo que é relacionado à vida coletiva da sociedade. Em segundo lugar, a política deve ser tratada como um conjunto de processos, utilizada pelos indivíduos para conseguirem continuar posicionados no poder ou para influenciar as pessoas. Em terceiro lugar, a política deve ser discutida como a arte utilizada para se obter o bem público. Por fim,

Em sua acepção mais pragmática, a política é entendida como ações, práticas, diretrizes políticas, fundadas e expressas em leis e empreendidas como

funções do Estado por um governo, ou organizações que façam suas vezes, para resolver questões gerais e específicas da sociedade. Nessa quarta acepção, o Estado passa a exercer uma presença mais visível, prática e direta na vida social, sobretudo por meio do uso do planejamento, que pressupõe políticas previamente definidas tanto de alcance geral como de alcance ou impacto setorial (HEIDEMANN; SALM, 2009, p. 29).

Assim, para Heidemann e Salm (2009), o que importa realmente destacar na definição de uma política pública são a ação e a intenção. “Pode até haver uma política sem uma intenção manifestada em termos explícitos, mas não haverá, de modo algum, uma política efetiva se não houver ações que implementem ou materializem uma intenção ou propósito oficialmente deliberado” (HEIDEMANN; SALM, 2009, p. 30).

É por meio de uma política pública que haverá o fortalecimento na comunicação entre o governo e os cidadãos, na “intermediação de interesses de grupos distintos, com características múltiplas e particulares, utilizando-se de critérios generalizados em virtude de sua função social macro” (FREITAS, 2014, p. 33).

Ressalta-se ainda a importância da participação de todos os sujeitos na construção de políticas públicas com mais atores envolvidos: “um dos desenvolvimentos mais interessantes no campo da política pública nas últimas décadas foi a abertura do processo da política pública para um conjunto de múltiplos interesses, organizações e agentes públicos” (DENHARDT, 2012, p. 269).

As políticas públicas seguem ciclos, ou seja, um fluxo de etapas até que sejam implementadas. Frey (2000) menciona os seguintes passos: formação da agenda, formulação de políticas, processo de tomada de decisão, implementação e avaliação. Sendo que, “as tradicionais divisões do ciclo político nas várias propostas na bibliografia se diferenciam apenas gradualmente. Comum a todas as propostas são as fases da formulação, da implementação e do controle dos impactos das políticas” (FREY, 2000, p. 226).

De acordo com o foco de estudo desta pesquisa, é válido apresentar o ciclo de uma Política Estratégica de Comunicação. A primeira é o diagnóstico da instituição, que pode ser feito por meio de uma auditoria de imagem ou pesquisa de opinião. Nessa fase, é possível verificar as falhas e os acertos com relação à comunicação da organização e identificar os seus públicos de interesse e as suas preferências. Além disso, nessa etapa, é analisado o funcionamento dos canais de relacionamento das organizações, como sites, e-mails, jornais, revistas e mídias sociais (BUENO, 2014).

Posteriormente, inicia-se a elaboração da Política com a participação social dos públicos de interesse da instituição. O profissional de comunicação pode até ser o responsável por

elaborar esses planos e políticas estratégicas de comunicação e prever as ações estratégicas; entretanto, todas as pessoas da organização devem estar envolvidas no processo de construção, assim, é primordial que haja a aproximação e o diálogo com os distintos atores (BELTRAME, 2015; BUENO, 2014; KUNSCH, 2009; OLIVEIRA, 2016; SILVEIRA, 2012; SURYADI, 2018; YAÑEZ, 2015).

É com relação a esse ponto que Beltrame (2015) destaca a dificuldade em se estabelecer uma política estratégica de comunicação legitimada, não sendo nem simples e nem rápido o seu processo de construção. Essa seria uma das justificativas para ainda ter poucas Políticas Estratégicas de Comunicação. “O processo exige vontade política, comprometimento de todos os setores e um esforço conjunto dos profissionais envolvidos. É por isso que poucas instituições se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza” (BELTRAME, 2015, p. 2).

Apesar das dificuldades, esse processo de construção coletiva é de extrema relevância para a organização, visto que “cada público tem condições de contribuir com o processo de comunicação, respeitando seu espaço, suas funções, responsabilidades e contribuições que cada um oferece à organização” (SILVEIRA, 2012, p. 44). Para Kunsch (2003), o envolvimento de todos os públicos de uma organização na elaboração da Política Estratégica de Comunicação é o que torna o documento algo com credibilidade. Principalmente em uma instituição de ensino em que os públicos se diferem ainda mais.

Silveira (2012) salienta que os processos de comunicação em uma instituição de ensino devem integrar as diferenças culturais para que não ocorram ruídos de comunicação. Quando ocorre tal problema, o objetivo principal de uma comunicação estratégica não é atingido, que é chegar ao seu público de maneira eficiente.

A participação social só ocorre quando se permite “que as diferentes camadas sociais façam parte dos movimentos históricos nos aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais, permitindo que todos construam, gerenciem e façam parte do processo” (TENÓRIO et al., 2008, p. 7). Essa igualdade participativa se ampara “no nivelamento das oportunidades de atuação efetiva nos processos de tomada de decisão. Dotados de informação e com acesso livre aos canais de deliberação”. É por meio dessa igualdade que os cidadãos estarão aptos a “influenciar as decisões tomadas via processo deliberativo” (TENÓRIO et al., 2008, p. 13).

Observa-se que essas decisões coletivas são essenciais para que o processo democrático ocorra efetivamente na administração pública. É o cidadão se tornando ativo nos processos de decisões que envolvem o interesse público. Assim, é fundamental trabalhar com estratégias que possam promover essa participação. “As evidências mostram que, quando os processos

deliberativos são usados para criar comunicações bidirecionais e as agências respondem ao que ouvem, há ganhos positivos em termos de cidadania, confiança e qualidade das decisões” (DENHARDT; DENHARDT, 2015, p. 3). Denhardt e Denhardt (2015) também salientam que não basta focar nas respostas às demandas dos cidadãos, com direcionamento aos problemas individuais, é primordial trabalhar com alternativas e soluções para problemas públicos.

Tarragó, Brugué e Cardoso (2015) consideram que o fracasso de certas políticas públicas se deve ao fato de a sociedade ter sido ignorada e de as políticas terem sido trabalhadas apenas para as satisfações individuais. “Para que uma política pública tenha sucesso, precisamos gerar inteligência em seu conteúdo mediante a implementação de processos que permitam incorporar as opiniões de todas as partes interessadas, utilizando a dinâmica essencialmente política do diálogo” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO, 2015, p. 20).

Assim, por meio de um diálogo inclusivo, o cidadão passa do papel de apenas eleitor e constituinte para solucionador de problemas, engajado no seu papel político (BRYSON, 2014). Portanto, toda forma democrática de participação social deve ser incentivada, assim “cabe ao Estado de direito tornar possível a deliberação, ao institucionalizar as condições propícias para a comunicação livre e para a formação discursiva da opinião e da vontade política, as quais devem guiar, então, a produção das decisões coletivas” (MAIA, 2009, p. 56).

Essa participação efetiva no debate público é que possibilitará propostas racionalmente fundamentadas. É válido destacar que esse processo de interação entre o Estado e a sociedade é uma das premissas para uma Política Estratégica de Comunicação legitimada.

Para ser plural, a política tem que contar com o assentimento desses atores em processos racionais de discussão e de deliberação, ou seja, o procedimento democrático tem que ser uma forma de exercício coletivo de poder político, cuja base se estabelece num processo livre apresentação da razão entre iguais (AMARAL, 2014, p. 42).

No ciclo de uma Política Estratégica de Comunicação, após esse processo de construção coletiva, tem-se a primeira versão do documento que deve ser disponibilizada para todos os públicos da organização, os quais poderão consultar e opinar. No caso de uma Política Estratégica de Comunicação de uma universidade federal, deverá ocorrer a sua submissão ao Conselho Superior da organização, para aprovação dos representantes das classes.

Após a aprovação da Política, deve ocorrer uma ampla divulgação, fase de extrema importância para que haja um trabalho de internalização dos públicos de interesse (BUENO, 2014). Assim, é válido salientar a importância de as organizações divulgarem por meio dos seus meios de comunicação os processos de suas políticas públicas, além de explicarem como esse

documento irá afetar a rotina de cada público de interesse e, ainda, estimular o debate e a participação dos distintos atores. Se os indivíduos têm os critérios de análise estabelecidos, ou seja, se as organizações dão publicidade aos seus atos e prestam contas, eles terão a capacidade de tomar decisões racionais com base nessas informações.

Duarte (2012) também salienta que tão importante quanto a informação chegar ao indivíduo é a sua compreensão; de acordo com o autor, só o processo de emissão e recepção não é suficiente, há diversos outros aspectos que devem ser considerados. A eficiência da informação depende de vários fatores, tais como: “conhecimento de sua existência, disponibilidade, oportunidade, acesso, do ambiente em que se viabiliza a interação, de linguagem adequada, exigindo até mesmo uma pedagogia apropriada às circunstâncias” (DUARTE, 2012, p. 63).

Além da divulgação pós-Política, é importante que haja avaliações periódicas de tal documento. “A avaliação da eficácia da política de comunicação é importante para toda empresa, pois permite identificar pontos fracos no processo de comunicação de marketing e encontrar maneiras de melhorar a eficácia da política de comunicação” (OLENA, 2018, p. 51). Ou seja, é preciso ter uma atualização constante da Política Estratégica de Comunicação, pois, “como sua estruturação acontece diante dos preceitos e objetivos do planejamento estratégico, a cada nova atualização do planejamento estratégico, a política de comunicação também precisa ser revista e readequada” (MALTA, 2018, p. 10).

Tendo em vista as etapas descritas, é possível afirmar que uma Política Estratégica de Comunicação deve ser elaborada, compartilhada e aplicada. Diante da conclusão desses três processos será possível obter uma comunicação estratégica que alcance todos os públicos de interesse da instituição. Após passar por todas essas etapas, a Política Estratégica de Comunicação possibilitará maior sinergia entre todas as esferas de uma universidade, tanto as acadêmicas quanto as administrativas e de gestão, tudo em prol de uma gestão pública mais eficiente (BUENO, 2014).

2.2 Participação eletrônica na formulação de políticas públicas

Para que seja realizada a construção de uma Política Estratégica de Comunicação, é primordial que a comunidade da instituição seja chamada a participar da elaboração do documento, tendo em vista que “cada público tem condições de contribuir com o processo de comunicação, respeitando seu espaço, suas funções, responsabilidades e contribuições que cada um oferece à organização” (SILVEIRA, 2012, p. 44).

Por isso, é essencial “abrir canais de comunicação e promover possibilidades de interlocução com a sociedade utilizando toda a convergência midiática de que hoje dispomos” (KUNSCH, 2009, p. 74). Para Kunsch, essas novas possibilidades são dever dos poderes públicos.

É necessário ir além da participação social face a face e incorporar as novas tecnologias que possibilitem essa participação *on-line*. “As tecnologias *on-line* e as mídias sociais transformaram o envolvimento dos cidadãos e criaram novos níveis de transparência na última década” (DENHARDT; DENHARDT, 2015, p. 6). A inserção desses novos conhecimentos permite “gerar inteligência coletiva suficiente para abordar os referidos problemas” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO, 2015, p. 17).

Nesse sentido, as organizações têm utilizado cada vez mais as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), para promover uma ampla participação dos seus públicos na elaboração de suas políticas. Para que haja maior engajamento tanto do público interno quanto do externo, as ferramentas digitais tornaram-se importantes facilitadoras. Diniz *et al.* (2009) destacam que a busca por mais eficiência, desempenho e transparência incentivou a modernização da gestão pública e, por consequência, a elaboração de programas de governo eletrônico.

Ao apoiar um debate mais plural e participativo, as tecnologias têm sido utilizadas para o fortalecimento dos processos democráticos. Elas permitem o engajamento de distintos indivíduos das instituições de forma rápida, interativa e acessível. “Desde o surgimento do governo eletrônico ou digital há duas décadas, a prestação de serviços públicos *on-line* tem sido uma peça central nos esforços para alavancar Internet e melhorar o desempenho do setor público” (ROY, 2017, p. 1).

Essa abertura de dados do governo, por meio de ferramentas inovadoras, promove mais eficiência e eficácia na gestão pública (ROY, 2017). Taewoo (2014) também salienta que o governo eletrônico pode ser utilizado para cinco finalidades: uso de serviço, uso de informações gerais, pesquisa de políticas, participação e cocriação.

Macintosh (2004) comenta que, ao longo da última década, tem sido recorrente exemplos de organizações governamentais que têm utilizado as tecnologias para informar aos seus públicos as suas políticas e ainda possibilitar que comentem e dialoguem sobre elas. São essas questões que mostram o poder da tecnologia em possibilitar uma maior participação dos cidadãos nas tomadas de decisões.

Nos últimos tempos, tem sido mais intenso o uso de tecnologias que possibilitem a participação do cidadão, “por meio de várias plataformas habilitadas por tecnologias interativas

e colaborativas baseadas na Web 2.0, algumas pessoas coletivamente criam informações públicas, prestam serviços e participam de processos de políticas” (TAEWOO, 2014, p. 213).

Vicente e Novo (2014) destacam que os partidos políticos têm utilizado cada vez mais as TICs para se aproximarem dos cidadãos, como na campanha eleitoral do ex-presidente dos Estados Unidos Obama, em 2008.

Já Lee e Kim (2017) concentram-se em duas questões no seu estudo: o porquê de os cidadãos se interessarem pelo uso das plataformas de participação eletrônica para um maior envolvimento nas tomadas de decisões, e ainda a “possibilidade de que a literatura de capital social possa fornecer uma estrutura teórica útil para melhor compreender o comportamento dos participantes eletrônicos” (LEE; KIM, 2017, p. 2).

Lee e Kim (2017) chegam à conclusão de que a confiança no governo e os laços off-line estabelecidos são fundamentais, como capital social individual, para alcançar uma maior participação eletrônica na agenda política.

A confiança no governo pode melhorar a tendência a cooperar com o governo de várias maneiras, das quais a participação eletrônica poderia ser uma delas. Outra descoberta importante é que os participantes cidadãos que têm fortes laços sociais com grupos off-line não estão fortemente envolvidos na participação eletrônica na definição da agenda (LEE; KIM, 2017, p. 15).

Também é possível identificar a importância de um feedback de qualidade do governo como facilitador do processo da participação eletrônica, haja vista que “não há incentivo forte para que os participantes eletrônicos permaneçam envolvidos e se comprometam com o envolvimento contínuo, a menos que os funcionários do governo respondam adequadamente às suas necessidades” (LEE; KIM, 2017, p. 15).

2.3 As mídias sociais como canal de comunicação no governo

O conhecimento deve ser considerado como o “insumo líder e a inovação como rotina, na qual os governos obrigatoriamente deverão se inserir” (AGUNE et al., 2014, p. 50). Se a gestão pública não levar isso em consideração, corre-se um grande risco de comprometer os serviços prestados e até mesmo perder a capacidade de propor e implementar políticas públicas arejadas e criativas compatíveis com demandas complexas que marcam os nossos dias.

Para atender à nova realidade, a gestão pública começa a utilizar recursos que possibilitam um acesso rápido e fácil, e por consequência há um aumento significativo de

interação com a sociedade (SILVEIRA, 2012, p. 32). O'Reilly (2007) mostra que a Web 2.0 tem uma “arquitetura de participação”, pois oferta dados e serviços de várias fontes. Para Karakiza (2015), a Web 2.0 é capaz de maximizar mutuamente a inteligência coletiva dos participantes.

Entre os recursos da Web 2.0, destaca-se as mídias sociais, que, segundo Serrat (2010), convidam os órgãos do setor público, organizações não governamentais e do setor privado a inovarem de acordo com os tipos de relacionamentos que almejam. O setor público precisou acompanhar as mudanças ocasionadas pelo avanço da Web 2.0, em que as mídias sociais iniciam um papel importante na definição de como as organizações do setor público são consideradas, pois oferecem oportunidades para que se preste um serviço orientado para o usuário, transparente, responsável, participativo, inclusivo, responsivo, unido, conectado em rede e de um governo eficiente.

É importante que as instituições usufruam dessas tecnologias, para que possam fazer parte do processo de gestão moderno. “As organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os públicos de interesse” (BUENO, 2009, p. 75).

Nesse sentido, as organizações passaram a usufruir das mídias sociais como uma nova forma de informar e dialogar com os seus públicos de interesse, emergindo como potenciais canais de comunicação devido à sua flexibilidade, rapidez e alcance (SAAD CORREA, 2009).

Apesar das múltiplas definições para mídias sociais, é possível estabelecer a sua compreensão, considerando que são quaisquer tecnologias ou práticas *on-line* que permitem o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias, experiências e mídias, possibilitando conversações sobre o que é relevante (SILVA et al., 2015).

Contudo, nos espaços de mídias sociais, não basta divulgar de maneira unilateral as informações sobre as organizações, como atos, produtos e serviços; é fundamental “estabelecer conversas, promover debates, de maneira natural, firmando-se como um elemento a mais em um grupo ou roda de amigos” (BUENO, 2014, p. 142).

Storch (2007) aponta que as mídias sociais são imprescindíveis para o fluxo de informações, para a construção do conhecimento e para a difusão de opiniões. Para ele, o domínio das técnicas de análise de mídias sociais, por exemplo, pode contribuir para a formação de equipes, para os processos de inovação, inteligência de mercado e para a tomada de decisões.

Entre as mídias sociais, destaca-se o Facebook, com 2,7 bilhões de usuários ativos, sendo 130 milhões brasileiros. “Dos vários tipos de mídia social, o Facebook é uma ferramenta líder de mídia social usada ativamente por organizações” (CHO, 2014, p. 2).

De acordo com Telles (2010), o Facebook é considerado um site de relacionamento ou rede social, pois é um ambiente cujo foco é reunir pessoas, os chamados membros. Esses podem expor seu perfil com diversos dados pessoais, como fotos, textos, além de interagir com os demais usuários por meio de mensagens e postagens, criando listas de amigos e comunidades. O autor destaca que a rede social é uma subcategoria das mídias sociais.

Sias (2017) destaca o principal objetivo da criação do Facebook: promover conexões sociais entre as pessoas, o que o difere dos

sites que se concentram principalmente no fornecimento de informações e na habilitação do comércio eletrônico; do Twitter, que fornece breves mensagens informativas ou de relações públicas; e do LinkedIn, que se concentra em criar vínculos profissionais, em vez de pessoais (SIAS, 2017, p. 4).

A consolidação da identidade da organização no Facebook ocorre por meio dos seguidores. Já a inter-relação é permitida por meio do diálogo que se estabelece nos comentários de uma postagem do Facebook, por exemplo, ou até mesmo nas mensagens privadas da página, além da reputação, que envolve a credibilidade da instituição.

O Facebook oferece aos públicos a oportunidade de se envolver com mensagens organizacionais por meio de três ferramentas de engajamento diferentes, que aparecem na parte inferior do conteúdo: Curtir, Compartilhar e Comentar. Enquanto o Like é uma maneira fácil de expressar satisfação com as postagens do Facebook sem expressão verbal, o Share permite que o público se torne um mensageiro voluntário da mensagem organizacional para seu próprio grupo social. Além disso, os públicos também podem se envolver diretamente com as mensagens organizacionais fazendo comentários. Em comparação com os outros dois recursos de engajamento, o comentário é o nível mais alto de engajamento porque requer mais esforço do público para responder diretamente às mensagens organizacionais (CHO, 2014, p. 2).

É válido ressaltar que em 2007, o Facebook lançou o conceito de *fan pages*, que começaram a ser utilizadas por empresas privadas e organizações públicas na divulgação das suas ações, incluindo as Instituições Federais de Ensino.

O Facebook é o resultado de seis componentes principais: perfil pessoal; status *updates*, networks (região geográfica, escolas, empresas), grupos, aplicações e *fan pages*. Quando em 2007 o Facebook lançou o conceito de *fan page*, muitas IES aproveitaram a oportunidade para criar uma página oficial. As *fan pages* são semelhantes à do perfil pessoal, mas que pode ser utilizada para negócio. Elas incluem *posts*, quadro de discussão, fotos, vídeos e muitas outras aplicações (ANTUNES, 2011, p. 29).

Dessa forma, tendo em vista a abrangência das mídias sociais na administração pública, foi a promulgada a Portaria Nº 38, de 11 de junho de 2012, a qual homologa a Norma Complementar nº 15/IN 01/DSIC/GSIPR. Por meio de tal portaria, o governo brasileiro estabeleceu diretrizes para Administração Pública Federal, direta e indireta. Dentre os artigos da Portaria, destacam-se os seguintes:

5.4 Perfis institucionais mantidos nas redes sociais devem, preferencialmente, ser administrados e gerenciados por equipes integradas exclusivamente por servidores ou empregados públicos federais ocupantes de cargo efetivo ou militar de carreira, de órgão ou entidade da APF. Quando não for possível, a equipe pode ser mista, desde que sob a coordenação e responsabilidade de um servidor ou empregado público.

5.6 O órgão ou entidade da APF deve nomear um servidor público, ocupante de cargo efetivo ou militar de carreira, para a função de Agente Responsável pela gestão do uso seguro de cada perfil institucional nas redes sociais, com o seguinte perfil profissional: capacidade de estabelecer bons relacionamentos interpessoais, de interagir e dialogar com as demais áreas presentes nas redes sociais, proativo e, principalmente, que conheça e entenda o negócio do órgão ou entidade da APF a que esteja vinculado.

O Governo conta ainda com um manual de orientação para as mídias sociais, lançado pela Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom), em 26 de outubro de 2012 e atualizado em dezembro de 2014 e abril de 2015. São 112 páginas com orientações para as instituições vinculadas ao Governo.

É válido destacar que “as organizações estão nas mídias sociais com objetivos e intenções distintas das pessoas físicas e que sua proposta de intervenção nessa área precisa ser articulada a um plano e a uma estratégia de comunicação” (BUENO, 2014, p. 150). Para o autor, esse planejamento é um dos desafios das organizações e que somente será superado após uma nova cultura de gestão.

Nesse sentido, Bueno (2014) acredita que as organizações devem trabalhar com uma política específica de mídias sociais, integrada à Política Estratégica de Comunicação, que “não apenas defina diretrizes a serem observadas pelas organizações nesses espaços virtuais, mas que explicita normas e posturas a serem observadas por todos que a integram” (BUENO, 2014, p. 151).

2.4 Engajamento público nas mídias sociais

Para Agostino (2013), as mídias sociais oferecem uma oportunidade de reformular a relação entre o governo e os cidadãos, a partir de um fluxo de informação, em um processo de comunicação de muitos para muitos. Além disso, o uso das mídias sociais pelas organizações públicas, de forma centrada no cidadão, contribui para aumentar o engajamento público (KUTSIKOS, 2007).

Nesse sentido, para a melhor compreensão desta pesquisa, também é importante abordarmos alguns conceitos sobre o engajamento público nas mídias sociais, indo ao encontro de uma comunicação efetiva a ser gerada por uma Política Estratégica de Comunicação. O engajamento público nas mídias sociais possui diversas abordagens acadêmicas:

Kang (2014, p. 399) conceituou o engajamento público como um “motivador comportamental” levando a comportamentos de apoio em relação a uma organização. Jaaskon (2010) analisou o envolvimento das partes interessadas no processo de formulação de declarações de valores organizacionais e propôs três níveis de envolvimento - informação, consulta e parceria. Cho, Schweickart e Haase (2014) avaliaram da mesma forma três níveis diferentes de engajamento público - curtir, compartilhar e comentar - com mensagens de organizações sem fins lucrativos no Facebook (MEN, 2016, p. 3).

Nesta pesquisa, será considerado o engajamento público abordado nos estudos de Agostino e Arnaboldi (2015), que o definem como o envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas. O engajamento teria a função de “estabelecer uma interação” entre os cidadãos e o setor público, permitindo assim a participação “nas discussões relativas às decisões públicas em diferentes níveis” (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 2). Nesse sentido, tem o objetivo de incentivar a colaboração do público nas tomadas de decisões do governo.

Essa interação é classificada por Agostino e Arnaboldi (2015) por meio de métricas de comunicação pública e métricas de participação pública. Enquanto na primeira ocorre uma comunicação unidirecional, em que a “informação é transmitida do governo para o cidadão”, na segunda há um “fluxo de informações bidirecional” (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 2), com um envolvimento ativo dos cidadãos no debate público.

Na comunicação pública, o fluxo de informações é unidirecional e esse é o nível mais baixo de engajamento. A informação é transmitida em uma direção, do governo local para os cidadãos, com os governos locais tendendo a transmitir informações através de suas comunicações públicas, em vez de interagir com os cidadãos (ROWE; FREWER, 2000). Na participação pública, por outro lado, existe um processo de comunicação de mão dupla entre o

governo local e os cidadãos. Há um nível mais alto de engajamento, baseado no diálogo e no papel ativo dos cidadãos; o objetivo final é coletar feedback das pessoas e interagir com elas (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 4)

Rowe e Frewer (2000) afirmam que participação pública seria “um grupo de procedimentos destinados a consultar, envolver e informar o público para permitir que aqueles afetados por uma decisão tenham uma contribuição para essa decisão” (ROWE; FREWER, 2000, p. 6). Dessa forma, no nível mais baixo de engajamento ocorre um “fluxo unidirecional de informações”. Em contrapartida, o nível mais elevado é “caracterizado por diálogo e troca de informações bidirecionais” (ROWE; FREWER, 2000, p. 6).

De acordo com Agostino e Arnaboldi (2015), as mídias sociais conseguem “incentivar a interação em tempo real. Essa interatividade e comunicação em tempo real são potencialmente úteis na promoção do engajamento público, à medida que se torna mais fácil para os cidadãos se envolverem na vida pública” (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 2).

Contudo, o simples fato de usar as mídias sociais não gera de maneira direta e automática melhor alcance de engajamento. Essa questão foi levantada na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) 2009: “blogs, wikis e mídias sociais (também conhecidas como Web 2.0) não entregam automaticamente o engajamento público” (OCDE, 2009 apud AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 5).

Devido ao alcance das mídias sociais, Agostino e Arnaboldi (2015) propõem medir a comunicação pública e a participação pública no Facebook, tendo como base as dimensões de popularidade e comprometimento, respectivamente.

A popularidade seria obtida por meio da “proporção entre o total de curtidas por postagem e o número total de fãs em uma página do Facebook [...], e o valor resultante multiplicado por 1.000, para evitar trabalhar com valores próximos de zero” (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 9).

Já para medir o comprometimento, é considerada a “razão entre o número total de comentários por post e o número de fãs de uma página específica, mais uma vez multiplicado por 1.000, para ajudar a fazer comparações e evitar valores próximos de zero” (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 11). Esses modelos foram obtidos durante uma revisão literária em um estudo de Bonsón (2013 apud AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015), que “propôs uma série de métricas para quantificar o nível de interatividade e diálogo nas páginas corporativas do Facebook” (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 9).

3 METODOLOGIA

3.1 Identificação da pesquisa

De acordo com Flick (2004), a metodologia de uma pesquisa deve sempre levar em conta a questão-problema do estudo. Assim, é necessário verificar “se as decisões metodológicas são apropriadas nos seguintes aspectos: quais os métodos necessários para responder às questões? É realmente possível estudar a questão de pesquisa com os métodos escolhidos?” (FLICK, 2004, p. 63).

Desse modo, a metodologia definida nesta pesquisa teve como foco a resposta ao seguinte problema: **Como tem ocorrido a institucionalização de Políticas Estratégicas de Comunicação em Universidades Federais? Essas Políticas têm levado em consideração as mídias sociais, especialmente o Facebook?**

Também é necessário destacar que apesar desta pesquisa fazer uso de algumas métricas quantitativas para as análises de alguns dados, com base nos estudos de Agostino e Arnaboldi (2015), o foco está em entender os seus aspectos qualitativos, desta forma, esta pesquisa é definida como qualitativa.

A pesquisa qualitativa é essencialmente aquela que procura compreender um fenômeno, por meio de comparações, interpretações, etc. Elas necessitam de “descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 135).

Como técnicas de pesquisa e instrumentos de coleta de dados, esta pesquisa faz uso de coleta documental e entrevista semiestruturada.

Nesse sentido, pode-se resumir esta pesquisa como:

- **Do ponto de vista da forma de abordagem do problema:**
 - qualitativa, por haver interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados.

- **Do ponto de vista de seus objetivos:**
 - exploratória, pois visou o enriquecimento teórico-prático de processos e produtos, com a proposição de melhorias nos modelos de Políticas Estratégicas de Comunicação em instituições de ensino.

- documental, já que foi realizada uma análise das Políticas Estratégicas de Comunicação e das publicações do Facebook.
 - aplicada, visto que gerou novos conhecimentos resultantes do processo de pesquisa, com a produção de um material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação.
- **Do ponto de vista do tempo:**
 - transversal, pois a coleta de dados concentra-se em um período antes e um período após a Política Estratégica de Comunicação.

3.2 Universo e amostra da pesquisa

O ensino superior brasileiro é dividido de acordo com a organização acadêmica, com base no Decreto nº 5.773/2006, que classifica as instituições como: Universidades; Centros Universitários; Faculdades; Institutos e Escolas Superiores, e Centros de Educação Tecnológica.

Para esta pesquisa, optou-se por estudar apenas as Universidades Federais, tendo em vista o seu universo, que engloba o número significativo do seu público, a sua abrangência a nível nacional e internacional, além de serem instituições pluridisciplinares, com indissociabilidade da tríade ensino, pesquisa e extensão.

De um universo de 66 Universidades Federais, com base no levantamento realizado no primeiro semestre de 2019 no site do Ministério da Educação (MEC), a amostra desta pesquisa se resume àquelas que, na época da coleta, possuíam além de um perfil no Facebook uma Política Estratégica de Comunicação implementada.

Com o levantamento ficou constatado que somente nove têm uma Política Estratégica de Comunicação, sendo elas: Universidade Federal de Tocantins (UFT), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de Goiás (UFG). Além disso, verificou-se que essas universidades possuem um perfil institucional no Facebook.

Entretanto, dentre essas nove universidades, duas não foram analisadas nesta pesquisa: a UFSC e a UFG. A UFSC não entrou na amostra pois a data de formalização da sua Política

Estratégica de Comunicação é 1987 (sem atualização posterior), antecedendo a de criação do Facebook. Já a UFG, teve a aprovação da Política Estratégica de Comunicação em 31 de maio de 2019. Isso impossibilitou a coleta de seus dados no Facebook, pois a ferramenta de coleta de dados na mídia social utilizada neste trabalho - Netvizz - foi retirada do ar no mês de setembro de 2019. Para otimizar recursos, os dados somente seriam coletados após passados seis meses da publicação da Política. A ferramenta Netvizz era oferecida por terceiros e o Facebook bloqueou o seu uso, devido às atualizações de suas políticas de privacidade. O processo de coleta de dados será detalhado a seguir.

3.3 Coleta de dados da pesquisa

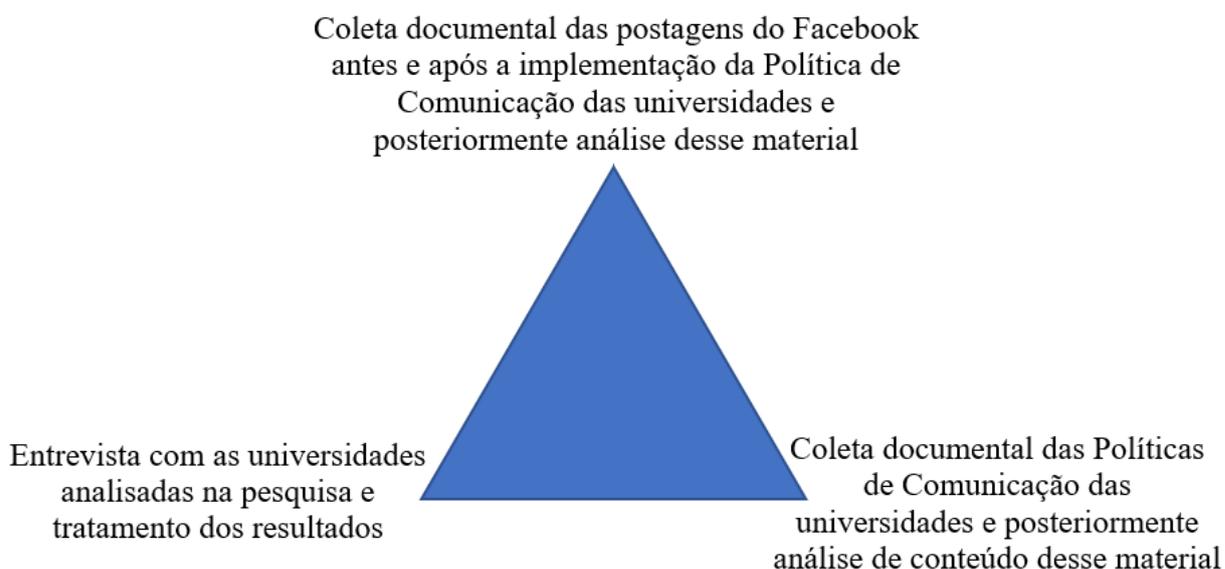
Para realizar a análise desta pesquisa, na coleta de dados foram utilizados três métodos: a coleta documental das postagens do Facebook antes e após a implementação da Política Estratégica de Comunicação; a coleta documental das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades e as entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave das universidades em questão. Essa coleta de dados de múltiplas fontes permitiu uma análise de diferentes ângulos de um mesmo fenômeno.

Dessa forma, esta pesquisa é constituída pela triangulação de dados, sendo que um dos seus procedimentos é a combinação de distintos métodos de coleta de dados.

A triangulação pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais, etc. Seu objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões. Ela contribui para estimular a criação de métodos inventivos, novas maneiras de capturar um problema para equilibrar com os métodos convencionais de coleta de dados (AZEVEDO et al., 2013, p. 4)

A triangulação surge como uma forma de dar maior credibilidade à pesquisa, visto que reduz os riscos às conclusões ao comparar com aqueles estudos que utilizam apenas um método (MAXWELL, 1996). Os diversos ângulos de análise da pesquisa colaboram na resolução do problema da pesquisa.

Figura 1 – Triangulação dos dados da pesquisa.



Fonte: Da autora (2020).

3.4 Ferramentas utilizadas

Para realizar a coleta de dados do Facebook, com o objetivo de trabalhar com as métricas de Agostino e Arnaboldi (2015), optou-se por utilizar o Netvizz. Já para auxiliar na análise de conteúdo das Políticas Estratégicas de Comunicação utilizou-se o programa Iramuteq.

3.4.1 Netvizz

O Netvizz, encerrado no dia 4 de setembro de 2019, era um aplicativo gratuito de monitoramento que possibilitava a coleta e a extração das publicações das páginas públicas do Facebook com um determinado recorte de tempo. Esse aplicativo, ao gerar um arquivo criptografado em formato .tab, permitia a análise de tabelas com diversas informações, como o número de publicações, reações e comentários. O aplicativo já foi utilizado por diversos outros pesquisadores com a finalidade de realizar a análise das publicações do Facebook, como Forouzandeh, Soltanpanah e Sheikahmadi (2014), Rieder (2013), Spry (2019), entre outros.

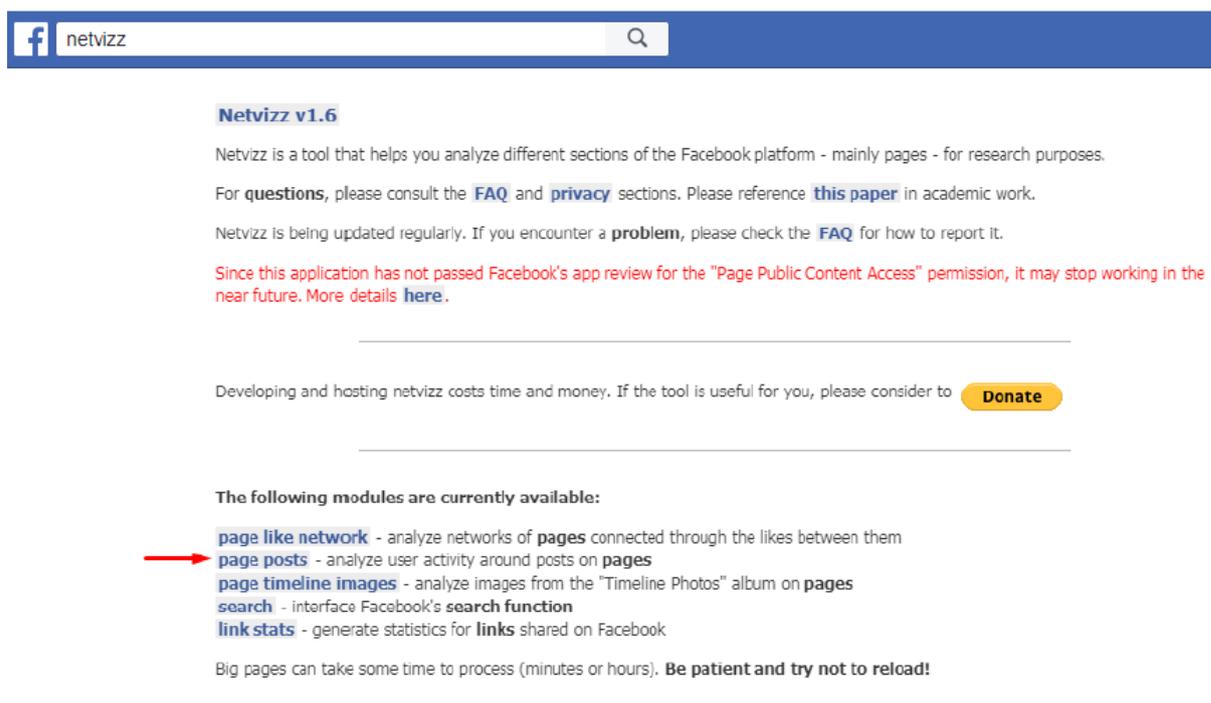
No momento, não existe um equivalente simples e disponível gratuitamente ao Netvizz que permita a análise quantitativa das métricas de engajamento e a análise qualitativa do conteúdo de páginas públicas do Facebook (SPRY, 2019, p. 1).

A partir de um ID de perfil do Facebook e período, o Netvizz permitia: a) a extração de dados de grupos; b) a extração de dados de páginas; c) a extração de dados de redes de páginas; d) a extração de dados de imagens de *timelines*; e) interface de pesquisa no Facebook; f) estatísticas de links. No caso desta pesquisa, usou-se o módulo de extração de dados de página.

3.4.1.1 Coleta de dados do Facebook pelo aplicativo Netvizz

O acesso ao Netvizz era realizado por meio do Facebook. Desse modo, após realizar login, na barra de pesquisa da rede social digitava-se “Netvizz” e clicava em pesquisar. Selecionava a aba aplicativos e o app do Netvizz era exibido. Para utilizá-lo na coleta de dados de página, selecionava-se a opção “*Page Posts*”.

Figura 2 – Demonstração da utilização do Netvizz.



Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

Posteriormente, no campo “*page ID*”, clicava-se em “*here*” para que fosse gerado o ID do perfil a ser analisado.

Figura 3 – Demonstração da utilização do Netvizz II.

The screenshot shows the Netvizz II interface with the following elements:

- page id:** A text input field with a red arrow pointing to it. To its right is the text "(find page ids [here](#) or through Netvizz' [search module](#))".
- date scope:** Two radio button options:
 - Selected: "last posts (max. 999)"
 - Unselected: "posts between and
- data to get:** Three radio button options:
 - Selected: "post statistics only (post metrics, stats per day)"
 - Unselected: "post statistics and 200 top ranked comments per post"
 - Unselected: "full data (full comment files, can fail for larger pages)"
- At the bottom, it says "get [post by page only](#) or [posts by page and users](#)".

Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

No site para o qual se era redirecionado, inseria-se o link do perfil da universidade no Facebook e clicava em “*Lookup*”.

Figura 4 – Demonstração da utilização do Netvizz III.

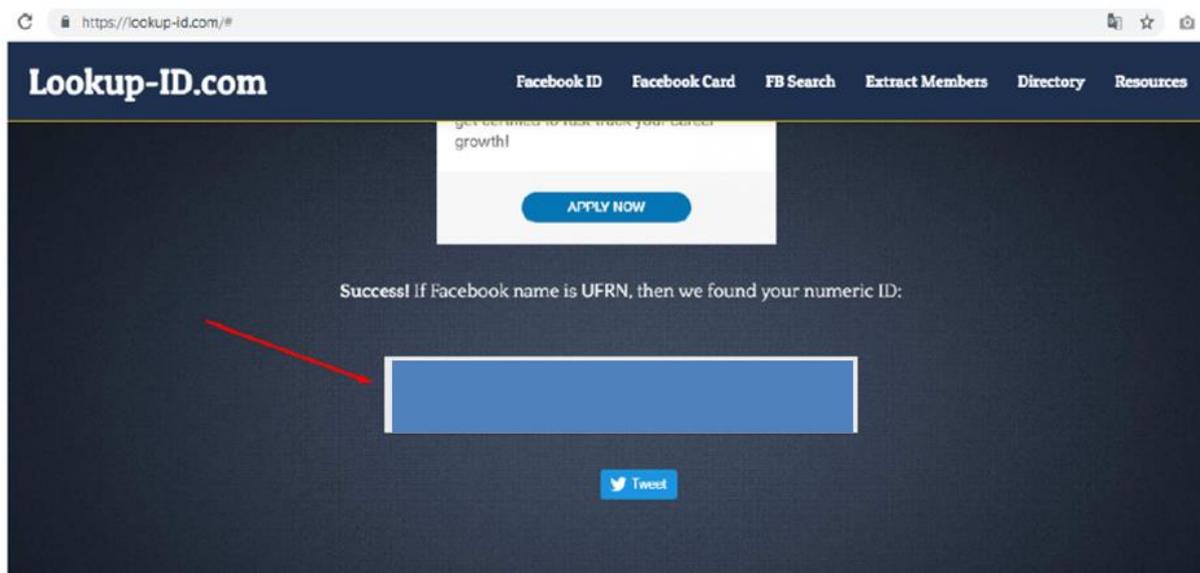
The screenshot shows the Lookup-ID.com website with the following elements:

- Browser address bar: <https://lookup-id.com/#>
- Navigation menu: Facebook ID, Facebook Card, FB Search, Extract Members, Directory, Resources
- Header: "Looking for your Facebook profile ID / Group ID / Page ID ..."
- Form: "Type your Facebook profile URL" with a text input field containing "https://m.facebook.com/username" and a yellow "Lookup" button. A red arrow points to the input field.

Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

Copiava-se o ID gerado. Retornava-se à página do Netvizz e colava o ID no campo “*page ID*”.

Figura 5 – Demonstração da utilização do Netvizz IV.



Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

Figura 6 – Demonstração da utilização do Netvizz V.

 A screenshot of the Netvizz V interface. It features several form fields and options. The 'page id:' field is a blue box with a red arrow pointing to it from the left. To its right is the text '(find page ids here or through Netvizz\' search module)'. The 'date scope:' section has three radio button options: 'last 50 posts (max. 999)', 'posts between' followed by two blue boxes, and 'posts between' followed by two blue boxes. The 'data to get:' section has three radio button options: 'post statistics only (post metrics, stats per day)', 'post statistics and 200 top ranked comments per post', and 'full data (full comment files, can fail for larger pages)'. At the bottom, there is a label 'get' followed by two options: 'post by page only' and 'posts by page and users'.

Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

Já no campo “*date scope*” selecionava-se a opção “*post between*” e inseria as datas que desejava extrair os posts, no formato ano/mês/dia. No campo “*data to get*” selecionava a opção “*full data*”. Posteriormente clicava em “*post by page only*”, para analisar apenas os posts que foram postados pela própria universidade em sua página.

Figura 7 – Demonstração da utilização do Netvizz VI.

page id: (find page ids [here](#) or through Netvizz' [search module](#))

date scope: last posts (max. 999)
 posts between and

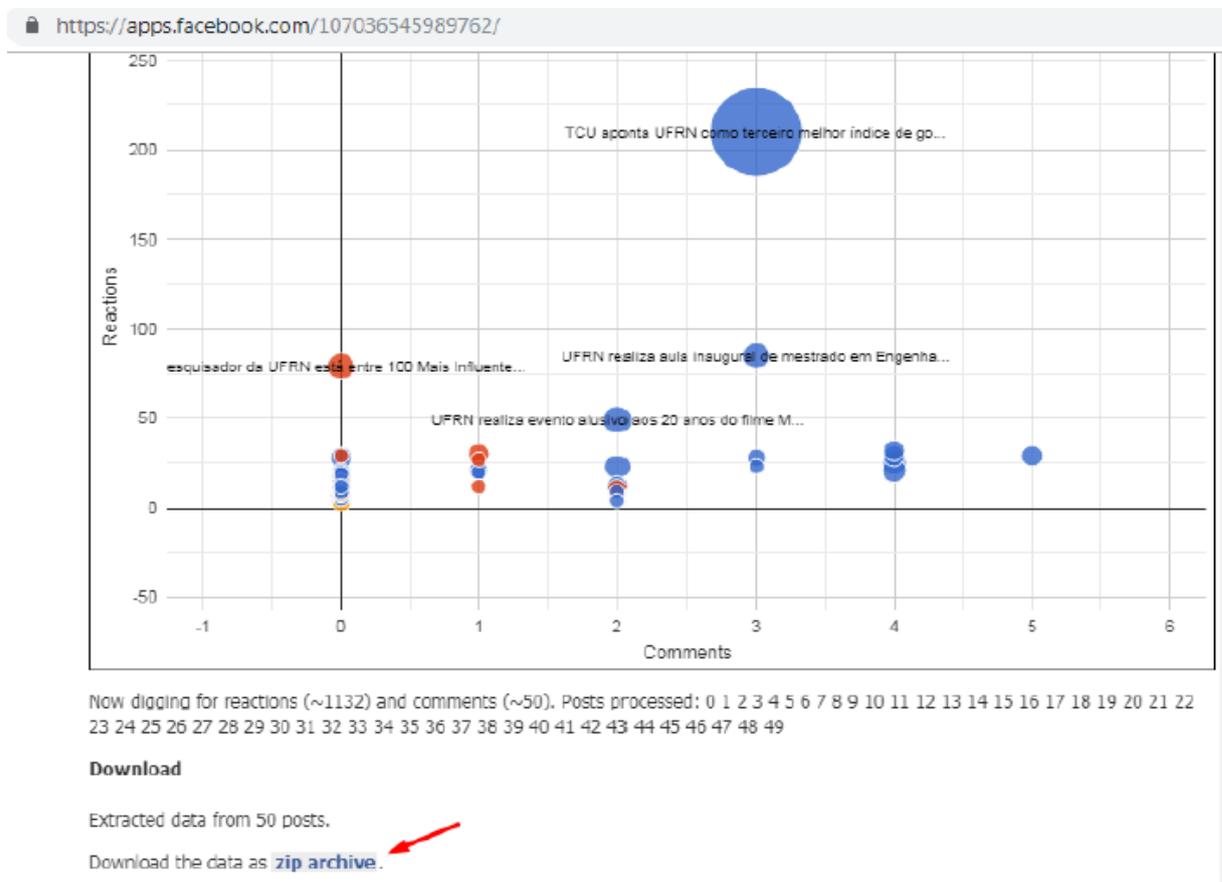
data to get: post statistics only (post metrics, stats per day)
 post statistics and 200 top ranked comments per post
 full data (full comment files, can fail for larger pages)

get post by page only or posts by page and users

Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

Na página seguinte era só aguardar o carregamento do arquivo e clicar em “*zip archive*”. Neste momento era feito o *download* do arquivo em zip. Ao finalizar o *download*, era necessário extrair os arquivos com o aplicativo WinRAR.

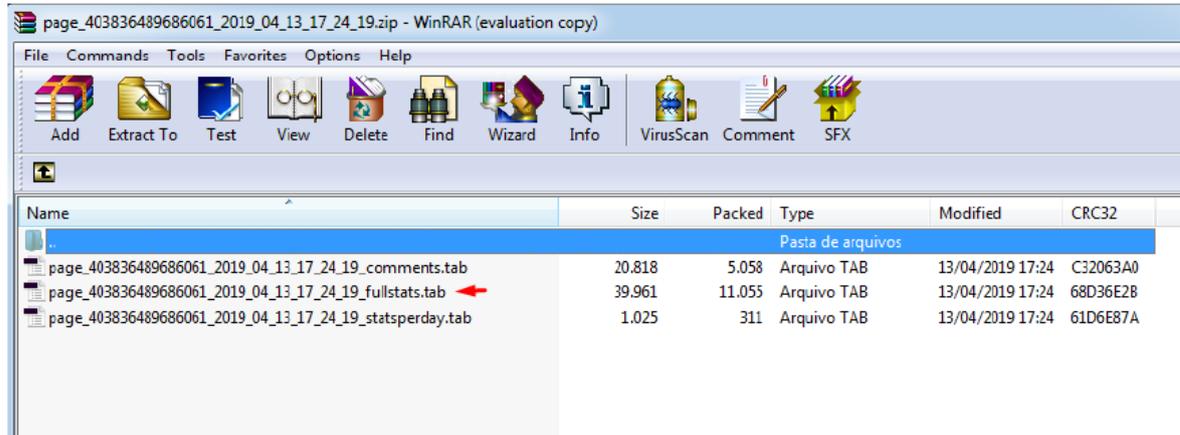
Figura 8 – Demonstração da utilização do Netvizz VII.



Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

Feito isso, três arquivos eram extraídos. Nesta pesquisa foi utilizado o arquivo que continha todas as informações.

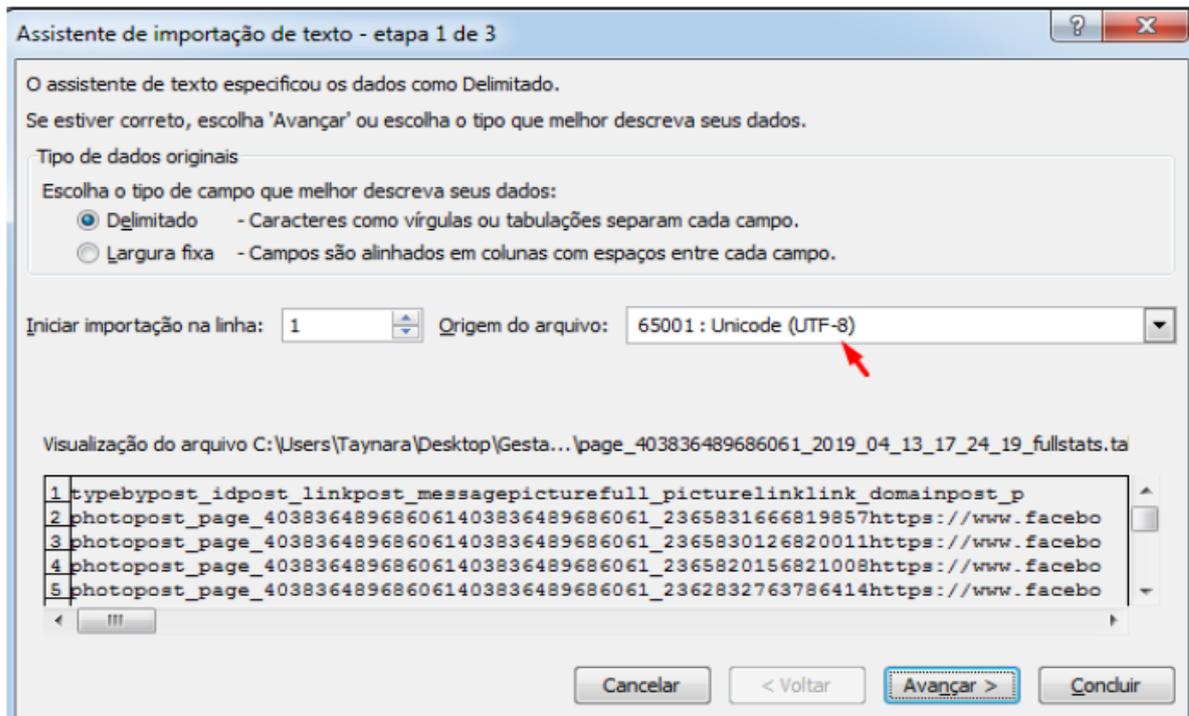
Figura 9 – Demonstração da utilização do Netvizz VIII.



Fonte: Adaptado de WinRAR (2019).

Após a extração do arquivo necessário, bastava abri-lo no Excel. Selecionava-se a opção do arquivo “**delimitado**” e a origem do arquivo “*Unicode (UTF-8)*”.

Figura 10 – Demonstração da utilização do Netvizz IX.



Fonte: Adaptado de Excel (2019).

O resultado utilizado nesta pesquisa foi o arquivo com as métricas para cada post. No trabalho foram usados apenas os dados básicos das postagens, tanto para totalizar e comparar o comportamento on-line das universidades no Facebook quanto os requeridos para os cálculos de Agostino e Arnaboldi (2015).

Figura 1 – Demonstração da extração dos dados do Netvizz.

Table with columns: type, by, post_id, post_link, post_pics, picture_full, picture_link, link_domain, post_public, post_public, post_public, likes, comments, reactions, shares, engagements, comments, comments, comments, comments, comments, LOVE, re, WCV, re, MAH, re, SAD, re, ANGR, re, THAN. The table contains a large number of rows representing social media posts with their respective metrics.

Fonte: Adaptado de Netvizz (2019).

3.4.2 Iramuteq

O Iramuteq, criado por Pierre Ratinaud, é um software de origem francesa que começou a ser utilizado no Brasil em 2013, a partir de então foi aprimorado por grupos de estudos para garantir análises mais estáveis e mais precisas na língua portuguesa.

O Iramuteq é um software gratuito e desenvolvido sob a lógica da *open source*, licenciado por GNU GPL (v2). Ele ancora-se no ambiente estatístico do software R e na linguagem *python* (www.python.org). Este programa informático viabiliza diferentes tipos de análise de dados textuais, desde aquelas bem simples, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), até análises multivariadas (classificação hierárquica descendente, análises de similitude). Ele organiza a distribuição do vocabulário de forma facilmente compreensível e visualmente clara (análise de similitude e nuvem de palavras) (CAMARGO, 2013, p. 515).

Nesta pesquisa, utilizou-se a análise lexical clássica, na qual o Iramuteq identificou a quantidade de palavras dos documentos e a frequência média de cada uma delas, além de separar aquelas com frequência zero.

Por meio do Iramuteq também foram realizadas nuvens de palavras, para apresentar a frequência de palavras visualmente, com destaque àquelas com maior frequência no corpus textual. Para uma análise mais significativa em formato de nuvem foram selecionados apenas os adjetivos, substantivos e verbos.

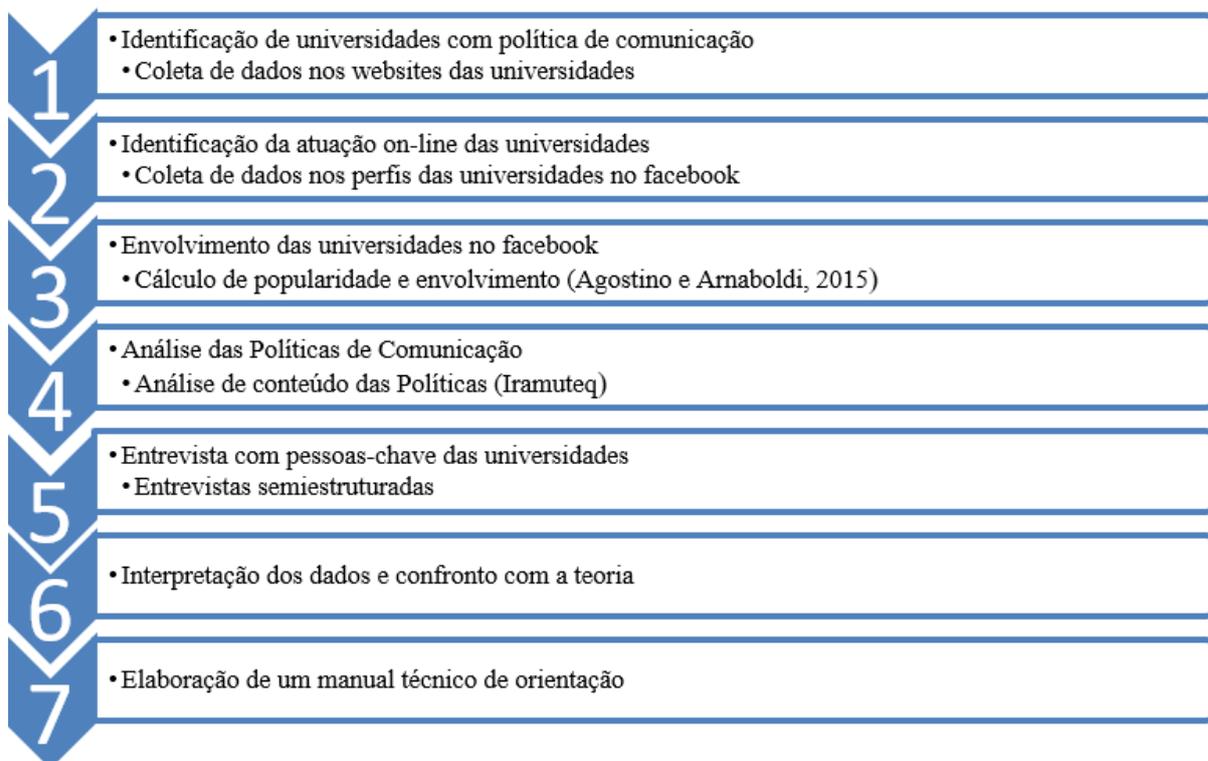
A nuvem de palavras as agrupa e as organiza graficamente em função da sua frequência. É uma análise lexical mais simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras chave de um corpus (CAMARGO, 2013, p. 516).

3.5 Roteiro da pesquisa

Para chegar ao resultado final, com resposta ao problema da pesquisa e à elaboração de um manual técnico de orientação, esta pesquisa foi elaborada em sete etapas.

A seguir, a Figura 12 representa um resumo da pesquisa, com a denominação de cada fase e os seus respectivos processos:

Figura 12 – Sumarização da pesquisa.



Fonte: Da autora (2021).

3.6 Relação dos objetivos com as etapas da pesquisa

Cada etapa da pesquisa foi realizada tendo em vista todos os objetivos propostos no estudo.

Quadro 1 – Objetivos da pesquisa relacionados às etapas da pesquisa (Continua).

Objetivos da pesquisa	Etapa da pesquisa
Investigar a existência de Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais Brasileiras	1ª etapa
Analisar a interação <i>on-line</i> das Universidades Federais no Facebook antes e depois da implantação da Política Estratégica de Comunicação	2ª etapa 3ª etapa
Examinar as Políticas Estratégicas de Comunicação e o processo de institucionalização nas Universidades Federais Brasileiras	4ª etapa

Quadro 1 – Objetivos da pesquisa relacionados às etapas da pesquisa (Conclusão).

Objetivos da pesquisa	Etapa da pesquisa
Compreender o processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras selecionadas	5ª etapa
Desenvolver material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação	6ª etapa 7ª etapa

Fonte: Da autora (2021).

3.7 Detalhamento das etapas da pesquisa

Para melhor compreensão da pesquisa, a seguir serão abordadas as especificações de cada uma das etapas deste estudo.

3.7.1 Identificação das universidades com Política Estratégica de Comunicação

Para obter um panorama das Universidades Federais Brasileiras que possuem uma Política Estratégica de Comunicação implementada, esta pesquisa iniciou com um levantamento- no primeiro semestre de 2019 – de todas as Universidades Federais do país, no portal do Ministério da Educação, na época com o domínio *portal.mec.gov.br* (a relação completa pode ser visualizada no Apêndice A).

Posteriormente, foi realizada uma busca nos sites institucionais de cada universidade para identificar quais possuíam uma Política Estratégica de Comunicação. Para complementar, também foram feitas buscas no mecanismo de pesquisa do Google.

Após esse processo, foi necessário confirmar as informações com alguns setores de comunicação das instituições. Desse modo, foram enviados e-mails aos setores de comunicação das universidades que não possuíam informações suficientes em seus sites sobre a criação de tal documento.

Todo esse processo, com o levantamento das universidades, dos seus respectivos sites, contatos e as respostas aos e-mails enviados, foi registrado por meio de planilhas no Excel para melhor organização e visualização (o levantamento completo pode ser visualizado no Apêndice B).

Diante da informação de quais universidades contemplavam de fato uma Política Estratégica de Comunicação, houve o arquivamento de todos os documentos oficiais das instituições (portarias e/ou a própria Política) e a posterior identificação da data de implementação de cada Política.

3.7.2 Identificação da atuação *on-line* das universidades

Ainda no primeiro semestre de 2019, de posse da informação de quais universidades possuíam uma Política Estratégica de Comunicação, o próximo passo foi identificar o perfil do Facebook dessas instituições, sendo realizada uma busca na própria interface do Facebook (a relação dos perfis do Facebook das Universidades Federais Brasileiras pode ser consultada no Apêndice C).

Para a aplicação das métricas de Agostino e Arnaboldi (2015) era necessário ter a informação do número de fãs do perfil do Facebook, sendo assim, essa informação foi coletada logo após a identificação dos perfis- em 2019.

Quadro 2 – Quantidade de fãs no perfil das universidades analisadas em 2019.

Universidade	Quantidade de fãs no Facebook em 2019	Avaliação do perfil do Facebook em 2019
FURG	35.047	4,8
UFCA	8.397	4,9
UFRN	41.989	4,4
UFSM	88.495	-
UFT	22.951	4,6
UFV	59.032	4,9
UTFPR	55.767	4,8

Fonte: Da autora (2019).

3.7.3 Envolvimento das universidades no Facebook

Para avaliar as possíveis influências da Política Estratégica de Comunicação no perfil do Facebook das universidades, era preciso realizar uma análise comparativa das publicações da rede social das instituições antes e após a implementação da Política.

Desse modo, ainda no primeiro semestre de 2019, por meio do aplicativo Netvizz, foi possível realizar a extração das publicações das páginas do Facebook das universidades, acompanhadas de diversos dados, como número de posts, comentários, curtidas e reações.

Figura 13 – Arquivos com os dados extraídos.

Nome	Data de modificação	Tipo	Tamanho
Gráfico 1_Viçosa	02/06/2019 20:28	Arquivo PNG	28 KB
Gráfico 2_Viçosa	02/06/2019 20:29	Arquivo PNG	32 KB
page_362339480507676_2019_06_03_01_21_36	02/06/2019 20:29	WinRAR ZIP archive	742 KB
page_362339480507676_2019_06_03_01_21_36_comments.tab	03/06/2019 01:25	Arquivo TAB	5,895 KB
page_362339480507676_2019_06_03_01_21_36_fullstats.tab	03/06/2019 01:25	Arquivo TAB	565 KB
page_362339480507676_2019_06_03_01_21_36_statsperday.tab	03/06/2019 01:21	Arquivo TAB	9 KB

Fonte: Da autora (2019).

Dessa forma, após indicar qual seria o perfil do Facebook a ser analisado e em qual período de tempo, foi possível obter as publicações realizadas por aquelas universidades selecionadas nesta pesquisa. Após a extração, o aplicativo gerou uma planilha com o link do post, o conteúdo, a data de publicação, as curtidas, os comentários, as reações, e os compartilhamentos.

Quadro 3 – Exemplo de como são os dados extraídos pelo Netvizz sobre as postagens de uma das universidades analisadas (apenas uma breve demonstração).

post_link (link da postagem)	Likes (curtidas)	Comments (comentários)	Reactions (reações)	Shares (compartilhamentos)	rea_love (reações de amor)	rea_haha (reações de risadas)	rea_wow (reações de surpresa, admiração)	rea_sad (reação de tristeza)	rea_angry (reação de raiva)	rea_thankful (reação de agradecimento)
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1693899047405262/	10	0	11	4	1	0	0	0	0	0
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1692419534219880/	24	0	24	3	0	0	0	0	0	0
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1691527647642402/	17	2	17	5	0	0	0	0	0	0
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1691283671000133/	18	1	18	4	0	0	0	0	0	0
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1690333207761846/	51	1	60	6	9	0	0	0	0	0
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1685222131606287/	16	0	16	2	0	0	0	0	0	0
https://www.facebook.com/728715777256932/posts/1684027271725773/	10	0	10	1	0	0	0	0	0	0

Fonte: Da autora (2019).

Uma das possibilidades do Netvizz é a extração dos comentários e reações de cada postagem realizada pelo perfil a ser analisado no recorte de tempo escolhido. Nesse sentido, é possível obter um panorama do engajamento obtido para cada post.

É preciso reiterar que no mês de setembro de 2019, o Facebook cancelou o aplicativo Netvizz, dessa forma, a UFG, que obteve a aprovação da sua Política em 31 de maio de 2019, não foi analisada pela impossibilidade de realizar a sua coleta de dados (de pelo menos seis meses após a implantação da sua Política Estratégica de Comunicação) por meio do Netvizz. Por esse motivo, optou-se por fazer a sua exclusão.

Seguindo a análise, no segundo semestre de 2019, para calcular o índice de comunicação pública e de participação pública das universidades antes e após a implantação da Política Estratégica de Comunicação, com base na fórmula apresentada nos estudos de Agostino e Arnaboldi (2015), decidiu-se fazer o seguinte recorte de tempo: um ano antes e um ano após a Política Estratégica de Comunicação das seguintes universidades: UFT, FURG, UFRN, UTFPR, UFV e UFSM; e seis meses antes e seis meses após a Política da UFCA, visto que, durante a coleta de dados, a Política Estratégica de Comunicação de tal instituição ainda não havia completado um ano, entretanto, optou-se por ainda realizar a sua análise pela existência dos dados e por eles poderem dar indicativos sobre resultados.

É válido destacar que as métricas de Agostino e Arnaboldi partem de um estudo já proposto e validado.

Buscar o envolvimento dos cidadãos nas questões públicas por meio das redes sociais tornou-se comum foco entre organizações públicas, e tal envolvimento público inclui comunicação pública unilateral e participação pública bidirecional (LAI; YU; CHEN, 2020, p. 1).

A pesquisa de Agostino e Arnaboldi também é mencionada por outros Alonso-Cañadas, Sáez-Martin e Caba-Pérez (2019) e Lai, Yu e Chen (2020).

3.7.4 Análise das Políticas Estratégicas de Comunicação

Já no primeiro semestre de 2020, para auxiliar na análise das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras foi utilizado o software Iramuteq, *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*, que permitiu análises qualitativas mais estáveis e precisas.

Para utilização do software, primeiramente foi necessário preparar o texto corpus (conjunto de texto para análise) com a junção das Políticas Estratégicas de Comunicação em apenas um documento para que fosse realizada uma análise comparativa. Cada Política Estratégica de Comunicação foi separada por uma linha de comando e identificação (**** *nome da Universidade).

Para realizar a análise correta, sem erros de codificação, foi necessário adequar e preparar todo o corpus de pesquisa, como: não deixar alinhamento justificado, negrito ou itálico; retirar os hifens das palavras e verbos com pronomes (afirmou-se trocar por se afirmou); não usar aspas; apóstrofo; hífen; cifrão; porcentagem; reticências; asterisco; uniformizar as siglas ou manter sempre por extenso (sendo as palavras unidas por *underline*: universidade_federal_do_cariri); revisar o material para corrigir erros de digitação; rever a pontuação; deixar os números sempre em algarismos. O corpus foi editado no LibreOffice Writer do pacote LibreOffice.org e salvo como texto sem formatação no formato .txt UTF-8 (*Unicode Transformation Format 8 bit codeunits*) em uma pasta de Análises.

É válido salientar que nesta etapa, optou-se por utilizar a análise lexical clássica, na qual o Iramuteq identificou a quantidade de palavras dos documentos e a frequência média de cada uma delas, além de separar aquelas com frequência zero e ainda formar nuvens de palavras.

Posteriormente, além da análise de conteúdo por meio do Iramuteq, foi necessário realizar uma análise individual de cada Política Estratégica de Comunicação, a fim de obter outras características, como número de páginas, tópicos tratados e abordagem sobre mídias sociais, redes sociais, novas tecnologias, plataformas digitais e meios digitais.

3.7.5 Entrevista com pessoas-chave das universidades

No segundo semestre de 2020, com a finalidade de compreender a institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades selecionadas, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave das instituições de ensino. As entrevistas foram feitas com servidores das universidades por meio da plataforma *Google Meet*, todas *on-line* e gravadas com a devida autorização dos entrevistados.

As entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para

elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados (BONI, 2005, p. 75).

Primeiramente houve um contato prévio com cada instituição, para que o entrevistado fosse indicado pela própria universidade. Nesse primeiro momento houve a especificação da temática, para que não houvesse divergência entre as informações e que o entrevistado pudesse ter proximidade com o assunto em questão.

Houve a preparação da entrevista por meio de um roteiro de perguntas (disponível no Apêndice E da pesquisa), com as questões mais importantes para o estudo. Contudo, os entrevistados também puderam ficar à vontade para conduzir a entrevista em outras vertentes, obtendo assim, uma narrativa natural, pois, o entrevistado tinha a liberdade em falar sobre o tema central proposto. Boni, 2005, destaca que na entrevista semiestruturada “a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Elas também são possibilitadoras de uma abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado” (BONI, 2005, p. 75).

Além disso,

A entrevista semi-estruturada é uma das formas para coletar dados. Ela se insere em um espectro conceitual maior que é a interação propriamente dita que se dá no momento da coleta. Nesse sentido, para nós, a entrevista pode ser concebida como um processo de interação social, verbal e não verbal, que ocorre face a face, entre um pesquisador, que tem um objetivo previamente definido, e um entrevistado que, supostamente, possui a informação que possibilita estudar o fenômeno em pauta, e cuja mediação ocorre, principalmente, por meio da linguagem (MANZINI, 2004, p. 10).

Por meio das entrevistas semiestruturadas foi possível obter informações mais detalhadas sobre a institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação, o que não seria possível alcançar caso esta pesquisa optasse pela aplicação de questionários, por exemplo.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados, decidiu-se classificar as universidades como IFES A, B, C, D, E, F, e G. A seguir, no Quadro 4, seguem as especificações das entrevistas e dos entrevistados.

Quadro 4 – Especificações das entrevistas.

Universidade	Cargo do entrevistado	Data da entrevista	Duração da entrevista
IFE A	Secretário de Comunicação	29/9/20	54min 23s
IFE B	Servidora técnica-administrativa. Estava como Diretora de Comunicação na época da Política de Comunicação	24/9/20	50min 27s
IFE C	Superintendente de Comunicação	24/9/20	1h 56 min
IFE D	Atualmente professora. Até junho de 2020 estava como coordenadora de Comunicação e coordenadora da unidade de Comunicação Integrada	23/9/20	38min 49s
IFE E	Presidente da Comissão de Elaboração da Política de Comunicação. Saiu da gestão em 2016. Hoje é vice coordenadora do mestrado em Educação e professora no curso de Jornalismo.	30/9/20	1h 18s
IFE F	Atual diretor de Comunicação	22/9/20	35min 22s
IFE G	Chefe do Departamento de Comunicação, servidor técnico-administrativo	28/9/20	27min 44s

Fonte: Da autora (2021).

Após realizar todas as entrevistas, realizou-se a análise de conteúdo do material com base nos estudos de Bardin (2011), em três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados.

Analisar entrevistas também é tarefa complicada e exige muito cuidado com a interpretação, a construção de categorias e, principalmente, com uma tendência bastante comum entre pesquisadores de debruçar-se sobre o material empírico procurando “extrair” dali elementos que confirmem suas hipóteses de trabalho e/ou os pressupostos de suas teorias de referência (DUARTE, 2009, p. 216).

Pré-análise

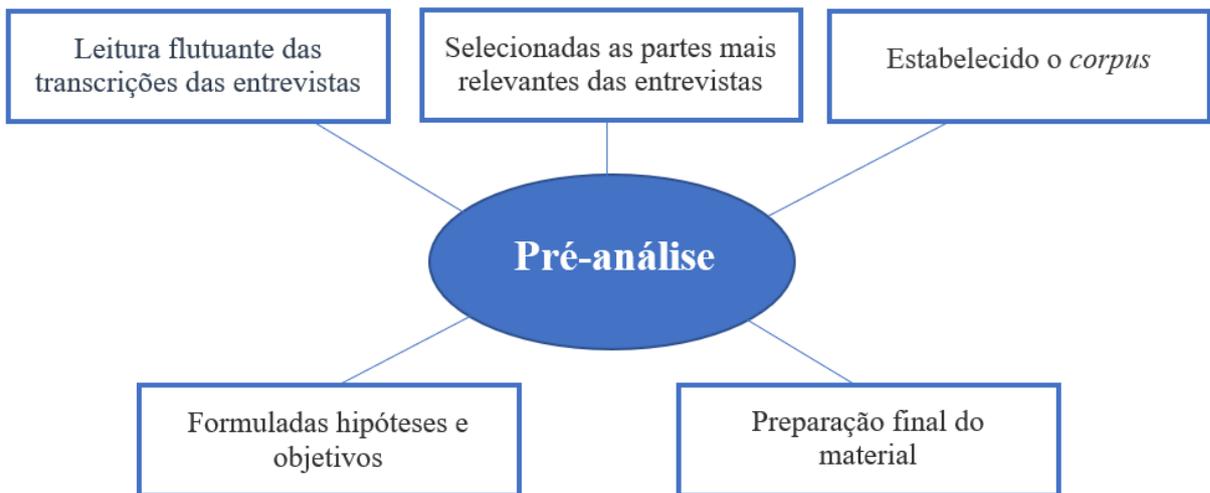
A primeira etapa sugerida por Bardin (2011) é a pré-análise da pesquisa, para que haja melhor organização da análise de conteúdo. Dessa forma, foi realizada a transcrição de todas

as entrevistas, e todo o material foi organizado em um só documento para avaliar o que realmente fazia sentido para a pesquisa, tornando-o operacional.

As entrevistas foram transcritas logo após o seu encerramento, antes que ocorresse a próxima. Toda a transcrição foi realizada pelo próprio pesquisador. Nas transcrições foram omitidos os momentos em que os entrevistados apresentavam o nome da universidade em questão, a fim de preservar a sua identidade.

Nesse sentido, essa fase foi realizada da seguinte forma:

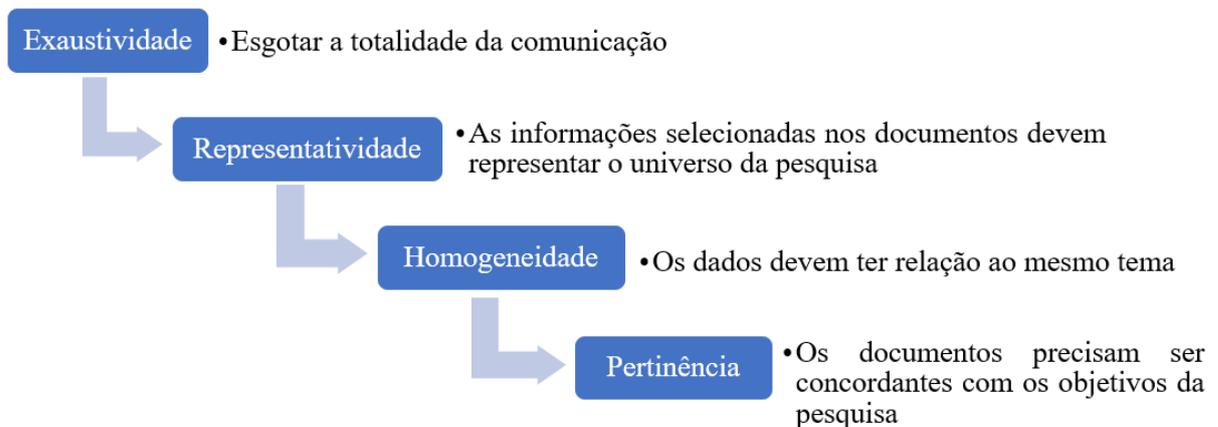
Figura 14 – Descrição da pré-análise da pesquisa.



Fonte: Da autora (2021).

Nesta etapa foram seguidos os seguintes critérios estabelecidos por Bardin (2011):

Figura 15 – Descrição dos critérios estabelecidos por Bardin (2011).



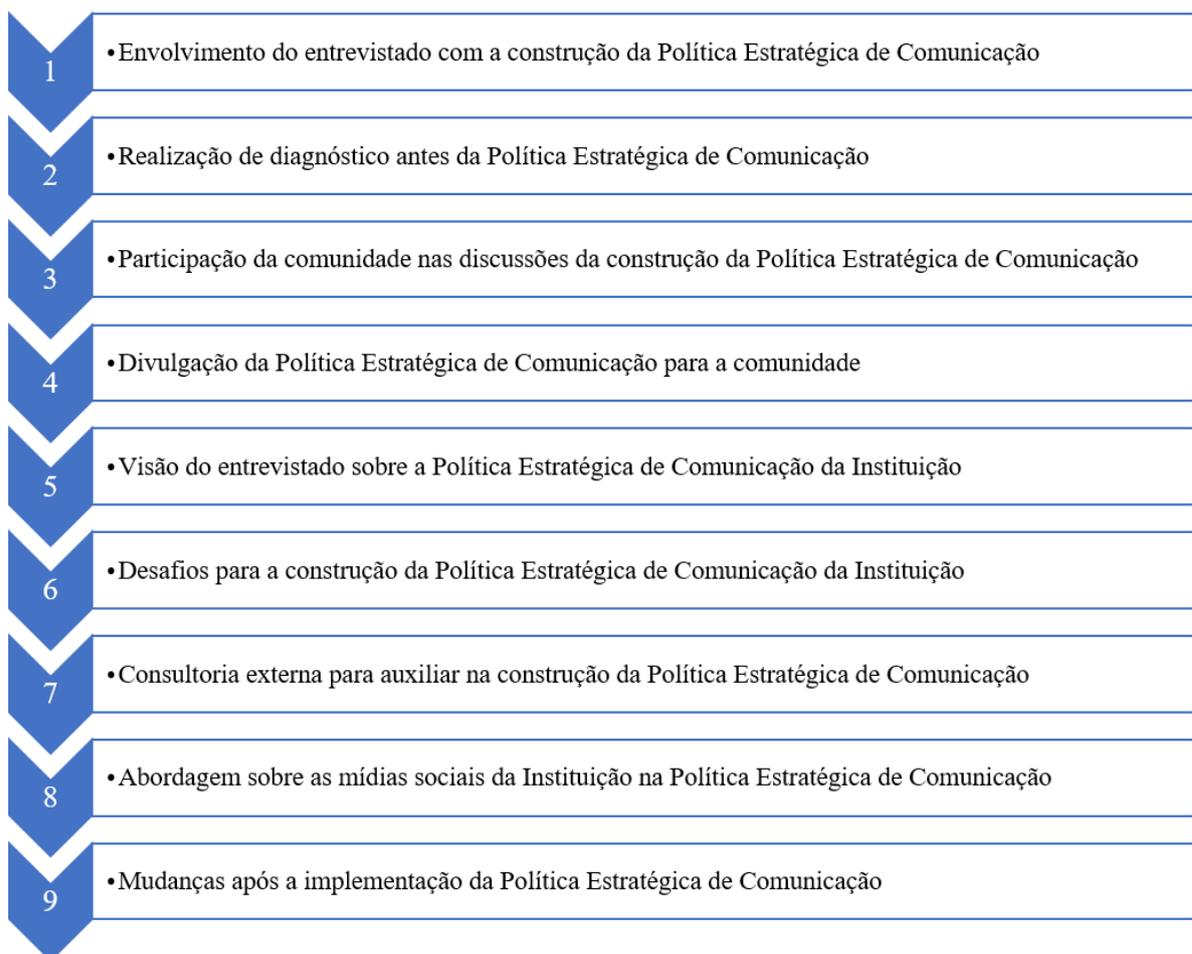
Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Exploração do material

Bardin (2011) também considera como etapa para a Análise de Conteúdo, a exploração do material, que se baseia na codificação e na definição das categorias de análises.

Desse modo, as entrevistas analisadas foram categorizadas em unidades de significação, por meio de uma análise de conteúdo temática (os fragmentos das entrevistas divididos por conteúdos temáticos podem ser consultados no Apêndice F desta pesquisa). “Fazer uma análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2011, p. 135). A seguir, seguem as nove categorias estabelecidas:

Figura 16 – Categorização da análise temática das entrevistas.

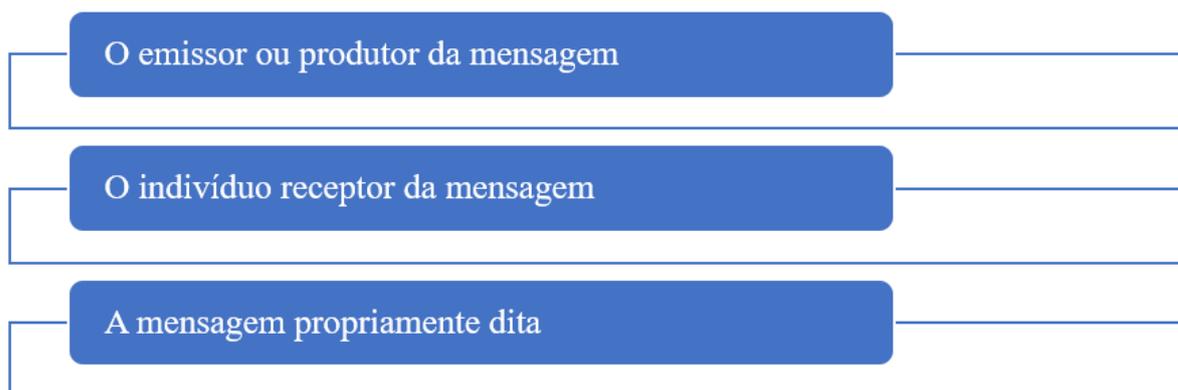


Fonte: Da autora (2021).

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

Por fim, foram realizados o tratamento e a interpretação dos resultados obtidos, com atenção às seguintes orientações de Bardin (2011):

Figura 17 – Orientações de Bardin (2011) com relação ao tratamento dos resultados.



Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

3.7.6 Interpretação dos dados e confronto com a teoria

Como etapa final, no segundo semestre de 2020 e primeiro semestre de 2021, houve a interpretação dos dados coletados, retomando ao referencial teórico (AMARAL, 2014; BELTRAME, 2015; BUENO, 2014; KUNSCH, 2009; LIEDTKE, 2013; MAFRA, 2016; OLIVEIRA, 2016; SILVEIRA, 2012; SURYADI, 2018; TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO, 2015; YAÑES, 2015) para embasar as análises dos conteúdos obtidos nas etapas anteriores.

3.7.7 Elaboração de um manual técnico de orientação

Após a finalização de todas as etapas anteriores, foi desenvolvido, no segundo semestre de 2020 e primeiro semestre de 2021, um material técnico (contemplado no Apêndice G desta pesquisa), com o objetivo de auxiliar aquelas instituições de ensino, especialmente Universidades Federais, que tenham interesse em implementar uma Política Estratégica de Comunicação.

Para a realização do manual, optou-se por utilizar técnicas de redação jornalística, com textos breves, frases curtas e diretas, para melhor clareza do material. Utilizou-se uma linguagem acessível, evitando-se palavras rebuscadas, para melhor entendimento. A narração é

realizada em terceira pessoa, trazendo mais clareza e objetividade. Além disso, foram evitados adjetivos ou expressões subjetivas, para manter a imparcialidade, com um texto mais preciso e informativo.

O manual é composto por orientações, divididas em capítulos, que têm como princípio a pesquisa realizada nesta dissertação. As sugestões têm como base as experiências práticas de sete Universidades Federais que institucionalizaram uma Política Estratégica de Comunicação, além dos conhecimentos teóricos abordados no referencial teórico deste estudo.

4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa são apresentados de acordo com cada objetivo específico proposto no estudo, sendo dividido da seguinte forma: Investigar a existência de Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais Brasileiras; Analisar a interação *on-line* das Universidades Federais no Facebook antes e depois da implantação da Política Estratégica de Comunicação; Examinar as Políticas Estratégicas de Comunicação e o processo de institucionalização nas Universidades Federais Brasileiras; Compreender o processo de institucionalização das Políticas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras selecionadas, e Desenvolver um material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação.

4.1 Investigar a existência de Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais Brasileiras

Com o levantamento, ficou constatado que das 66 Universidades Federais Brasileiras, somente nove possuíam uma Política Estratégica de Comunicação implementada, sendo elas: Universidade Federal de Tocantins (UFT), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal de Goiás (UFG). Além disso, verificou-se que 63 universidades possuíam uma página institucional no Facebook, entre essas, as nove instituições que implementaram uma Política Estratégica de Comunicação (a relação completa pode ser consultada no Apêndice C).

Dentre essas nove universidades, duas não foram analisadas nesta pesquisa: a UFSC, pois a data de formalização da sua Política Estratégica de Comunicação, 1987, antecede a de criação do Facebook. E a UFG, com aprovação em 31 de maio de 2019, pela impossibilidade de realizar a sua coleta de dados, visto que, no mês de setembro, o Facebook retirou o aplicativo Netvizz, ferramenta utilizada neste estudo.

A seguir, no Quadro 5, seguem as datas de publicação de cada Política Estratégica de Comunicação nas universidades coletadas nesta pesquisa.

Quadro 5 – Data de publicação da Política Estratégica de Comunicação nas universidades.

Universidade	Data de publicação
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	1987
Universidade Federal de Tocantins (UFT)	26/10/2016
Universidade Federal do Rio Grande (FURG)	07/04/2017
Universidade Federal Rio Grande do Norte (UFRN)	14/11/2017
Universidade Tec. Federal do Paraná (UTFPR)	24/11/2017
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	19/12/2017
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	16/04/2018
Universidade Federal do Cariri (UFCA)	18/10/2018
Universidade Federal de Goiás (UFG)	31/05/2019

Fonte: Da autora (2019).

É válido destacar que esse levantamento foi realizado no início do primeiro semestre de 2019. Durante o processo de verificação, foi solicitado a alguns setores de comunicação (aqueles em que os sites institucionais não contemplavam tais informações) que qualquer atualização nesse sentido fosse comunicada. Durante a etapa de coleta de dados, não houve contato de mais nenhuma universidade informando sobre a implementação do documento. No levantamento inicial, em 14 universidades a Política Estratégica de Comunicação estava em andamento (algumas em fase de elaboração, outras em discussão pela comunidade ou em avaliação final). Mesmo após a coleta, não houve nenhuma manifestação dessas e de outras universidades contatadas.

A primeira universidade a realizar uma Política Estratégica de Comunicação no Brasil foi a Federal de Santa Catarina, em 1987. As demais universidades formalizaram tal documento entre os anos de 2016 e 2018, com exceção da Federal de Goiás, que implementou em maio de 2019.

4.2 Analisar a interação *on-line* das Universidades Federais no Facebook antes e depois da implantação da Política Estratégica de Comunicação

Diante das datas de implementação de cada Política Estratégica de Comunicação, foi possível delimitar um recorte de tempo para realizar a coleta de dados das publicações do Facebook das universidades por meio do Netvizz, para posteriormente fazer as análises comparativas com relação às métricas de comunicação pública e de participação pública.

Para analisar a métrica de comunicação pública e de participação pública das universidades antes e após a implantação da Política Estratégica de Comunicação, decidiu-se fazer o seguinte recorte de tempo: um ano antes e um ano após a Política Estratégica de Comunicação das seguintes universidades: UFT, FURG, UFRN, UTFPR, UFV e UFSM; e seis meses antes e seis meses após a Política da UFCA, visto que, durante a coleta de dados, a Política Estratégica de Comunicação de tal instituição ainda não havia completado um ano, entretanto, optou-se por ainda realizar a sua análise pela existência dos dados e por eles poderem dar indicativos sobre resultados. Após levantar as publicações do Facebook das universidades analisadas foram aplicadas as seguintes fórmulas de Agostino e Arnaboldi (2015):

Figura 18 – Fórmulas de Agostino e Arnaboldi (2015)

$$\text{Popularidade da comunicação pública} = \left[\frac{\left(\frac{\text{Total nº de curtidas}}{\text{Total nº de publicações}} \right)}{\text{nº de fãs}} \right] \times 1.000$$

$$\text{Compromisso de participação pública} = \left[\frac{\left(\frac{\text{Total nº de comentários}}{\text{Total nº de publicações}} \right)}{\text{nº de fãs}} \right] \times 1.000$$

Fonte: Adaptado de Agostino e Arnaboldi (2015)

Assim, conforme apresentado na Tabela 1 e na Tabela 2, foi possível obter os seguintes dados das métricas de comunicação pública e de participação pública, ordenados em ordem alfabética com relação às abreviações das universidades:

Tabela 1 – Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública antes da Política Estratégica de Comunicação.

Universidade	Total de Posts	Total de Comentários	Total de Reações	Número de fãs	Comunicação pública	Participação pública
FURG	538	8096	42674	35979	2,20	0,42
UFCA	156	244	3481	9348	2,39	0,17
UFRN	615	2160	12979	43131	0,49	0,08
UFSM	556	5305	46340	89287	0,93	0,11
UFT	772	869	7594	23896	0,41	0,05
UFV	550	12423	110415	60458	3,32	0,37
UTFPR	158	2445	24712	57125	2,74	0,27

Fonte: Da autora (2019).

Tabela 2 – Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública após a Política Estratégica de Comunicação.

Universidade	Total de posts	Total de comentários	Total de reações	Número de fãs	Comunicação pública	Participação pública
FURG	221	6227	24889	35979	3,13	0,78
UFCA	162	365	6547	9348	4,32	0,24
UFRN	554	1293	9782	43131	0,42	0,06
UFSM	561	2512	24506	89287	0,49	0,05
UFT	586	3098	20189	23896	1,44	0,22
UFV	298	2924	40070	60458	2,22	0,16
UTFPR	111	1548	10859	57125	1,71	0,24

Fonte: Da autora (2019).

É preciso explicar que o número de fãs do perfil do Facebook das universidades, aplicado nas fórmulas de Agostino e Arnaboldi (2015), foi obtido em 2019, momento da coleta de dados. Pela impossibilidade de obtê-lo com uma data precisa, de acordo com o recorte de tempo realizado nesta pesquisa, antes e após a Política Estratégica de Comunicação, optou-se por manter o mesmo (coletado em 2019), para o cálculo das fórmulas apresentadas. O ideal era ter o dado exato, de um ano antes e um ano após, contudo, não seria possível.

Apesar de ter sido necessário manter o mesmo número de fãs para a aplicação das fórmulas de antes e após a implementação da Política Estratégica de Comunicação, imagina-se que a diferença nos cálculos seria pequena, tendo em vista as simulações apresentadas na Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5 (os cálculos foram refeitos com o número de fãs dos perfis de 2021 e mantidos os demais dados coletados anteriormente).

Tabela 3 – Números de fãs das universidades em 2019 e 2021.

Universidade	Número de fãs 2019	Número de fãs 2021
FURG	35979	39290
UFCA	9348	9695
UFRN	43131	44153
UFSM	89287	100064
UFT	23896	24016
UFV	60458	66031
UTFPR	57125	64640

Fonte: Da autora (2021).

Tabela 4 – Simulação da Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública antes da Política Estratégica de Comunicação com o número de fãs de 2021.

Universidade	Total de posts	Total de comentários	Total de reações	Número de fãs	Comunicação pública	Participação pública
FURG	538	8096	42674	39290	2,01	0,38
UFCA	156	244	3481	9695	2,30	0,16
UFRN	615	2160	12979	44153	0,47	0,079
UFSM	556	5305	46340	100064	0,83	0,09
UFT	772	869	7594	24016	0,41	0,04
UFV	550	12423	110415	66031	3,04	0,34
UTFPR	158	2445	24712	64640	2,41	0,23

Fonte: Da autora (2021).

Tabela 5 – Simulação da Métrica de Comunicação Pública e Participação Pública após a Política Estratégica de Comunicação com o número de fãs de 2021.

Universidade	Total de posts	Total de comentários	Total de reações	Número de fãs	Comunicação pública	Participação pública
FURG	221	6227	24889	39290	2,86	0,71
UFCA	162	365	6547	9695	4,16	0,23
UFRN	554	1293	9782	44153	0,39	0,05
UFSM	561	2512	24506	100064	0,43	0,04
UFT	586	3098	20189	24016	1,43	0,22
UFV	298	2924	40070	66031	2,03	0,14
UTFPR	111	1548	10859	64640	1,51	0,21

Fonte: Da autora (2021).

Além disso, a classificação das universidades com relação aos números de seguidores em 2019 e em 2021 se manteve a mesma, conforme apresentado na Tabela 6:

Tabela 6 – Classificação das universidades com relação ao número de fãs.

Universidade	Número de fãs 2019	Classificação	Universidade	Número de fãs 2021
UFSM	89287	1º	UFSM	100064
UFV	60458	2º	UFV	66031
UTFPR	57125	3º	UTFPR	64640
UFRN	43131	4º	UFRN	44153
FURG	35979	5º	FURG	39290
UFT	23896	6º	UFT	24016
UFCA	9348	7º	UFCA	9695

Fonte: Da autora (2021).

Com base nos dados apresentados (com o número de fãs de 2019), antes da implementação da Política Estratégica de Comunicação, a UFV apresenta-se como a universidade com a maior quantidade de comentários (12423) e total de reações (110415). Além disso, a instituição que apresentou o número mais significativo com relação à métrica de comunicação pública (3,32).

A UFSM apesar de em 2019 ter o maior número de seguidores (89287) e apresentar 556 publicações (cerca de 46 ao mês), não está entre as universidades com maior número de índice de comunicação pública e de participação pública.

Já a UFT é a que apresentou o maior número de postagens (772), contudo, com pouco envolvimento dos seus públicos, com 869 comentários e 7594 reações, estando entre as instituições com menos engajamento público no período que antecede à implementação da Política, com 0,41 em métrica de comunicação pública e 0,05 em métrica de participação pública.

Após a aprovação da Política Estratégica de Comunicação, percebe-se que a maioria das universidades diminuiu a quantidade de publicações no Facebook, sendo elas: UFT, FURG, UFRN, UTFPR e UFV. Já na UFSM e UFCA houve um acréscimo pouco significativo, de apenas cinco e seis posts, respectivamente.

Com relação aos dados apresentados após a implantação da Política Estratégica de Comunicação, apenas a UFT e UFCA apresentaram um acréscimo no número total de comentários e de reações quando relacionado com o período que antecedia a Política.

A UFT continuou sendo a universidade com maior número de publicações. Já a FURG apresentou o maior número de comentários e a UFV a maior quantidade de reações. A UFCA aparece como a instituição com maior índice de comunicação pública e a FURG com o maior índice de participação pública. Já a UFRN apresenta o menor número na métrica de comunicação pública e a UFSM em participação pública.

É válido destacar que os dados apresentados da UFCA, quando analisados isoladamente, são significativamente menores, pois a sua coleta é referente à metade do período coletado das outras instituições (seis meses). Também é preciso mencionar que a aprovação da sua Política ocorreu no mês de outubro, os meses analisados (parte de outubro, novembro, dezembro, janeiro, fevereiro, março e parte de abril) são aqueles em que ocorre recesso escolar e, por consequência, menos produção de conteúdo.

Também é necessário salientar que ao analisar separadamente aquelas universidades com menor quantidade de publicações (com exceção da UFCA), percebe-se que não há relação direta entre a quantidade de posts, comentários e reações, visto que, o simples fato de usar as

mídias sociais não gera de maneira direta e automática melhor alcance de engajamento: “blogs, wikis e mídias sociais (também conhecidas como Web 2.0) não entregam automaticamente o engajamento público” (OCDE, 2009 apud AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015, p. 5).

A UTFPR é a que realizou menos publicações tanto antes (158 posts, uma média de 13 ao mês) quanto após (111 posts, uma média de 9 ao mês) à Política Estratégica de Comunicação, contudo, não é a que apresenta menos comentários e reações.

Quanto aos comentários, antes da Política, a UFT apresentou apenas 869 comentários para 772 posts, enquanto a UTFPR obteve 2445 comentários para 158 posts. Já após a Política, a universidade com menos comentários foi a UFRN, com 1293 para 554 posts, enquanto a UTFPR apresentou 1548 comentários para 111 posts.

Já com relação às reações, antes da Política Estratégica Comunicação, a universidade com menos reações é a UFT, com 7594 para 772 posts, enquanto a UTFPR apresentou 24712 reações para os seus 159 posts. Posteriormente à Política, a UFRN é a que obteve menor quantidade de reações, sendo 9782 para 554 publicações, enquanto a UTFPR conseguiu 10859 reações para 111 posts.

Tabela 7 – Métrica de Comunicação Pública antes e após a Política Estratégica de Comunicação.

Universidade	Comunicação pública antes	Comunicação pública depois	Resultado (em %)
FURG	2,2	3,13	+ 42,27
UFCA	2,39	4,32	+ 80,75
UFRN	0,49	0,42	- 14,29
UFSM	0,93	0,49	- 47,31
UFT	0,41	1,44	+ 251,22
UFV	3,32	2,22	- 33,13
UTFPR	2,74	1,71	- 37,59

Fonte: Da autora (2019).

Tabela 8 – Métrica de Participação Pública antes e após a Política Estratégica de Comunicação (Continua).

Universidade	Participação pública antes	Participação pública depois	Resultado (em %)
FURG	0,42	0,78	+ 85,71
UFCA	0,17	0,24	+ 41,18
UFRN	0,08	0,06	- 25
UFSM	0,11	0,05	- 54,55
UFT	0,05	0,22	+ 340

Tabela 8 – Métrica de Participação Pública antes e após a Política Estratégica de Comunicação (Conclusão).

Universidade	Participação pública antes	Participação pública depois	Resultado (em %)
UFV	0,37	0,16	- 56,76
UTFPR	0,27	0,24	- 11,11

Fonte: Da autora (2019).

Por meio das comparações apresentadas, percebe-se que apenas as Federais do Cariri, do Rio Grande e de Tocantins conseguiram um alcance maior no índice de comunicação pública e de participação pública.

A Federal de Tocantins conseguiu um aumento de 251% na métrica de comunicação pública e de 340% em participação pública. Antes da implementação da Política, essa instituição era a que tinha a menor taxa de comunicação pública (0,41) e participação pública (0,05). Um ano após, apresentou um resultado mais positivo do que de outras duas universidades (Santa Maria e Rio Grande do Norte) e de participação pública do que de outras três instituições (Viçosa, Rio Grande do Norte e Santa Maria).

A Federal do Cariri obteve um crescimento de 80,75% na métrica de comunicação pública e de 41,18% em participação pública. E a federal do Rio Grande conseguiu um acréscimo de 42,27% no índice de comunicação pública e 85,71% em participação pública.

Já as demais universidades apresentaram quedas tanto na métrica de comunicação pública: Santa Maria (- 47%), Tecnológica do Paraná (- 37,59%), Viçosa (- 33,13%), e Rio Grande do Norte (- 14,29%), quanto em participação pública: Viçosa (- 56,76%), Santa Maria (- 54,55%), do Rio Grande do Norte (- 25%) e Tecnológica do Paraná (- 11,11%).

Ao analisar os números absolutos, vê-se que antes da Política Estratégica de Comunicação, a UFV era a que tinha maior número na métrica de comunicação pública (3,32) e a UFT o menor (0,41). Já no índice de participação pública, a universidade com maior alcance era a FURG (0,42) e com menor a UFT (0,05).

Já após a Política Estratégica de Comunicação, vê-se que a UFCA é a universidade com maior índice de comunicação pública (4,32) e a UFRN com menor (0,42). Já com relação à métrica de participação pública a FURG é a que apresentou maior número (0,78) e a UFSM o menor (0,05).

4.3 Examinar as Políticas Estratégicas de Comunicação e o processo de institucionalização nas Universidades Federais Brasileiras

A análise das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades do Cariri, Rio Grande, Rio Grande do Norte, Santa Maria, Viçosa, Tecnológica do Paraná, e Tocantins, realizada por meio do Iramuteq, teve como resultado a frequência de palavras, que apontou as temáticas mais trabalhadas ao longo dos textos analisados, e a composição em Nuvens de Palavras.

Por meio dessa análise, foi possível obter as expressões mais frequentes nas Políticas Estratégicas de Comunicação (desconsiderando aquelas tidas como neutras, a exemplo: comunicação, universidade, informação, instituição, público, institucional, acadêmico, organização, política), chegando ao seguinte resultado (das dez mais frequentes): pesquisa, comunidade, conteúdo, divulgação, evento, servidor, sociedade, gestão, imagem e ensino.

Tabela 9 – Frequência das expressões (até a frequência 10) nas Políticas Estratégicas de Comunicação (Continua).

FORMA	FREQUÊNCIA
Comunicação	318
Universidade	219
Informação	199
Instituição	188
Público	140
Institucional	97
Acadêmico	96
Pesquisa	87
Comunidade	80
Conteúdo	77
Divulgação	76
Evento	71
Servidor	67
Sociedade	62
Gestão	61
Imagem	58
Organização	56
Política	49
Ensino	46
Extensão	45
Pessoa	41
Integrar	41
Veículo	40

Tabela 9 – Frequência das expressões (até a frequência 10) nas Políticas Estratégicas de Comunicação (Conclusão).

FORMA	FREQUÊNCIA
Relacionamento	37
Imprensa	35
Equipe	35
Atendimento	32
Notícia	31
Transparência	30
Crise	30
Participação	29
Estratégia	28
Diálogo	27
Cultura	26
Técnico	25
Identidade	25
Estudante	25
Cidadão	25
Aluno	25
Planejamento	24
Avaliação	24
Responsabilidade	23
Qualidade	22
Promoção	22
Pessoal	22
Mídia	22
Docente	20
Resultado	18
Interação	18
Diagnóstico	18
Credibilidade	18
Integração	17
Ética	16
Professor	16
Pesquisador	16
Opinião	13
Mudança	12
Funcionário	12
Sindicato	10
Representativo	10
Inovação	10
Coletivo	10
Ciência	10
Cidadania	10
Acessibilidade	10

Fonte: Adaptado de Iramuteq (2020).

instituições. É essencial “abrir canais de comunicação e promover possibilidades de interlocução com a sociedade utilizando toda a convergência midiática de que hoje dispomos” (KUNSCH, 2009, p. 74). Para a autora, essas novas possibilidades são dever dos poderes públicos. Desse modo, era necessário ter ido além da participação social face a face e incorporado as novas tecnologias que possibilitam essa participação *on-line*.

Quadro 6 – Publicações no Facebook das universidades sobre Política Estratégica de Comunicação.

Universidade	Data publicação da Política de Comunicação	Publicações Política dois anos antes
UFT	26/10/2016	-
FURG	07/04/2017	2
UFRN	14/11/2017	5
UTFPR	24/11/2017	-
UFV	19/12/2017	3
UFSM	16/04/2018	1
UFCA	18/10/2018	4

Fonte: Da autora (2020).

Além das observações anteriores, também é importante compreender as características individuais de cada Política Estratégica de Comunicação. Para tal fim, foram analisadas as seguintes expressões: planejamento, sociedade, servidor, interação, compromisso, tecnologia, transparência, estratégia, comunidade, diagnóstico, pesquisa, institucional, coletivo, extensão, comunicação, divulgação, diálogo, imagem, comunicar, gestão, crise e relacionamento. Verificando assim, em quais universidades essas expressões apareceram com mais frequência.

Quadro 7 – Expressões x Universidades (nas quais apareceram com mais frequência).

Rio Grande	Rio Grande do Norte	Santa Maria	Tecnológica do Paraná	Tocantins	Viçosa
Planejamento	Compromisso	Institucional	Diálogo	Gestão	Relacionamento
Sociedade	Tecnologia	Coletivo	Imagem	Crise	
Servidor	Transparência	Extensão	Comunicar		
Interação	Estratégia	Comunicação			

Fonte: Da autora (2020).

Percebe-se que apesar da UFCA ter apresentado resultados positivos com relação à métrica de comunicação pública e de participação pública ela é a universidade que não aparece no Quadro 7, visto que não apresentou maior frequência de nenhuma das expressões analisadas.

Em contrapartida, a FURG foi a que mais citou questões como planejamento, sociedade, servidor e interação e a UFT a que mais mencionou gestão e crise.

Também é válido destacar que apesar da UFRN não ter apresentado resultados positivos com relação ao engajamento do seu Facebook, entre as universidades analisadas, foi a que mais citou a expressão tecnologia.

Além disso, como apresentado no referencial teórico, uma das premissas mais importantes para a efetividade de uma Política Pública é o envolvimento da comunidade na construção do documento. Nesse sentido, a FURG é que possui maior frequência nas expressões sociedade e interação; a UFSM é a que apresentou maior frequência na expressão coletivo e a UTFPR a que obteve maior frequência na expressão diálogo.

Quadro 8 – Expressões x Universidades (nas quais apareceram com frequência zero).

Cariri	Rio Grande	Rio Grande do Norte	Santa Maria	Tecnológica do Paraná	Tocantins	Viçosa
		Comunidade	Comunidade	Comunidade		
		Planejamento		Planejamento		Planejamento
						Compromisso
				Divulgação		
						Diálogo
	Institucional	Institucional		Institucional		
Tecnologia				Tecnologia		Tecnologia
	Coletivo			Coletivo		Coletivo
	Extensão					
Diagnóstico	Diagnóstico	Diagnóstico	Diagnóstico			Diagnóstico
						Imagem
		Interação				Interação
	Pesquisa					
	Comunicar	Comunicar	Comunicar			Comunicar
	Gestão			Gestão		
	Crise			Crise		Crise

Fonte: Da autora (2020).

É interessante observar que apesar do diagnóstico ser uma importante etapa na construção de uma Política Estratégica de Comunicação, essa expressão apresentou frequência zero na maioria das universidades: UFCA, FURG, UFRN, UFSM e UFV.

Outra questão priorizada pelos pesquisadores para a implementação de uma Política Estratégica de Comunicação é o trabalho coletivo que deve ser estabelecido. Contudo, a expressão coletivo apresentou frequência zero na FURG, UTFPR e UFV. A palavra interação também teve frequência zero na UFRN e UFV. Além disso, a palavra comunidade manifestou

frequência zero na UFRN, UFSM e UTFPR. E a UFV apresentou frequência zero na expressão diálogo.

Além disso, outro ponto relevante, discutido por pesquisadores da Comunicação, é a importância de uma Política Estratégica de Comunicação para que a gestão possa lidar melhor com as crises institucionais. Entretanto, a expressão crise apresentou frequência zero na FURG, UTFPR e UFV.

Todavia, nessa análise de frequência zero de certas expressões é importante salientar que não significa que aquela universidade não tenha realizado tal processo ou não tenha tido aquele objetivo com relação à Política Estratégica de Comunicação. Com base nessa análise de conteúdo, é possível mencionar apenas que tais expressões não foram explicitadas nos documentos.

Conforme mencionado anteriormente, entre as universidades analisadas, apenas as Federais do Cariri, do Rio Grande e de Tocantins conseguiram um alcance maior tanto na métrica de comunicação pública quanto de participação pública, após a formalização da Política Estratégica de Comunicação. Assim, segue também uma análise separada dos dados textuais dessas universidades.

Das expressões que tiveram maior frequência, no total de documentos, as Universidades do Cariri, Rio Grande e Tocantins obtiveram as primeiras posições nas seguintes palavras:

Quadro 9 – Primeiras posições das palavras mais frequentes x Universidades.

Cariri	Rio Grande	Tocantins
acadêmico	planejamento	participação
divulgar	sociedade	pessoa
	fortalecer	gestão
	servidor	gestor
	mudança	crise
	educação	
	credibilidade	
	interação	
	missão	
	cidadão	
	integração	
	planejar	
	eficaz	
	resultado	

Fonte: Da autora (2021).

Conforme o Quadro 9, verifica-se que as instituições que apresentaram melhores resultados na métrica de comunicação pública e de participação pública foram aquelas que mais abordaram questões consideradas importantes em uma Política Estratégica de Comunicação, de acordo com pesquisadores da área, tais como: sociedade, cidadão, servidor, gestão, interação, integração, participação, mudança, planejamento e crise.

Além disso, é válido mencionar as 15 palavras que mais apareceram nas Políticas Estratégicas de Comunicação dessas universidades:

Quadro 10 – Palavras mais utilizadas x Universidades.

Cariri	Rio Grande	Tocantins
comunicação	universidade	comunicação
informação	sociedade	universidade
universidade	ações de comunicação	instituição
acadêmico	instituição	ação
público	comunicação	dever
institucional	promover	gestão
ação	resultado	informação
comunidade	comunidade	crise
instituição	credibilidade	institucional
conteúdo	interação	acadêmico
evento	missão	organização
divulgar	planejamento	gestor
portal	processo de comunicação	imagem
servidor	comunicação visual	servidor
pesquisa	fortalecer	comunicação organizacional

Fonte: Da autora (2020).

Para fazer uma comparação, além de analisar as universidades que apresentaram resultados positivos na métrica de comunicação pública e/ou participação pública, viu-se a necessidade de observar aquelas que tiveram quedas nesses quesitos.

Nesse sentido, segue a relação das 15 palavras que mais apareceram nas universidades que apresentaram queda com relação à métrica de comunicação pública e de participação pública:

Quadro 11 – Palavras mais utilizadas x Universidades (Continua).

Rio Grande do Norte	Tecnológica do Paraná	Viçosa	Santa Maria
comunicação	informação	público	comunicação
representante	organização	critério	atividade
Ação	público	ação	informação

Quadro 11 – Palavras mais utilizadas x Universidades (Conclusão).

Rio Grande do Norte	Tecnológica do Paraná	Viçosa	Santa Maria
resolução	comunicação	comunicação institucional	lei
instituição	universidade	conter	institucional
conteúdo	imagem	relacionamento	planejamento estratégico
princípio	sociedade	rotina	representar
produção	valor	agentes institucionais	integrar
reitoria	identidade	atividade	processo
agência de comunicação	interesse público	instituição	decreto
conselho gestor	diálogo	universidade	ensino
divulgação	ação	compreender	gestão
Produzir	cidadania	elaboração	instituição
sociedade	comunidade universitária	orientar	público
veículos de comunicação	ideia	atendimento	fluxo

Fonte: Da autora (2021).

Com base nos quadros anteriormente apresentados, observa-se que entre as expressões mais citadas nas universidades que obtiveram resultados positivos no engajamento do perfil do Facebook estão: público, comunidade, conteúdo, servidor, pesquisa, sociedade, ações de comunicação, resultado, interação, comunicação visual, crise e imagem. Contudo, é preciso salientar que as expressões: público, comunidade, conteúdo, sociedade, ação e imagem também estão entre as mais mencionadas nas Políticas daquelas universidades que não apresentaram resultados positivos na métrica de comunicação pública e de participação pública. Nesse caso, somente as expressões servidor, comunidade, interação, pesquisa, comunicação visual e resultado não aparecerem entre as expressões mais citadas nas demais instituições.

Sendo assim, para que se pudesse ter uma visão mais ampla das Políticas Estratégicas de Comunicação, além das análises obtidas por meio do Iramuteq, foi necessário realizar algumas observações técnicas, como número de páginas e tópicos abordados.

Quadro 12 – Estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades (Continua).

Universidade	Nº de páginas	Tópicos abordados
UFT	33	- Equipe - Apresentação - Conceitos fundamentais

Quadro 12 – Estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades (Continua).

Universidade	Nº de páginas	Tópicos abordados
		<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Comunicação • Política de Comunicação • Plano de Comunicação • Ações de Comunicação Organizacional • Agentes de Comunicação Organizacional • Espaços institucionais de comunicação - Objetivos da comunicação - Princípios e valores da comunicação da UFT <ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Promoção do conhecimento e da cidadania • Valorização das pessoas • Participação • Ética e responsabilidade social • Qualidade e profissionalismo • Zelo pela imagem institucional e compromisso organizacional - Públicos estratégicos da UFT <ul style="list-style-type: none"> • Públicos internos e públicos externos • Públicos primários e públicos secundários - Gestão da comunicação na UFT <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura compartilhada • Competências e responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> - Do Conselho de Comunicação - Da Diretoria de Comunicação - Dos gestores da UFT - Dos agentes de comunicação - Dos membros da comunidade universitária - Organograma - Da comunicação em relação a crises - Diretrizes específicas <ul style="list-style-type: none"> • Guia de Redação e Formatação de comunicações oficiais • Instrução Normativa
FURG	5	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da Política de Comunicação - Função e missão da Secretaria de Comunicação - Princípios das ações de comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Ética e responsabilidade social • Credibilidade • Qualidade • Atualidade Agilidade • Proatividade • Participação

Quadro 12 – Estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades (Continua).

Universidade	Nº de páginas	Tópicos abordados
		<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo geral da Política - Objetivos específicos da Política - Estratégias para o processo de comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao público interno • Quanto ao público externo - Ações de comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da comunicação • Gestão de conteúdo • Relação com a imprensa • Comunicação com a comunidade • Comunicação visual • Identidade visual - Sistemas de informação interna
UFRN	5	<ul style="list-style-type: none"> - Princípios éticos e democráticos da Política de Comunicação - Diretrizes da Política de Comunicação - Objetivos da Política de Comunicação - Atribuições dos veículos de comunicação da UFRN - Públicos-alvo: prioritários, preferenciais e de interesse - Competências do Conselho Gestor - Identidade visual
UTFPR	5	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da Política de Comunicação - Objetivo geral - Objetivos específicos - Valores <ul style="list-style-type: none"> • Ética • Qualidade e excelência • Interesse público • Legalidade e transparência • Impessoalidade e isonomia • Democracia e cidadania • Acessibilidade e universalidade - Diretrizes - Glossário
UFV	4	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da Política de Comunicação - Objetivo - Diretrizes - Públicos - Dimensão geral - Dimensão técnica

Quadro 12 – Estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades (Continua).

Universidade	Nº de páginas	Tópicos abordados
UFSM	9	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da Política de Comunicação - Princípios e objetivos - Abrangência <ul style="list-style-type: none"> • Ecosistema comunicativo • Comunicação pública • Comunicação organizacional • Comunicação acessível - Gestão da Política de Comunicação - Organização <ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Política de Comunicação • Unidade de Comunicação Integrada • Unidades de assessoramento institucional e de gestão • Unidades de produção pedagógica • Unidades de produção e veiculação de conteúdo • Áreas convergentes à comunicação - Responsabilidades
UFCA	40	<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de elaboração da Política de Comunicação - Apresentação - Política de Comunicação - Fundamentação - Princípios - Objetivos - Públicos <ul style="list-style-type: none"> • Públicos Internos • Públicos Externos - Eixos de Atuação <ul style="list-style-type: none"> • Assessoria Institucional • Comunicação Interna • Jornalismo Institucional • Fotografia Institucional • Assessoria de Imprensa • Produção gráfica • Gestão de Mídias Sociais • Memória - Canais de comunicação externa e interna <ul style="list-style-type: none"> • Portal da UFCA • UFCA Notícias - Canais de comunicação externa <ul style="list-style-type: none"> • Mídias Sociais • Blogs, sites, cursos e eventos Releases - Canais de comunicação interna <ul style="list-style-type: none"> • Informes UFCA

Quadro 12 – Estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades (Conclusão).

Universidade	Nº de páginas	Tópicos abordados
		<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Diálogos Todos • Fóruns e reuniões - Gestão da Comunicação - Atribuições dos demais agentes de comunicação da UFCA <ul style="list-style-type: none"> • Deveres da gestão superior • Deveres de gestores administrativos e acadêmicos • Deveres de servidores e terceirizados • Deveres dos estudantes - Comissão permanente de comunicação e gerenciamento de crise

Fonte: Da autora (2019).

De acordo com o Quadro 12, observa-se que as universidades com mais tópicos abordados na Política Estratégica de Comunicação são UFCA, UFT e FURG. É válido reiterar que são essas as instituições que apresentaram melhor desempenho com relação ao índice de comunicação pública e de participação pública após a implementação da Política Estratégica de Comunicação. Assim sendo, segue um quadro comparativo entre as três.

Quadro 13 – Comparação da estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades com resultados positivos na métrica de comunicação pública e participação pública (Continua).

UFCA	UFT	FURG
<ul style="list-style-type: none"> - Cronograma de elaboração da Política de Comunicação - Apresentação - Política de Comunicação - Fundamentação - Princípios - Objetivos - Públicos <ul style="list-style-type: none"> • Públicos Internos • Públicos Externos - Eixos de Atuação <ul style="list-style-type: none"> • Assessoria Institucional • Comunicação Interna • Jornalismo Institucional • Fotografia Institucional • Assessoria de Imprensa • Produção gráfica • Gestão de Mídias Sociais • Memória 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe - Apresentação - Conceitos fundamentais <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Comunicação • Política de Comunicação • Plano de Comunicação • Ações de Comunicação Organizacional • Agentes de Comunicação Organizacional • Espaços institucionais de comunicação - Objetivos da comunicação - Princípios e valores da comunicação da UFT <ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Promoção do conhecimento e da cidadania • Valorização das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da Política de Comunicação - Função e missão da Secretaria de Comunicação - Princípios das ações de comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Ética e responsabilidade social • Credibilidade • Qualidade • Atualidade • Agilidade • Proatividade • Participação - Objetivo geral da Política - Objetivos específicos da Política - Estratégias para o processo de comunicação

Quadro 13 – Comparação da estrutura das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades com resultados positivos na métrica de comunicação pública e participação pública (Conclusão).

UFCA	UFT	FURG
<ul style="list-style-type: none"> - Canais de comunicação externa e interna <ul style="list-style-type: none"> • Portal da UFCA • UFCA Notícias - Canais de comunicação externa <ul style="list-style-type: none"> • Mídias Sociais • Blogs, sites, cursos e eventos • Releases - Canais de comunicação interna <ul style="list-style-type: none"> • Informes UFCA • E-mail • Diálogos Todos • Fóruns e reuniões - Gestão da Comunicação - Atribuições dos demais agentes de comunicação da UFCA <ul style="list-style-type: none"> • Deveres da gestão superior • Deveres de gestores administrativos e acadêmicos • Deveres de servidores e terceirizados • Deveres dos estudantes - Comissão permanente de comunicação e gerenciamento de crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação • Ética e responsabilidade social • Qualidade e profissionalismo • Zelo pela imagem institucional e compromisso organizacional - Públicos estratégicos da UFT <ul style="list-style-type: none"> • Públicos internos e públicos externos • Públicos primários e públicos secundários - Gestão da comunicação na UFT <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura compartilhada • Competências e responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> - Do Conselho de Comunicação - Da Diretoria de Comunicação - Dos gestores da UFT - Dos agentes de comunicação - Da comunicação em relação a crises - Diretrizes específicas <ul style="list-style-type: none"> • Guia de Redação e Formatação de comunicações oficiais <p>Instrução Normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto ao público interno • Quanto ao público externo - Ações de comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Gestão da comunicação • Gestão de conteúdo • Relação com a imprensa • Comunicação com a comunidade • Comunicação visual • Identidade visual • Sistemas de informação interna

Fonte: Da autora (2019).

Visto que o nosso objeto de estudo é uma rede social, é necessário realizar uma análise individual com relação a abordagem de redes sociais, mídias sociais ou novas tecnologias em cada uma das Políticas Estratégicas de Comunicação estudadas, a fim de compreender melhor como esse fenômeno tem sido abordado na construção desse documento.

Quadro 14 – Abordagem sobre redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades (Continua).

Universidade	Conteúdo abordado com relação às redes sociais
UFT	<ul style="list-style-type: none"> - São atribuições da Dicom: Monitorar e gerir a imagem da UFT na mídia, bem como a presença digital da Universidade, além de receber, encaminhar e responder demandas enviadas por interlocutores diretamente à Instituição via redes sociais digitais (pelos perfis e páginas oficiais).

Quadro 14 – Abordagem sobre redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades (Continua).

Universidade	Conteúdo abordado com relação às redes sociais
	<p>- Organograma: A Coordenação de Produção é responsável, principalmente, pela distribuição, articulação e acompanhamento de tarefas e pautas nos setores operacionais. O(a) coordenador(a) deve, ainda, cumprir a função de editor(a)-chefe e curador(a) de conteúdo dos veículos institucionais em geral, em especial perfis e páginas oficiais nas mídias sociais, o Portal UFT, <i>newsletters</i> e comunicados à imprensa. À equipe de Redação Multimídia e Assessoria de Imprensa compete a função de produzir, editar e publicar conteúdos para os diferentes veículos e canais institucionais/oficiais de comunicação, regulares ou especiais; gerir as páginas e perfis oficiais da UFT nas mídias sociais (...)</p> <p>O Job – Núcleo de Publicidade Institucional e Comunicação Visual e Audiovisual – é responsável por planejar, redigir, criar e avaliar campanhas publicitárias e projetos ou peças de comunicação visual ou audiovisual para as diversas mídias, e também por gerir a produção gráfica, orientar e normatizar a utilização da identidade visual institucional da UFT.</p> <p>- Em cronograma de médio prazo a ser definido pela Dicom, serão elaborados e instituídos, juntamente com as devidas áreas afins, guias e normativas visando a regulamentar outros tópicos específicos da comunicação na UFT, a saber:</p> <p>c) Atuação institucional e conduta nas mídias sociais;</p> <p>- Espaços institucionais de comunicação: São os espaços físicos ou virtuais onde constam informações institucionais acerca da UFT, ou onde a UFT é representada, como eventos, cartazes, <i>fôlderes</i>, <i>outdoors</i>, anúncios em emissoras de rádio e TV, prédios da Universidade, <i>sites</i>, perfis e páginas em mídias sociais etc.</p> <p>Também são espaços macroinstitucionais os perfis e páginas oficiais na internet (como o Portal UFT e a página no Facebook UFT oficial).</p>
FURG	<p>Art. 5º Em sintonia com o Projeto Pedagógico Institucional – PPI da FURG e, em especial, com a Filosofia e Política da Instituição, as ações de comunicação da SECOM refletirão os seguintes princípios:</p> <p>V. Atualidade – O sistema de comunicação da Instituição deve ser permanentemente atualizado, permitindo com isso a apropriação dos recursos viabilizados pelas novas tecnologias e utilizando-os em prol do cumprimento de sua missão institucional.</p> <p>Art. 7º Os objetivos específicos da FURG, com relação ao processo de comunicação, são:</p> <p>II. observar as mudanças em curso no campo da comunicação, de forma a atualizar as ações no sentido de novas tecnologias e fomentar maior proximidade com os diversos públicos de interesse;</p> <p>Art. 9º As ações de comunicação a que se refere esta política abrangem:</p> <p>II. Gestão de Conteúdo – Estabelecimento dos formatos e padrões de qualidade para publicações, documentos e instrumentos de divulgação, de forma a dar-lhes identidade institucional. Inclui a edição de Manual de Redação, Manual de Procedimentos com a mídia - incluindo plano de mídia e <i>media training</i> - Manual de Procedimentos em Redes Sociais, Manual de Cerimonial e Protocolo, entre outros documentos normativos.</p>
UFRN	<p>Art. 1o A Política de Comunicação da UFRN assume como princípios éticos e democráticos: IV – o direito de todos à informação, ao acesso e à preservação da memória material e imaterial por meios físicos e digitais;</p>

Quadro 14 – Abordagem sobre redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades (Continua).

Universidade	Conteúdo abordado com relação às redes sociais
	<p>Art. 2o São diretrizes da política de comunicação da UFRN: VIII – utilização planejada das novas tecnologias de comunicação e de informação.</p> <p>§2o Cabe à Agência de Comunicação recepcionar, produzir e promover a divulgação da informação institucional por meio eletrônico direto e indireto, tais como o correio eletrônico, o Portal da UFRN e as mídias sociais.</p>
UTFPR	-
UFV	<p>Art. 11. As atividades técnicas de comunicação institucional devem englobar as seguintes áreas: divulgação institucional; design gráfico e audiovisual; e atendimento aos públicos.</p> <p>§ 3º As atividades técnicas de atendimento aos públicos compreendem a formação das áreas de atendimento e acolhimento aos públicos da Instituição; o gerenciamento de canais institucionais presenciais, telefônicos e via plataformas digitais; e a disponibilização de informações de interesse público ligadas à Universidade.</p> <p>Art. 13. Os critérios técnicos deverão estar em consonância com as diretrizes da Política de Comunicação Institucional da UFRN e ser compartilhados com os agentes institucionais por meio dos seguintes manuais:</p> <p>V- Manual de Gestão de Mídias Institucionais Digitais – contendo critérios técnicos e rotinas para apresentação e funcionamento do Portal da UFRN, dos sites das unidades acadêmicas e administrativas e das mídias institucionais digitais.</p>
UFSM	<p>Art. 4º - A Comunicação da UFSM compreende o relacionamento entre a instituição e seus públicos, na forma integrada de funções, de mídias e de áreas convergentes à Comunicação Social, e é regida pelos seguintes conceitos:</p> <p>I – Ecossistema comunicativo: é entendido como as interações que se processam por diferentes formas, seja de modo dirigido ou difuso, para além dos meios massivos e dos objetivos organizacionais, constituindo-se por redes e fluxos de Comunicação entre instituição e públicos, bem como atividades de interação social e midiática.</p> <p>III – Comunicação Organizacional: consiste nos meios, ações e profissões e seus derivados, que se enquadram em um dos tipos de Comunicação:</p> <p>e) Convergência: busca tornar as atividades comunicacionais da UFSM conectadas, participativas e interativas, considerando a ambiência digital e não-digital.</p> <p>A Política de Comunicação considera a convergência por meio de um Planejamento Estratégico de Comunicação que delimite:</p> <p>b) o mapeamento da presença digital da UFSM;</p> <p>d) a função e os objetivos de cada um destes perfis, tanto no ambiente digital, quanto no não-digital;</p> <p>g) as dinâmicas de capacitações periódicas e de atualização dos gestores, especialmente das plataformas digitais;</p>
UFCA	<p>7.4. Fotografia Institucional</p> <p>A fotografia institucional tem papel estratégico na imagem que a instituição pretende construir perante seus públicos. Institucionalmente, a fotografia está presente nos sites de notícias, nas mídias sociais oficiais e em materiais gráficos institucionais diversos, o que contribui para que os públicos (internos e externos) conheçam as atividades institucionais.</p>

Quadro 14 – Abordagem sobre redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades (Continua).

Universidade	Conteúdo abordado com relação às redes sociais
	<p>7.7. Gestão de Mídias Sociais</p> <p>As mídias sociais são um dos principais canais de comunicação com a sociedade e com a comunidade acadêmica. No ambiente universitário, é raro encontrar alguém que não esteja conectado a elas. Dessa maneira, a universidade não pode deixar de ter presença em mídias sociais. No entanto, como as mídias são usadas profissional e pessoalmente, é importante estabelecer uma maneira específica para o uso institucional desses canais, para que eles não se confundam com páginas pessoais.</p> <p>A DCOM é o setor responsável por gerenciar as contas oficiais da UFCA em quaisquer plataformas digitais. Embora setores, projetos ou ações da universidade possam ter contas próprias em algumas dessas plataformas (o que será detalhado mais adiante), a DCOM orienta que seus representantes avaliem, antes de abrir uma conta em quaisquer mídias sociais, a real necessidade de um novo canal de comunicação – o que pode ser verificado nas respostas às seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual será o público-alvo? • Com qual periodicidade haverá publicações no canal? • Quem do setor/projeto/ação será responsável pelo gerenciamento da nova mídia? <p>Canais de comunicação devem ser atualizados com regularidade. Caso contrário, eles perdem a credibilidade e a audiência. Dessa maneira, caso as possíveis contas não venham a ter uma quantidade de conteúdo que justifique a sua criação, a DCOM orienta a busca de outras soluções comunicacionais. A DCOM orienta ainda a supressão de contas em mídias digitais sem uso regular.</p> <p>Em todos esses casos, a Diretoria de Comunicação se posiciona como parceira da comunidade acadêmica na busca por soluções personalizadas, sem interferir no planejamento institucional de comunicação.</p> <p>9.1. Mídias Sociais</p> <p>As mídias sociais (canais de relacionamento na internet pelos quais há interação de pessoas ou grupos de pessoas), gerenciadas pela DCOM ou por outros setores da UFCA, podem ser dinâmicas, mas precisam ter fundamentalmente um caráter informativo e educativo.</p> <p>A Universidade Federal do Cariri deverá ter apenas uma conta oficial em cada uma das mídias sociais disponíveis. Esses canais serão gerenciados exclusivamente pela Diretoria de Comunicação e terão um caráter informativo, apostando numa linguagem acessível e dinâmica, porém não apelativa nem sensacionalista.</p> <p>Considerando as principais mídias utilizadas na época de elaboração desta Política de Comunicação, é preciso organizar o uso desses canais por parte dos diversos agentes de comunicação na UFCA.</p> <p>Sobre a atualmente mídia social mais utilizada no mundo, o Facebook, os setores poderão ter <i>fan page</i> própria, desde que seguindo as diretrizes já estabelecidas nesta política (ter um servidor que gerencie, ter demandas que justifiquem a criação de uma rede social, seguir a Identidade Visual da UFCA, não fazer promoção pessoal nem político-partidária, não publicar fotos de eventos pessoais, etc.). A DCOM tem o dever de acionar os setores que postarem informações ou conteúdos fora do que está estabelecido nesta Política de Comunicação.</p> <p>Já no Instagram – mídia social com foco na publicação de imagens, a UFCA deverá ter apenas uma conta oficial, que não deverá ser confundida com a conta pessoal de nenhum integrante da comunidade acadêmica. Dessa maneira, é importante que o Instagram oficial da UFCA seja usado como um canal de informação ou divulgação, com foco no fotojornalismo. Diferente do caso do Facebook, a DCOM orienta que os setores não tenham uma conta própria no Instagram. Isso reduz o risco de duplicidade de informações e de acumulação de canais desatualizados – uma vez que gerenciar mídias sociais requer tempo e dedicação.</p>

Quadro 14 – Abordagem sobre redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades (Conclusão).

Universidade	Conteúdo abordado com relação às redes sociais
	<p>Similar ao caso do Facebook, a Universidade Federal do Cariri terá apenas um canal oficial na plataforma de publicação de vídeos Youtube, mas permitirá que setores, projetos e ações tenham um canal próprio nessa mídia. No canal oficial da universidade, haverá links para os demais canais relacionados a ela. Esses canais paralelos deverão deixar claro que são canais específicos de ações ou setores. É importante, ainda, que os conteúdos postados nesses canais sejam estritamente ligados a ações realizadas na universidade ou a programas e projetos acadêmicos.</p> <p>Quanto a projetos e ações acadêmicas, como esses têm um público de participantes específicos, poderão ter páginas em mídias sociais.</p> <p>Nos casos omissos, os setores, projetos e ações devem consultar diretamente a DCOM, que avaliará soluções para as necessidades em comunicação, sempre seguindo as diretrizes desta Política.</p> <p>11. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO</p> <p>É importante enfatizar que, para a atuação eficaz da Diretoria de Comunicação, é preciso ainda construir uma estrutura que atenda, de maneira satisfatória, todos os eixos de atuação descritos nesta política, que são: assessoria institucional, comunicação interna, jornalismo institucional, assessoria de imprensa, produção gráfica, gerenciamento de mídias sociais e memória.</p> <p>11.1. Gestão de Conteúdo</p> <p>Todos os conteúdos publicados nos canais institucionais de comunicação da UFCA – a saber, todos os sítios no domínio ufca.edu.br, bem como páginas em mídias sociais de órgãos, unidades ou cursos da universidade – devem observar as diretrizes desta política de comunicação, de modo a obter uma padronização de posturas e princípios nos processos comunicacionais da UFCA.</p>

Fonte: Da autora (2019).

Ao observar a abordagem dos conteúdos relacionados às redes sociais nas Políticas Estratégicas de Comunicação, percebe-se que a UFCA e a UFT são as que mais buscaram orientações com relação a essa questão, com destaque à UFCA que dedica um título apenas para o conteúdo de Gestão de Mídias Sociais e outro para mais explicações sobre as Mídias Sociais da Instituição. Já a FURG trata sobre as novas tecnologias e cita a edição de um Manual de Procedimentos em Redes Sociais, o mesmo ocorre com a UFV ao falar em um Manual de Gestão de Mídias Institucionais Digitais.

Já as demais universidades abordam esse assunto de uma maneira mais geral, apenas citando a utilização planejada das novas tecnologias de comunicação; o gerenciamento de plataformas digitais; as atividades de interação social e midiática; o mapeamento da presença digital, mas, atividades apenas mencionadas nos textos das Políticas Estratégicas de Comunicação, sem aprofundamento e sem o direcionamento para algum manual técnico. Com exceção da UTFPR, que não aborda essa questão nem mesmo de maneira superficial.

É válido destacar que como instrumento estratégico, uma Política Estratégica de Comunicação precisa incorporar todos os meios de comunicação da organização, incluindo Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (DENHARDT; DENHARDT, 2015; DINIZ et al., 2009). Para Bueno (2014) as organizações devem trabalhar com uma política específica de mídias sociais, integrada à Política Estratégica de Comunicação, que “não apenas defina diretrizes a serem observadas pelas organizações nesses espaços virtuais, mas que explicita normas e posturas a serem observadas por todos que a integram” (BUENO, 2014, p. 151).

4.4 Compreender o processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras selecionadas

Para completar a coleta de dados desta pesquisa e poder compreender o processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades selecionadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores chave das instituições em análise (o roteiro da entrevista pode ser consultado no Apêndice E). Foram abordadas questões sobre a construção das Políticas, para que pudesse verificar se as universidades contemplaram as etapas sugeridas pelos teóricos, sendo basicamente: o diagnóstico da comunicação, dos canais de comunicação, dos públicos-alvo, etc.; a contratação de uma consultoria externa; a participação ativa da comunidade na construção do documento, com abertura ao diálogo, e a divulgação da Política implementada, para que de fato tenha finalidade. Além disso, compreender o envolvimento do entrevistado com a implementação desse documento e ainda a sua visão sobre todo o processo.

Para melhor compreensão desse processo, optou-se por fazer uma divisão na análise das entrevistas, sendo assim, primeiramente serão apresentadas as análises das instituições que tiveram resultados considerados bons no escopo desta pesquisa em comunicação pública e participação pública no Facebook e posteriormente as demais.

As instituições caracterizadas como ‘IFE A’, ‘IFE B’ e ‘IFE E’ são aquelas que obtiveram melhor alcance tanto com relação à métrica de comunicação pública quanto com relação à de participação pública, quando analisado o Facebook de cada uma delas antes e após a implementação da Política Estratégica de Comunicação.

Ao analisar as entrevistas dessas instituições, percebe-se que dois entrevistados tiveram relação direta na construção do documento, sendo as IFES ‘B’ e ‘E’. Contudo, ambos não permaneceram na coordenação da gestão na sequência da implementação da Política, o que, segundo eles, pode ter contribuído para a pouca aplicabilidade da Política na prática da

comunicação. “Não estou mais na gestão desde 2016. E uma coisa que me deixou triste é porque não pude dar sequência à Política”, destacou um dos entrevistados.

Ainda com relação ao envolvimento do entrevistado com a Política, é interessante destacar que na ‘IFE A’, apesar do entrevistado não ter participado efetivamente da construção da Política, ele mostrou interesse em cumprir o papel de tal documento implementado por seus antecessores.

[...] Para mim seria extremamente inoportuno, se cai no meu colo uma Política de Comunicação e não vou trabalhar isso. Seria um contraditório inclusive no meu caráter profissional. Quando eu li a Política de Comunicação, foi o meu primeiro chão de fábrica, eu tenho onde me agarrar. Eu fiz muitas reuniões com todos e todas colegas, a partir de leituras da Política de Comunicação, nós trabalhamos muito. A melhor maneira de unir a equipe era nós nos debruçarmos sobre um foco: pessoal, nós temos que unir a nossa equipe e nós temos um norte. A partir dessas ações dialógicas, dessa organização da casa (IFE A, 2020).

É preciso salientar que o entrevistado da ‘IFE A’ não estava ativo no processo de institucionalização da Política de tal instituição, por isso algumas questões ficaram incompletas, sendo assim, o embasamento maior para algumas delas é referente às IFES ‘B’ e ‘E’. No entanto, o entrevistado da ‘IFE A’ esteve à frente do setor de Comunicação após a implementação da Política, dessa forma, a entrevista com o mesmo foi útil em diversas outras questões.

Para Bueno (2014), o primeiro passo para a realização de uma efetiva Política Estratégica de Comunicação é o diagnóstico, por meio de uma pesquisa de opinião ou uma sondagem de imagem, para que se possa guiar a construção do documento, após verificar as falhas e os acertos da organização com relação à comunicação e os seus meios. “Esse diagnóstico indicará lacunas na comunicação [...] e, em consequência, sinalizará para ações de curto, médio e longo prazos a serem desenvolvidas no Plano de Comunicação que se seguirá ao estabelecimento da Política de Comunicação” (BUENO, 2014, p. 130).

A universidade federal que obteve o aumento mais significativo com relação à métrica de comunicação pública e participação pública cumpriu essa primeira etapa, indicada pelos pesquisadores de comunicação. O entrevistado de tal instituição, enfatizou que: “[...] não tem como você fazer uma Política de Comunicação sem ter um diagnóstico”. Essa universidade partiu de uma pesquisa de mestrado realizada anteriormente, na qual havia sido aplicado um questionário *on-line*, via e-mail, a toda comunidade.

O levantamento dela foi: quais os canais de comunicação que você mais utiliza, quais aqueles que você prefere, o que você sente falta na comunicação, quais são os pontos fortes, quais são os pontos fracos, como você vê a comunicação na sua instituição (IFE E, 2020).

Outro ponto forte enfatizado pelos pesquisadores Amaral (2014), Beltrame (2015), Bueno (2014), Kunsch (2009), Liedtke (2013), Mafra (2016), Oliveira (2016), Silveira (2012), Suryadi (2018), Tarragó, Brugué e Cardoso (2015) e Yañes (2015), em uma Política Estratégica de Comunicação, é a participação da comunidade da instituição, com amplo diálogo, abertura para questionamentos e por consequência uma construção coletiva do documento. “Cada público tem condições de contribuir com o processo de comunicação, respeitando seu espaço, suas funções, responsabilidades e contribuições que cada um oferece à organização” (SILVEIRA, 2012, p. 44).

Essa questão é descrita tanto pela ‘IFE B’: “A gente fez uma coisa bem participativa, criamos uma Comissão, com estudantes, servidores técnicos, professores, e nós duas. A gente se reunia periodicamente para entender o que as pessoas queriam e o que não queriam” quanto pela ‘IFE E’:

Nós buscamos trazer as representatividades, montamos uma Comissão para se discutir a Política. Nessa Comissão a gente quis ter as representatividades (...) A gente fez matérias falando da construção da Política, fizemos apresentações do projeto nos nossos Conselhos, fizemos apresentações nos câmpus, convidando a comunidade a participar. É claro, que nem sempre todo mundo participava, às vezes a participação é baixa. Fizemos e-mails institucionais direcionados para os públicos, explicando que estávamos desenvolvendo essa Política, a sua importância (IFE E, 2020).

A Política Estratégica de Comunicação deve ser o resultado de um processo amplo, que não esteja restrito apenas aos profissionais de comunicação, mas, “que leva em conta as demandas e expectativas de seus públicos de interesse, que é pactuada internamente e assumida como compromisso pela alta administração” (BUENO, 2014, p. 16).

Além da construção coletiva, de acordo com os pesquisadores Bueno (2014) e Yañez (2015) é extremamente necessária a realização da divulgação do documento, para que a comunidade possa internalizá-lo, pois, de nada adianta uma Política sem ser praticada. Nesse mesmo processo, é importante mostrar aos públicos da organização como tal documento poderá afetar na rotina de cada um. Sendo assim, o entrevistado da ‘IFE A’ mesmo não tendo participado diretamente da construção da Política, pois não estava na gestão, destaca que logo após assumir o cargo de chefia da comunicação realizou visitas aos setores da universidade e promoveu Seminários para abordá-la.

No meu primeiro ano eu fiz imediatamente uma visita a todas as pró-reitorias (...) Passei três meses visitando pró-reitor por pró-reitor e passando uma manhã falando sobre Política de Comunicação. Eu trabalhei muito na Política de Comunicação, no mínimo em respeito aos meus colegas que me antecederam e que fizeram muito para que essa Política de Comunicação fosse pensada, produzida. No ano de 2019 e no ano de 2018 nós fizemos pela primeira vez dois Simpósios de Comunicação, que foram marcas da minha gestão, esses Simpósios tiveram uma programação onde eu trouxe professores pesquisadores para fazer falas sobre a comunicação pública. E nos outros dias da programação dos nossos Simpósios era o que: a discussão da Política de Comunicação com diretores de campi, pró-reitores, etc. A gente fazia convites para que eles mandassem servidores e servidoras para nós discutirmos e trabalharmos a Política de Comunicação (IFE A, 2020).

A ‘IFE B’ também realizou Fóruns para a ampla divulgação. Na ‘IFE E’ apesar de terem concretizado a divulgação como prevê a teoria, o entrevistado considera que a sua saída prejudicou uma promoção maior do documento:

A gente tinha algumas metas, a primeira seria divulgar muito a Política, porque se você criou uma Política que as pessoas não sabem o que é nem para que serve não vai adiantar, então o nosso primeiro momento seria um prazo para poder levar a Política em todos os campi, conversar com as pessoas. A gente chegou a fazer isso na apresentação, na pré-aprovação da Política, a gente foi em todos os campi, combinamos com os diretores e apresentamos a proposta, que depois ia ser votada no Conselho Universitário. Mas, depois a fase de adesão, que era a que a gente achava mais importante, essa não aconteceu. Na verdade, depois que eu saí a Política deixou de existir. Na verdade existe, está lá no papel, e tal (IFE E, 2020).

Para Bueno (2014) também é importante que se invista em uma consultoria externa, para que haja uma visão mais ampla da instituição. “Essa visão externa, não comprometida com certos vícios, rotinas e hierarquias, pode contribuir para oxigenar o processo de discussão da Política, tornando-o mais plural e, portanto, menos comprometido com as estruturas existentes” (BUENO, 2014, p. 132).

Entre as universidades analisadas, aquela que obteve um resultado mais significativo considerou relevante o processo de construção com o auxílio de uma consultoria externa. De acordo com o entrevistado da ‘IFE E’:

Eu achava que era muito importante. Essa consultora que chamamos tinha sido aluna da universidade, foi nossa aluna do jornalismo e depois ela foi para outras universidades, sempre trabalhando dentro dessa linha de Políticas de Comunicação, Políticas Públicas, Comunicação Pública, então era uma pessoa que tinha uma boa visão sobre isso. Então, achamos importante, pois traria esse olhar desapegado daquele que a gente estava, de ver como alguém de

fora. No que ela pode participar, ela trouxe elementos importantes para nós (IFE E, 2020).

A ‘IFE B’, também com significativa evolução em comunicação e participação pública, considerou chamar um consultor externo para discutir o trabalho que estava sendo feito:

Chegamos a pensar estrategicamente em chamar um professor que trabalha com a comunicação de uma universidade para vir e falar as coisas que a gente falava, só porque não se acredita em servidor técnico e muito menos em mulheres jovens. Não dão credibilidade a fala de mulher, jovem, técnico-administrativo. Olhavam para nós duas e falavam: o que essas meninas estão fazendo, querendo colocar as rédeas na gente. Mas, estavam dificultando, sempre questão de orçamento, e agenda do professor também (IFE B, 2021).

É importante fazer um adendo ao trecho acima, com relação à fala da entrevistada da ‘IFE B’: “só porque não se acredita em servidor técnico e muito menos em mulheres jovens. Não dão credibilidade a fala de mulher, jovem, técnico-administrativo”. Segundo a entrevista, na sua instituição o trabalho da comunicação ainda é prejudicado devido a um preconceito enraizado, de que é necessária a coordenação de um servidor docente, para que se tenha mais credibilidade, e preferencialmente do sexo masculino.

E eu afirmo, sem dó nem piedade, que por causa de um machismo mesmo, forte, e um preconceito contra técnico administrativo sim. Porque eu tenho certeza de que se eu fosse um homem, professor, o que eu falasse iam acatar. Porque a gente vê outros setores com professores homens sem fazer o que estão fazendo nas pró-reitorias, e estão lá pintando e bordando e ninguém diz nada, acham que estão fazendo a melhor gestão do Planeta. É uma dificuldade sim, enfrentar um corpo gestor de professores majoritariamente homens e você ali como técnica administrativa, mulher, tentando fazer uma Política de Comunicação e eles não entendem de comunicação, porque eles não são comunicadores. Eles podem saber postar no Instagram, fazer uma postagem no Facebook, mas de estratégia de comunicação, de público-alvo, de como atingir aquelas pessoas, eles não entendem, não estudaram isso. E a gente sabe disso, que eles não entendem, porque eles são nossas fontes e a gente conhece um pouco (IFE B, 2021).

Com toda essa dificuldade enfrentada na IFE B, a entrevistada comenta que, após o término da implementação da Política Estratégica de Comunicação, ela deixou o cargo de coordenação. “Decidimos enfrentar. De fato, nos desgastamos muito. Tanto que logo em seguida eu entreguei o cargo”. Apesar, de segundo ela, todo o processo ter sido realizado com “muito carinho e dedicação”. O que talvez justifique os resultados positivos da ‘IFE B’ no Facebook, conforme apresentado nesta pesquisa.

Partindo agora para as mídias sociais, sobre a discussão desses meios no processo de construção da Política Estratégica de Comunicação, o auge na época ainda era o Facebook, e a maioria dos entrevistados alega que uma das preocupações, naquele momento, era a personificação que ocorria na página oficial das universidades, sendo necessária uma discussão sobre interesse público e impessoalidade.

O entrevistado da 'IFE E', comenta que “com as mídias sociais, principalmente, o que estava começando a acontecer, cada gestor tinha o seu Facebook e ali aquelas informações estavam caminhando de uma forma totalmente sem nenhum tipo de filtro, nem é filtro, mas direção mesmo”. Com relação ao interesse público em uma comunicação de uma instituição pública, o entrevistado da 'IFE B' complementa:

A ideia de uma Política de Comunicação é mais ou menos dizer isso: o que é comunicação, somos uma universidade temos que estar preocupados com as questões públicas e políticas. Até para as pessoas entenderem que não é autopromoção (IFE B, 2020).

Além disso, os entrevistados relatam que a ideia inicial era de realizar, após a Política Estratégica de Comunicação, um Plano de Comunicação mais prático ou um Manual de Mídias Sociais, contudo, a mudança de gestores pode ter sido um dos empecilhos.

A Política é mais geral mesmo. Mais diretrizes e a ideia era fazer depois um Plano de Comunicação, com essas estratégias. A ideia era depois da Política fazermos Manual, Plano, fazer as coisas mais táticas. Porque a Política era mais para dar uma ideia, só que saímos e entraram outros gestores, que não propuseram esse Plano, as coisas meio que foram atropeladas (IFE B, 2020).

O mesmo ocorreu com a 'IFE E':

A outra preocupação nossa é que íamos fazer o Guia das Redes Sociais, a gente chegou a começar a rascunhar, mas mesmo não estando o Guia pronto, a gente criou algumas diretrizes, a gente começou a ter essas orientações e essas diretrizes mais gerais e eu percebi que diminuiu um pouco o impacto da pessoa/pessoal e aumentou um pouco mais o impacto pelas redes, principalmente (IFE E, 2020).

Apesar de não ter conseguido concluir um manual ou guia de mídias sociais, a 'IFE E', conseguiu ao menos centralizar as informações da universidade em apenas uma página oficial, por meio da Política Estratégica de Comunicação:

Outro problema seríssimo que nós tínhamos eram os vários perfis da Instituição. Quando criou essa identidade oficial e começou a marcar dessa forma e a mostrar para as pessoas que esse era o oficial, que já foi um trabalho do pessoal que veio depois, a gente começou, mas esse trabalho de insistência na questão das redes também melhorou (IFE E, 2020).

O entrevistado da 'IFE A' já afirma que a Política Estratégica de Comunicação da sua Universidade não conversa mais com a realidade e por isso precisaria de uma atualização, englobando as mídias sociais:

Já sugeri que futuros reitores e reitoras têm que rever a nossa Política de Comunicação, porque ela é um marco, é muito melhor nós termos a nossa Política de Comunicação e ajustarmos, acrescentarmos, colocarmos adendos e revisarmos determinados aspectos, até porque não consta ali a comunicação midiática, não tem os *mobiles*, aplicativos, *podcasts*, quer dizer, muda a nossa relação (IFE A, 2020).

Com relação às mudanças ocorridas após a implementação da Política Estratégica de Comunicação, percebe-se que elas são direcionadas aos problemas mais evidentes de cada instituição na época da construção do documento. A 'IFE B' alega que a maior preocupação da comunidade interna com relação à comunicação naquele momento era o site da universidade, por isso, ele foi a primeira mudança a ser percebida:

A gente se reunia periodicamente para entender o que as pessoas queriam e o que não queriam. Tínhamos um site bem ruinzinho na época, então, as pessoas achavam muito que a vida ia se resolver com um site. Quero um site novo. Mas, assim, o que vai ter no site, quais serão os critérios, isso a gente foi debatendo e fizemos vários Fóruns com a participação da comunidade acadêmica (...) Hoje, a gente tem um site novo também muito orientado pela Política (IFE B, 2020).

Já a 'IFE E', além de conseguir fortalecer a sua identidade na página oficial da Universidade, também buscou o aprimoramento em processos:

Criamos dois documentos iniciais, que seriam acoplados à Política, um era o Guia de Redação, porque, a nossa preocupação primeira era assim: quais são os nossos problemas, vamos atacar os principais agora, e o curto prazo era instrumentalizar esse povo que está nos outros câmpus, que precisa escrever alguma coisa pra gente, que precisa mandar material e que chegue minimamente dentro de um formato, porque a gente também tinha dificuldades de soltar matérias em tempo mais ágil porque as coisas vinham tão complicadas que a gente tinha que ficar indo atrás. E o outro foi a instrumentalização para as pessoas também buscarem uma espécie de Guia de

Identidade Visual, que também era um problema que as pessoas tinham, usar o que, que tipo de marca, onde, nos documentos oficiais (IFE E, 2020).

Apesar dessas mudanças positivas, tanto o entrevistado da 'IFE B' quanto o da 'IFE E' consideram que após a mudança de gestores do setor de comunicação (pouco tempo após a implementação da Política Estratégica de Comunicação) ocorreu uma transição na linha de pensamento. O documento que tinha como prioridade a comunicação pública é deixado de lado e substituído por uma comunicação mais marqueteira, de acordo com os entrevistados:

O que notei em termos da Política mesmo é que não teve uma sequência como Comunicação Pública, infelizmente, o que se fez a partir daí foi uma Comunicação de Marketing. Tudo que a gente tinha previsto na Política, nessa linha da Comunicação Pública, da importância de se pensar no direito do cidadão à informação de comunicação pública, isso não foi feito. Mas, começou a aparecer mais, de marketing (IFE E, 2020).

O entrevistado da 'IFE B' tem a mesma percepção:

A meu ver, a Política não é usada como ela foi pensada, ela não é aplicada como foi pensada. Quando retornamos foi um choque porque trabalhamos muito, a gente estudou, lemos as outras políticas, a gente pensou muito, se desgastou muito, brigou muito. Eu não sou uma jornalista marqueteira, sou anti-marketing. Se a gente está numa universidade, universidade é lugar para experimentarmos, para buscarmos novas formas de estar no mundo, novas formas de ver o mundo, uma coisa mais humanizada, ecológica. Sem essa necessidade de fazer com que as pessoas amem a gente que está no setor, mas fazer uma coisa contemporânea. Mas, hoje, tem-se uma preocupação muito com os números, com os dados, com as curtidas, com os likes, que tem o seu retorno de fato, talvez, hoje tenha uma visibilidade bem considerável com esse foco. Mas, não sei se é a comunicação que uma universidade deveria se preocupar em fazer. Essa é a minha visão (IFE B, 2020).

Entretanto, percebe-se com os resultados obtidos nesta pesquisa, que tanto a 'IFE B' quanto a 'IFE E' apresentaram não apenas um número maior de curtidas/likes nas postagens do Facebook, que é denominado na pesquisa como métrica/índice de comunicação pública (com embasamento nos estudos de Agostino e Arnaboldi, 2015) quanto de comentários, denominado aqui de métrica/índice de participação pública. Contudo, também é válido destacar que o conceito de comunicação pública considerado pelos entrevistados, da área de comunicação, é muito mais amplo que o utilizado nesta análise, que leva em conta apenas as curtidas nas postagens do Facebook, segundo Agostino e Arnaboldi (2015). Sendo assim, para que fosse analisada a comunicação pública em todos os seus conceitos dos mais distintos teóricos seria

necessária uma pesquisa muito mais ampla, inclusive com a participação de todos os públicos-alvo das instituições, tanto da comunidade interna quanto externa.

Apesar dos entrevistados das IFES ‘B’ e ‘E’ avaliarem que as Políticas Estratégicas de Comunicação não avançaram conforme pensadas inicialmente, ambos consideraram significativo o trabalho realizado e de extrema importância para a Instituição.

Eu acho que foi um debate interessante sabe. A comunicação entrou na pauta, por mais que exista ainda alguns pensamentos equivocados, embora as pessoas não entendam muito bem (...) mesmo com muitos desgastes e muitos embates eu acho que passaram a respeitar mais o trabalho da Diretoria de Comunicação, o trabalho dos comunicadores, que é uma grande questão, é dar credibilidade e respeitar o que os comunicadores estão propondo, estão querendo fazer. Hoje, as pessoas entendem mais o que é a comunicação (IFE B, 2020).

O mesmo sentimento é compartilhado pelo entrevistado da ‘IFE E’:

A Política de Comunicação como norte, o eixo de diretrizes para uma instituição é fundamental. A Política nasce da visão, da missão e dos valores desenhados para a Instituição. Então, através da Política você consegue pegar o que a instituição é e o quer ser e projeta a partir de um planejamento. E o planejamento de diretrizes para que todos os membros, para que toda a comunidade entenda o papel daquela instituição e vá naquela direção, ainda que a gente tenha públicos distintos, a grande vantagem da Política é das pessoas compreenderem o papel daquela instituição, compreenderem a linha que ela segue, que mesmo que mude de gestão, você tem princípios, valores definidos (IFE E, 2020).

Já as instituições caracterizadas como ‘IFE C’, ‘IFE D’, ‘IFE F’ e ‘IFE G’ são aquelas que não obtiveram um alcance positivo com relação à métrica de comunicação pública e de participação pública no Facebook após a implementação da Política Estratégica de Comunicação. Entre os entrevistados, apenas o das IFES ‘D’ e ‘G’ tiveram uma participação direta na construção da Política Estratégica de Comunicação, com atuação na Comissão.

Com relação ao diagnóstico prévio à Política Estratégica de Comunicação, algumas dessas instituições mencionam algumas pesquisas que foram utilizadas para dar embasamento ao documento. A ‘IFE D’ comenta sobre a pesquisa realizada pela própria universidade, a CPA (Comissão Própria de Avaliação), que é uma autoavaliação institucional:

Temos a CPA, que é a comunicação central que é ramificada em setoriais. Então, tínhamos esse diagnóstico de todas as unidades. Então, nós só atualizamos esses dados nos Seminários, porque nos Seminários tínhamos uma participação bem expressiva. Eles eram transmitidos pelo nosso Youtube

institucional, e as pessoas também mandavam questões. E a comunidade mandava e-mail, respondia aos questionários (IFE D, 2020).

E a ‘IFE G’ sobre uma pesquisa que já havia sido realizada anteriormente e que mostrava a imagem do setor pela comunidade: “Tinha uma pesquisa de 2 anos, não, no início de 2013, em que essa pesquisa foi realizada. Foi uma pesquisa feita pelo próprio setor. Na verdade, foi alguns meses antes de eu entrar enquanto servidor da Instituição. Quando eu entrei me passaram esse diagnóstico”.

Com relação à participação da comunidade na construção da Política Estratégica de Comunicação, alguns dos entrevistados criticam a forma como foi realizada, sem uma discussão coletiva e participativa como deveria ser, como os pesquisadores de políticas públicas priorizam.

Uma discussão que começou um pouco enviesada, eu até tive um embate com o superintendente da época, em uma reunião de diretores, em maio de 2017, porque eles chegaram com a proposta pronta, então não houve discussão conosco, nem com professores da área de comunicação. No Departamento ninguém foi ouvido, alunos, enfim, a comunidade interna, a comunidade externa. A comunicação pública precisa ter esse diálogo com a sociedade (IFE C, 2020).

Além disso, para o entrevistado da ‘IFE C’, a impressão que fica é de que o interesse da universidade era de apenas aprovar mais uma política:

Pedimos a reitora que ela fizesse uma nova reunião e que tivesse uma abertura maior, uma discussão mais pública, mais publicizada, para que as pessoas pudessem ter a oportunidade de opinar e dar as suas contribuições, cada área poderia dar a sua contribuição, pessoas da comunicação, dos movimentos sociais, o próprio movimento cultural interno, os movimentos que temos, mas, acabou que naquele momento a Universidade estava com uma preocupação mesmo de instituir as políticas e a Política de Comunicação era uma dessas e para a gestão, naquele momento, tinha que realmente colocar em prática aquela Política. Então, muitas coisas foram atropeladas, não foram discutidas como deveriam ser (IFE C, 2020).

O mesmo ocorre na ‘IFE G’, a construção de uma Política Estratégica de Comunicação sem a colaboração da própria comunidade:

A gente não coletou a opinião da comunidade para poder construir. A gente tinha aquele diagnóstico, fizemos uma pesquisa de outras instituições do que seria mais ou menos o ideal. A Comissão tinha essa prerrogativa de entregar o norte para a comunidade. Isso foi feito e colocado à consulta pública. Naquela proposta né, o documento não estava fechado em si, pois depois a

Comissão tinha que deliberar sobre o que veio ali. Foi uma consulta pública formal. Tinha, se não me engano, um e-mail próprio da Comissão. Porque assim, todas as Políticas aqui da Universidade, o trabalho de elaboração em si é descentralizado para Comissões, e essas Comissões elaboram a Minuta, a proposta e aí sim se coloca para a consulta pública. É um padrão de todas as Políticas da Universidade. Aquela área finalística toca com a consulta de membros externos também (IFE G, 2020).

Já o entrevistado da “IFE F” comenta sobre um instrumento *on-line* utilizado na época, mas, apesar da instituição ter o curso de Comunicação Social, o entrevistado alega que nem mesmo o corpo docente foi chamado a participar da elaboração do documento:

Eu fui chefe do Departamento de Comunicação no período e não foi apresentada formalmente essa Política, para que o Departamento pudesse contribuir (...) O que foi apresentado foi um instrumento do Google colaborativo, para você dar sugestões sobre a Política. Você ia lá e escrevia sobre. Era uma ferramenta do Google que apareceu rápido, de repente. Que você tinha que parar, refletir, escrever. Eu não sei como foi a adesão. E essa Política foi apresentada até no auditório. Mas, o que sei é que não foi discutida com os professores conjuntamente (IFE F, 2020).

O que difere da ‘IFE D’, que fala sobre a realização de Seminários e a aplicação de questionários junto à comunidade no processo de construção da Política Estratégica de Comunicação.

Foram realizados Seminários, com toda a comunidade acadêmica. Em 2016 ocorreram Seminários e pesquisas com questionários. Tínhamos uma página, para que fosse uma participação muito comunitária, da comunidade acadêmica, ninguém construiu nada sozinho, vinham as colaborações e íamos trabalhando em cima dos textos (...) Teve um questionário aberto, divulgado nessas matérias, e também no próprio seminário ele era aberto. Tínhamos um roteiro com os profissionais que estavam coordenando aqueles seminários temáticos, mas a gente acolhia sugestões que podiam ser enviadas por e-mail, no próprio chat do Fórum, para quem não estava lá presencialmente (IFE D, 2020).

Contudo, apesar do esforço em ter a participação da comunidade para a construção coletiva do documento, o entrevistado da ‘IFE D’ considera pouco o envolvimento por parte dos possíveis interessados.

A sensação que dá é que os públicos não estão preparados para o diálogo. A gente abre as estratégias para estabelecer o diálogo, talvez a gente tenha muita vontade de conversar, mas aquele público não fala, ele tem muita coisa para falar, mas não fala. E acho que é um desafio de toda a sociedade. Então, falavam alguns nos Seminários, mas muito lideranças, tipo DCE, tinha a representação estudantil, não era só profissional (IFE D).

Nesse sentido, mesmo com essa abertura para o diálogo, a ‘IFE D’ considera que obteve mais sucesso nos Grupos de Trabalho, que eram segmentados por áreas:

Além da área de comunicação, a gente achou fundamental que tivesse a participação de áreas convergentes, então, desde a área de informação, de arquivos, de design, de tecnologia, acessibilidade. Todas que estão relatadas na Política, existiam grupos específicos colaborando para construção desse texto (...) Então, essas discussões, elas foram muito ricas e elas continuam até hoje se dando mais nesses grupos, se organizando institucionalmente (IFE D, 2020).

Outro ponto importante para o sucesso de uma política pública é a sua visibilidade para a comunidade, sendo necessário certo esforço para uma ampla divulgação. Apesar, dos estudiosos destacarem esse quesito, muitas instituições ainda não cumprem o seu papel quanto a isso.

Ela foi aberta, mas, aquele aberto para poucos né. Nós temos uma Rádio, uma Televisão, uma Agência de Comunicação, e não houve essa divulgação, esse chamamento. Creio eu, que num momento como esse, a gente faria como? Eu jogaria isso na TV, na Rádio, na nossa programação cotidiana. Então, não foi feito isso. E nos Conselhos Superiores, a reitoria sempre da gestão tem um poder de articulação muito grande. Na primeira reunião que houve no Conselho Superior, a gente foi colocando as nossas considerações, à medida do que era possível, chamando a atenção disso e daquilo, mas, ficou assim, a desejar em muitas coisas (IFE C, 2020).

O mesmo é alegado pelo entrevistado da ‘IFE F’: “Eu fui chefe do Departamento de Comunicação no período e não foi apresentada formalmente essa Política, para que o Departamento pudesse contribuir”.

Mesmo a ‘IFE D’ que realizou certa divulgação, com a publicação de notícias no site, o envio de e-mails e a promoção de Fóruns, o entrevistado da mesma comenta que poderia ter sido um processo mais extenso: “Acho que se eu fizesse de novo, eu faria talvez um processo mais longo e envolvendo mais. Mas, eu acho que naquele momento não era possível, a gente não tinha percorrido ainda esse caminho”.

Percebe-se que como a Política Estratégica de Comunicação nessas instituições poderia ter sido mais divulgada na comunidade e ter tido uma participação mais representativa e coletiva, alguns entrevistados sentem desconfortáveis e insatisfeitos com o atual documento:

(...) ficou assim, a desejar em muitas coisas (...) A Política me incomoda, me incomoda, mas eu não vou me deter em mudar a legislação para poder beneficiar essa área. Se eu não consigo colocar isso na legislação agora, eu

não posso deixar de colocar o programa, que é o que me interessa (IFE C, 2020).

O entrevistado da ‘IFE F’ compartilha do mesmo pensamento:

A Política de Comunicação daqui é muito simples, apenas três páginas. É uma coisa mais geral, genérica. Ela apenas coloca os agentes públicos com a responsabilidade de fazer a comunicação institucional funcionar em toda a universidade (...) A Política de Comunicação precisa ser reformulada (...) Pois, a meu ver, ela está muito teórica. Ela está organizada, está ampla, adequada a uma Política, mas precisa conversar mais com a realidade da Universidade e dos campi. Então, particularmente, eu vejo ela muito teórica (IFE F, 2020).

A ‘IFE G’ afirma ter realizado a publicação de notícias no site, nas mídias sociais e a exposição em banners. Entretanto, o entrevistado aponta que era preciso ter tido uma maior participação da comunidade no documento: “Talvez o que eu faria de diferente era tentar fazer uma mobilização maior da comunidade em torno do documento, porque uma maior mobilização também faria que esse documento fosse vivenciado na prática, com uma coisa mais concreta mesmo”.

Enquanto o entrevistado da ‘IFE F’ critica o fato da Política ser muito teórica, o entrevistado da ‘IFE G’ apresenta vantagens em ter um documento com uma visão macro e menos tático:

Nós tínhamos dois caminhos pelo que tínhamos pesquisado. Tínhamos a opção de fazer uma política mais técnica, como se fosse mais um planejamento de comunicação, isso a gente encontrou em muitas estatais. E outras instituições trabalhavam na perspectiva de política de comunicação visão macro. Então, pensando em conceitos genéricos, mais do que pensar no operacional, pensar mesmo de maneira macro essa comunicação da Universidade. E a gente partiu por esse caminho, então ela não é tão detalhada, ela traz alguns princípios, algumas diretrizes, como impessoalidade, respeito a pluralidade de ideias e tudo isso, hoje, quando tem as instruções normativas da Diretoria de Comunicação elas bebem nessa Política de Comunicação (IFE G, 2020).

Com relação à consultoria externa, nenhuma das instituições comentou sobre a presença de um consultor externo, propriamente dito, apenas a ‘IFE G’ que relata sobre a participação de um “membro externo, que é professor do curso de Comunicação”, na Comissão.

Sobre a discussão das mídias sociais das instituições na institucionalização da Política Estratégica de Comunicação, a maioria mostra que não houve nada específico, outra crítica dos entrevistados.

Na época, não teve essa discussão, de você escutar os especialistas, não houve essa preocupação. Na época, a gestão queria mostrar serviço, digamos assim e instituir as políticas. O próprio MEC e os tribunais, TCU, AGU, exigem, aí você vai instituindo, instituindo e está lá. Não é a melhor coisa do mundo, mas, está lá instituída. Então, a Política de Comunicação é às vezes conservadora (...). Essas questões não estão na Política de Comunicação, não estão instituídas (...) Então, as redes sociais das instituições públicas elas também precisam chamar para esse caminho, você não pode cair no ridículo, tem que manter a sua imagem, mas também essa imagem não pode ficar dentro desse castelo (...) A Política foi instituída em 2017, o auge era o Facebook (...) Para você ter uma ideia, antes de eu assumir a Superintendência de Comunicação, era proibido responder os questionamentos das pessoas nas redes sociais, não sei quem teve essa ideia. Que rede social é essa que não se responde? Hoje, a gente responde tudo. Já tive resolução de crise nas redes sociais em que a gente conversou e saiu com um projeto de extensão, para você ver como a gente tem que saber gerenciar essas situações (IFE C, 2020).

É válido fazer um adentro na seguinte fala do entrevistado da 'IFE C': "Para você ter uma ideia, antes de eu assumir a Superintendência de Comunicação, era proibido responder os questionamentos das pessoas nas redes sociais, não sei quem teve essa ideia". Bueno (2014) aborda essa questão com relação às mídias sociais e as Políticas Estratégicas de Comunicação, ele destaca que estar nas mídias sociais é muito mais do que apenas divulgar e informar atos, ações, serviços e eventos das instituições, de maneira unilateral. É preciso dialogar com os públicos presentes e participar dos debates. Para o autor, "o que interessa nas mídias sociais não é ter uma sala luxuosa, com cadeiras confortáveis para que os visitantes se acomodem, porque o que interessa aqui, como diz a gíria, é 'a conversa que rola lá dentro'" (BUENO, 2014, p. 142).

O entrevistado da 'IFE F' também afirma que a Política é geral e não aborda questões específicas como as mídias sociais:

Ela não fala das mídias. Ela fala de um modo geral dos compromissos dos agentes, fala bastante da comunicação pública, mas, como falei, ela é mais geral, não trabalha especificamente as redes sociais (IFE F, 2020).

Já o entrevistado da 'IFE G', acredita que se a Política fosse realizada hoje, seria diferente: "Com certeza, hoje, fazendo outro diagnóstico desse, as mídias sociais seriam um dos principais fatores. Nesse período de 2013, quando entrei na Instituição foi quando as mídias sociais da universidade passaram a ser estruturadas de uma melhor forma" (IFE G, 2020).

Em contrapartida, a 'IFE D', apesar de não ter obtido resultados satisfatórios com relação a análise realizada nesta pesquisa, quanto à métrica de comunicação pública e de

participação pública no Facebook, trabalhou com um Grupo de Trabalho específico para as mídias sociais durante o processo de elaboração da Política Estratégica de Comunicação.

Consultamos profissionais especialistas em mídias sociais: olha, o que tem disso, dessa prática do dia-a-dia que precisa ser contemplada numa Política de Comunicação. Então, esses Grupos de Trabalho, setorizados, iam trabalhando, e íamos coordenando todo esse processo”. Contudo, o seu regimento, com diretrizes mais práticas sobre as mídias sociais da universidade foi entregue recentemente (período não analisado nesta pesquisa): “Já temos um Regulamento, que foi entregue no último semestre, foi um GT de mídias sociais (...) Então, as mídias sociais trazem um pouco disso, essa regulamentação. Tem que ser uma coisa que não é geográfica e ao mesmo tempo os públicos são muito diferentes. Então, tem que ter uma padronização, mas tem que ter uma regionalização, mesmo sendo dentro do mesmo Estado. Então, acho que é esse desafio que tem os profissionais do digital, principalmente com os alunos, é desafiador (IFE D, 2020).

Após a análise das entrevistas, resume-se que apesar das universidades reconhecerem a importância de cada etapa sugerida por teóricos da área de Políticas Públicas e de Comunicação, ainda há dificuldades para que todo o processo seja seguido de maneira explícita e formalizada, sendo que algumas fases são essenciais para uma forte Política Estratégica de Comunicação, como o diagnóstico, a participação da comunidade e a divulgação da Política. É necessário que haja “vontade política, comprometimento de todos os setores e um esforço conjunto dos profissionais envolvidos. É por isso que poucas instituições se dispõem a investir recursos em um projeto dessa natureza” (BELTRAME, 2015, p. 2).

4.5 Desenvolver material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação

Uma Política Estratégica de Comunicação é de fundamental importância em uma instituição de ensino superior público. Destaca-se aqui que a maioria delas ainda não possui este instrumento. Portanto, vislumbrou-se a necessidade de elaborar um manual técnico com orientações para universidades que desejam construir e implementar tal documento.

A elaboração do manual só foi possível após o estudo das teorias que envolvem uma Política Estratégica de Comunicação, a análise das Políticas Estratégicas de Comunicação já existentes em Universidades Federais e as entrevistas com os servidores dessas instituições.

Nesse sentido, as sugestões contidas neste manual (que se encontra no Apêndice G desta pesquisa) têm como princípio as experiências práticas das sete Universidades Federais que

realizaram a institucionalização de uma Política Estratégica de Comunicação, além da fundamentação na teoria. Contudo, é válido destacar que uma Política Estratégica de Comunicação deve ser única, visto que cada instituição possui uma história, uma missão e distintos objetivos. Portanto, é preciso adequar as orientações deste manual à realidade da organização.

O manual possui 30 páginas, sendo dividido nas seguintes seções: Introdução; Constituição de uma Comissão; Consultoria externa; Elaboração de um cronograma; Grupos de trabalho; Pesquisa de opinião; Introdução da comunidade ao entendimento da comunicação; Ampla divulgação da construção da Política; Espaços de discussão e participação da comunidade; Realização de Fóruns e Seminários; Finalização do documento; Apresentação do esboço da Política; Apresentação ao Conselho; Ampla divulgação do documento aprovado; Continuação do trabalho no pós-Política; Utilização das mídias sociais e Referências.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma Política Estratégica de Comunicação bem elaborada permite à instituição direcionar todo o seu trabalho na área de comunicação de forma participativa, possibilitando processos mais eficazes em toda a organização. Tornando-se, assim, um importante instrumento de diálogo e relacionamento em Instituições Federais de Ensino Superior.

Entretanto, apesar da sua relevância até mesmo como norteadora no processo de tomada de decisão dos gestores, na época deste estudo, menos de um quarto das Universidades Federais Brasileiras possuía tal documento formalizado, o que reforça a importância desta pesquisa. A falta de uma Política Estratégica de Comunicação evidencia que as universidades podem estar realizando ações de comunicação de maneira descoordenada, o que afeta a comunicação com os seus públicos. Com a desinformação, pode-se criar espaços para críticas, ainda que infundadas. Como as universidades são mantidas com recursos público, é importante que sejam proativas e se comuniquem de maneira eficiente e transparente, institucionalizadas por documentos estratégicos, como uma Política Estratégica de Comunicação.

Com relação ao outro foco deste estudo, o perfil do Facebook das universidades, a maioria dos entrevistados alega que, durante o processo de construção das Políticas Estratégicas de Comunicação, uma das preocupações era a personificação que ocorria na rede social das universidades, sendo necessária então uma discussão sobre interesse público e impessoalidade. Mudanças, que segundo os entrevistados, ocorreu durante e após a formalização da Política Estratégica de Comunicação. Os conteúdos nas páginas do Facebook dessas instituições passaram a ser melhor filtrados pelos setores com a finalidade de obter uma comunicação pública mais eficiente. Além disso, conseguiram centralizar as informações das universidades em apenas uma página oficial, com uma identidade única.

Embora os entrevistados apresentem mudanças ocorridas no perfil do Facebook após a Política Estratégica de Comunicação, percebe-se que conteúdos como inovação, tecnologia, redes sociais e mídias sociais, ainda são pouco abordados nos documentos propriamente. Considera-se assim, que as novas interações de comunicação ainda não são devidamente exploradas pelas instituições nas construções de suas Políticas, apesar de reconhecerem a sua relevância na comunicação, visto que são capazes de gerar mais visibilidade das ações promovidas.

Contudo, é válido destacar que as universidades que exploraram mais os conteúdos de mídias sociais na Política Estratégica de Comunicação são exatamente as que apresentaram melhores resultados com relação aos índices de comunicação pública e de participação pública

no Facebook um ano após a sua implementação. Diferente daquelas universidades que não abordaram esse assunto ou que apenas citaram de uma maneira mais geral, sobre a utilização planejada das novas tecnologias de comunicação; o gerenciamento de plataformas digitais; as atividades de interação social e midiática ou o mapeamento da presença digital, sem aprofundamento.

Além disso, ainda que estudos mostrem que as organizações tenham utilizado cada vez mais as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para promover uma ampla participação dos seus públicos na elaboração de suas políticas (AGOSTINO, 2013; KARAKIZA, 2015; KUTSIKOS, 2007; MEN, 2016; O'REILLY, 2017; SAAD CORREA, 2009; SERRAT, 2010; SILVEIRA, 2012; STORCH, 2007), verifica-se que, no período de dois anos, foram realizadas, no total, apenas 15 postagens sobre Política Estratégica de Comunicação no perfil do Facebook das universidades. Isso vai na contramão do uso das tecnologias para o fortalecimento dos processos democráticos, já que permitem o engajamento de distintos indivíduos das instituições de forma rápida, interativa e acessível.

Com relação ao processo de construção das Políticas Estratégicas de Comunicação, para Bueno (2014), o primeiro passo para a realização de uma efetiva Política Estratégica de Comunicação é o diagnóstico, por meio de uma pesquisa de opinião ou uma sondagem de imagem, para que se possa guiar a construção do documento, após verificar as falhas e os acertos da organização com relação à comunicação e os seus meios. Entretanto, é interessante observar que apesar da importância dessa etapa, a expressão diagnóstico apresentou frequência zero na maioria das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades. Para Bueno (2014) também é importante que se invista em uma consultoria externa, para que haja uma visão mais ampla da instituição, possibilitando um olhar desapegado, com maiores críticas e por consequência um documento mais sólido. A universidade federal que obteve o aumento mais significativo com relação ao índice de comunicação pública e de participação pública realizou um diagnóstico da instituição e considerou essencial o auxílio de uma consultoria externa.

Contudo, é preciso salientar que embora as fórmulas de Agostino e Arnaboldi (2015), utilizadas para verificar a métrica de comunicação pública e de participação pública nesta pesquisa, sejam importantes e reconhecidas cientificamente, o resultado que elas trazem não significa necessariamente desempenho positivo em todas as dimensões do Facebook das universidades. Ainda que algumas universidades tenham demonstrado crescimento, os valores de comunicação pública e participação pública são menores do que de outras que apresentavam bons resultados nas métricas de curtidas e compartilhamentos, por exemplo. Talvez em ambientes já otimizados, seja mais difícil obter melhorias.

Além disso, apesar desta pesquisa ter verificado mudanças positivas em algumas universidades após a implementação de uma Política Estratégica de Comunicação, não é possível dizer que esses resultados estão ligados apenas à implantação desse documento. Até mesmo porque este estudo focou em apenas um dos serviços prestados pela comunicação de uma Universidade, que é o relacionamento com os seus públicos por meio do Facebook. Entretanto, há diversos outros meios de comunicação em cada uma das instituições que também são levados em conta na construção de uma Política Estratégica de Comunicação. Desse modo, sugere-se que pesquisas futuras abordem o impacto de uma Política Estratégica de Comunicação nessas outras ferramentas de comunicação.

Além do mais, outras mídias sociais têm sido utilizadas pelas Universidades Federais, o que pode demandar novos estudos e esforços. É importante ainda analisar os públicos da instituição e identificar quais mídias utilizam e preferem, ou seja, onde são mais ativos.

Contudo, um ponto a se considerar, é que o Facebook favorece o diálogo. Por mais que o Instagram tenha crescido, talvez ele ainda não permita o mesmo tipo de comunicação que o Facebook ou o Twitter, por exemplo. Por isso, a necessidade de estudos sobre outras mídias sociais, destacando as diferenças entre elas: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, LinkedIn, ResearchGate, Academia, entre outras. Todas as mídias podem ajudar a segmentar os públicos, tendo em vista que tem perfis diferentes e conteúdos distintos.

Já com relação à metodologia desta pesquisa, pode-se considerá-la satisfatória, por ter sido constituída pela triangulação de dados, ou seja, utilizados três métodos: a coleta documental das postagens do Facebook antes e após a implementação da Política Estratégica de Comunicação; a coleta documental das Políticas Estratégicas de Comunicação das universidades e as entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave das universidades em questão. Essa coleta de dados de múltiplas fontes permitiu uma análise de diferentes ângulos de um mesmo fenômeno.

Contudo, uma das limitações desta pesquisa na aplicação da metodologia foi o número de fãs do perfil do Facebook das universidades, obtido em 2019, utilizado nas fórmulas de Agostino e Arnaboldi (2015). O ideal era ter o número exato de um ano antes e um ano após à implantação da Política Estratégica de Comunicação, entretanto, por não ser possível, optou-se por manter o mesmo nas duas fórmulas. No entanto, imagina-se que se fosse utilizado o número exato de fãs no ano estipulado, a diferença nos cálculos seria mínima, tendo em vista as simulações apresentadas nesta pesquisa (para simular, foram realizados novos cálculos com o número de fãs de 2021 dos perfis analisados).

Ainda com relação ao cálculo da métrica de comunicação pública e de participação pública das universidades, outra limitação na pesquisa foi o período de tempo de coleta das postagens do Facebook de uma das instituições, que na época ainda não havia completado um ano após a implementação da Política Estratégica de Comunicação, desse modo, decidiu-se realizar a extração de seis meses antes e seis meses após, diferentemente das demais que havia sido um ano antes e um ano após.

Outra limitação foram as entrevistas, tendo em vista a escolha de apenas um entrevistado por universidade. Além disso, a diferença entre eles, alguns que participaram ativamente da institucionalização da Política Estratégica de Comunicação e outros que não estiveram à frente. Para outras pesquisas neste assunto, uma sugestão seria entrevistar de uma mesma universidade pelo menos dois tipos de pessoas: quem coordenou o processo de construção da Política e quem presenciou o pós-Política Estratégica de Comunicação, que talvez esteja na atual gestão. Assim, seria possível confrontar as opiniões entre os dois segmentos.

Todavia, apesar das limitações descritas, esta pesquisa conseguiu atender a todos os objetivos propostos: investigar a existência de Políticas Estratégicas de Comunicação nas Universidades Federais Brasileiras; analisar a interação *on-line* das Universidades Federais no Facebook antes e depois da implantação da Política Estratégica de Comunicação; examinar as Políticas Estratégicas de Comunicação e o processo de institucionalização nas Universidades Federais Brasileiras; compreender o processo de institucionalização das Políticas Estratégicas de Comunicação das Universidades Federais Brasileiras selecionadas, e desenvolver material técnico para orientar a elaboração de uma Política Estratégica de Comunicação. Em vista dos argumentos apresentados, este estudo também conseguiu responder ao problema de pesquisa proposto inicialmente.

Por fim, todas as universidades analisadas nesta pesquisa contribuíram para a elaboração do manual técnico, com orientações àquelas organizações que desejam construir e implementar tal documento, tanto com relação às ações positivas que fizeram quanto às autocríticas que realizaram durante as entrevistas, além das análises de conteúdos realizadas dos próprios documentos. Esse manual de orientações poderá ser útil para todas aquelas universidades que têm buscado investir cada vez mais na comunicação, com o objetivo de fortalecer a imagem da organização e, por consequência, alcançar mais visibilidade, credibilidade e confiança diante dos seus públicos de interesse, visto que no processo de institucionalização de uma Política Estratégica de Comunicação é possível avaliar os distintos sujeitos que se relacionam com a organização e obter uma maior aproximação com esses atores, ao discutir coletivamente o que cada um espera da comunicação.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINO, D. Using social media to engage citizens: A study of Italian municipalities. **Public Relations Review**, Knoxville, v. 39, p. 232-234, 2013.
- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. A Measurement Framework for Assessing the Contribution of Social Media to Public Engagement: An empirical analysis on Facebook. **Public Management Review**, Edimburgo, v. 18, n. 9, p. 1289-1307, 2015.
- AGUNE, R. et al. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público** - dá para fazer. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- ALONSO-CAÑADAS, J.; SÁEZ-MARTIN, A.; CABA-PÉREZ, C. Changes in the dimensions of political competition in Europe and their impact on citizens' engagement via Facebook. **Local Government Studies**, Abingdon, v. 46, n. 5, p. 693-715, 2019.
- AMARAL, C. M. A. **Comunicação pública e participação política: estratégias governamentais de uso das tecnologias de informação e comunicação na Bahia**. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.
- ANTUNES, A.M.F. **A utilização de redes sociais como estratégia de Marketing nas instituições de ensino superior público: estudo de caso**. 2011. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.
- AZEVEDO, C. E. F. et al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *In*: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ/ANPAD, 2013, Brasília. **Anais eletrônicos** [...]. Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ5.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELTRAME, M. M. de L. L. **Política de Comunicação em Instituições de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2015.
- BONI, V. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- BRANDÃO, E. P. Conceito de Comunicação Pública. *In*: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. **Portaria nº 38, de 11 de junho de 2012**. Homologa a Norma Complementar nº 15/IN01/GSIPR. Brasília: Diário Oficial da União, 21 jun. 2012.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. **Public Administration Review**, Washington, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

BUENO, W. D. C. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

BUENO, W. D. C. **Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática**. 1. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.

CAMARGO, V. B. Iramuteq: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CARDINAL, M. J. Organizações e redes sociais: comunicação empresarial em tempos de crise. *In*: BUENO, W. (Org.). **Comunicação Empresarial Leituras Contemporâneas**. São Paulo: All Print Editora, 2011.

CARDOSO, O. D. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006.

CHO, M. Public engagement with nonprofit organizations on Facebook. **Public Relations Review**, Knoxville, v. 40, n. 3, p. 565-567, 2014.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DENHARDT, R. B. O novo serviço público. *In*: DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage CTP, 2012, p. 254-284.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The New Public Service Revisited. **Public Administration Review**, Washington, v. 75, n. 5, p. 664-672, 2015.

DINIZ, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2012.

EXCEL. **Aplicativo**. Aplicativo para análise de planilhas. Disponível em: <http://www.microsoft.com>

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOROUZANDEH, S.; SOLTANPANAH, H.; SHEIKHAHMADI, A. Content marketing through data mining on Facebook social network. **Webology**, Teerã, v. 11, n. 1, 2014.

FREITAS, I. G. **Administração pública e responsabilidade social e sustentabilidade, compromisso da instituição de ensino pública**: um estudo de caso do Instituto Federal Fluminense. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2014.

FREY, K. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 21, p. 211-260, 2000.

GOMES, P. G. **Comunicação Social**: filosofia, ética, política. São Leopoldo: Editora Unisinos, 1997.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas Públicas e Desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora da UNB, 2009.

KARAKIZA, M. The Impact of Social Media in the Public Sector. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Nova Iorque, v. 175, p. 384-392, 2015.

KEINERT, T. M. M. **Administração Pública no Brasil**: crises e mudanças de paradigmas. São Paulo: Annablume/FAPESP, 2007.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Tendências da produção científica em relações públicas e comunicação organizacional no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 24, n. 39, p. 93-125, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Políticas Públicas de Comunicação: a necessidade de um debate abrangente. In: CASTRO, D. (Org.). **Reflexão sobre as Políticas Nacionais de Comunicação**. Brasília: Instituto Nacional de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2009, p. 59-77.

KUTSIKOS, K. Distribution-Collaboration Networks (DCN): A Systems-Based Model for Developing. In: THE 7TH EUROPEAN CONFERENCE ON E-GOVERNMENT (ECEG 2007), 2007, Londres. **Proceedings** [...]. Londres: ACPI, 2007, p. 241–249. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1wSv2kYXjJMC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 mar. 2020.

LAI, C.; YU, R. P.; CHEN, Y. Examining government dialogic orientation in social media strategies, outcomes, and perceived effectiveness: a mixed-methods approach. **International Journal of Strategic Communication**, Arlington, v. 14, n. 3, p. 139-159, 2020.

LEE J.; KIM. S. Citizens' e-participation on agenda setting in local governance: Do individual social capital and eparticipation management matter?. **Public Management Review**, Edimburgo, v. 20, n. 6, p. 873-895, 2017.

LIEDTKE, F. P. Políticas de Comunicação: Breve Retrospectiva dos Temas em Disputa e Aplicações nas Organizações Públicas e Privadas no Brasil. *In: XXXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 2013, Manaus. **Anais eletrônicos** [...]. Manaus: Intercom, 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0833-1.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

MACINTOSH, A. Characterizing E-Participation in Policy-Making. *In: THE 37TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES*, 2004, Havaí. **Proceedings** [...]. Havaí: IEEE, 2004. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.98.6150&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

MAFRA, R. L. M. Diálogo público, instituições científicas e democracia: reflexões sobre a constituição de uma política de comunicação organizacional. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 161-174, 2016.

MAIA, R. C. M. Esfera pública e os media na trajetória de pensamento de Jürgen Habermas. *In: MARQUES, A. (Org.). Esfera pública, redes e jornalismo*. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

MALTA, L. G. et al. A Política de Comunicação como ferramenta estratégica de gestão empresarial. *In: XV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 2018, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: AEDB, 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/9626201.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS*, 2004, Bauru. **Anais** [...]. Bauru: USC, 2004. CD-ROM.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: an interactive approach**. Thousand Oaks: SAGE, 1996.

MEN, L. R. Public engagement with CEOs on social media: Motivations and relational outcomes. **Public Relations Review**, Knoxville, v. 42, n. 5, p. 932-942, 2016.

MONTEIRO, G. F. A singularidade da comunicação pública. *In: DUARTE, J. (Org.). Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 34-46.

NETVIZZ. **Aplicativo**. Aplicativo para extração de dados de contas do Facebook. 2019.

OLENA, K.; SVITLANA, K. Enterprise communication policy indicators analysis as a part of marketing audit. **Tehnologičnij Audit ta Rezervi Virobnictva**, Carcóvia, v. 3, n. 4, p. 51-54, 2018.

OLIVEIRA, S. M. L. R. M. **“Quem não se comunica se trumbica”**: uma análise da comunicação e de sua política na UFPE a partir da criação da Segic e Procit. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

O'REILLY, T. What Is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software. **MPRA**, Munique, n. 4578, 2007. Disponível em: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/4578/1/MPRA_paper_4578.pdf>. Acesso em 26 de maio de 2019.

RIEDER, B. Studying Facebook via data extraction: the Netvizz application. *In: WEBSCI '13: PROCEEDINGS OF THE 5TH ANNUAL ACM WEB SCIENCE CONFERENCE*, 2013, Paris. **Proceedings** [...]. Paris: ACM, 2013. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/2464464.2464475>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

ROWE, G.; FREWER, L. J. Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. **Science, Technology & Human Values**, Arizona, v. 25, n. 1, p. 3-29, 2000.

ROY, J. Digital government and servisse delivery: Na examination of performance and prospets. **Canadian Public Administration**, Toronto, v. 60, n. 4, p. 538-561, 2017.

SAAD CORREA, E. Comunicação digital e novas mídias institucionais. *In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 317-335.

SECOM – Secretaria Especial de Comunicação Social. **Manual de orientação para atuação em redes sociais**. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/pdfs-da-area-de-orientacoes-gerais/internet-e-redes-sociais/secommanualredessociaisout2012_pdf.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

SERRAT, O. **Social media and the public sector**. Washington: Asian Development Bank, 2010.

SIAS, P. M. Company Facebook and organizational identification. **Communication Research Reports**, Morgantown, v. 34, n. 4, p. 335-343, 2017.

SILVA, A. S. R. et al. Mídias sociais na administração pública: um estudo sobre a utilização do Facebook pelos municípios do Recôncavo do estado da Bahia - Brasil. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 11, n. 2, p. 174-181, 2015.

SILVEIRA, M. L. **Política de Comunicação para instituições educacionais**: o caso da rede metodista de educação. Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). 2012. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

SPRY, D. **More Than Data**: Using the Netvizz Facebook Application for Mixed-Methods Analysis of Digital Diplomacy. Londres: SAGE Publications, 2019.

STATISTA. Site do Statista. 2021. Plataforma de dados estatísticos. **Homepage**. Disponível em: <<https://www.statista.com/>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

STORCH, S. As redes sociais já fazem parte de nosso jeito de pensar. **Instituto Intranet Portal**, São Paulo, vol. especial, n.1, 2007. Disponível em: <<http://revista.intranetportal.org.br/2007/10/as-redes-sociais-ja-fazem-parte-de-nossojeito-de-pensar/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

SURYADI, E. Communication strategy of institutional policies and outstanding UPI leading to a university at the asean year 2020. **Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, Istambul, v. 8, p. 633-641, 2018.

TAEWOO, N. Determining the type of e-government use. **Government Information Quarterly**, Delft, v. 31, n. 2, p. 211-220, 2014.

TARRAGÓ, D. B.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO, J.C. **A administração pública deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**. São Paulo: M. Books, 2010.

TENÓRIO, F. G. et al. Critérios para a avaliação de processos decisórios participativos deliberativos na implementação de políticas públicas. *In*: Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG/ANPAD, 2008, Salvador. **Anais eletrônicos** [...]. Salvador: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG569.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

VICENTE, M. R.; NOVO, A. An empirical analysis of e-participation. The role of social networks and e-government over citizens' online engagement. **Government Information Quarterly**, Delft, v. 31, n. 3, p. 379-387, 2014.

WINRAR. **Aplicativo**. Aplicativo para compilação de dados. Disponível em: <http://www.win-rar.com>

YANEZ, C. A. V. Communication Policy and Management as a contribution to Chilean universities institutional management. **Revista Internacional De Relaciones Publicas**, Málaga, v. 5, n. 9, p. 179-206, 2015.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. *In*: DUARTE, J. (Org.). **Comunicação Pública**: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICES

**APÊNDICE A – RELAÇÃO DAS UNIVERSIDADES COM POLÍTICA
ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO E PÁGINA NO FACEBOOK**

Universidades	Política de Comunicação	Facebook
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	x	x
Universidade Federal do Vale do São Francisco		x
Universidade Federal da Integração Latino-Americana		x
Universidade de Brasília		x
Universidade da Integração Intern. da Lusofonia Afro-Brasileira		x
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre		x
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri		x
Universidade Federal Rural do Semi-Árido		x
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro		x
Universidade Federal Rural de Pernambuco		x
Universidade Federal Rural da Amazônia		x
Universidade Federal Fluminense		x
Universidade Federal do Triângulo Mineiro		x
Universidade Federal de Tocantins	x	x
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará		x
Universidade Federal do Rio Grande do Sul		x
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	x	x
Universidade Federal do Rio Grande	x	x
Universidade Federal do Rio de Janeiro		x
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia		x
Universidade Federal do Piauí		x
Universidade Federal do Paraná		x
Universidade Federal do Pará		x
Universidade Federal do Oeste da Bahia		x
Universidade Federal do Maranhão		x
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro		
Universidade Federal do Espírito Santo		x
Universidade Federal do Ceará		x
Universidade Federal do Cariri	x	x
Universidade Federal do Amazonas		x
Universidade Federal do Amapá		x
Universidade Federal do Acre		x
Universidade Federal do ABC		x
Universidade Federal de Viçosa	x	x
Universidade Federal de Uberlândia		x
Universidade Federal de Sergipe		x
Universidade Federal de São Paulo		x

Universidade Federal de São João		x
Universidade Federal de São Carlos		x
Universidade Federal de Santa Maria	x	x
Universidade Federal de Santa Catarina	x	x
Universidade Federal de Roraima		x
Universidade Federal de Pernambuco		x
Universidade Federal de Pelotas		x
Universidade Federal de Ouro Preto		x
Universidade Federal de Minas Gerais		x
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul		x
Universidade Federal do Mato Grosso		x
Universidade Federal de Lavras		x
Universidade Federal de Juiz de Fora		x
Universidade Federal Itajubá		x
Universidade Federal de Goiás	x	x
Universidade Federal de Campina Grande		x
Universidade Federal de Alfenas		x
Universidade Federal de Alagoas		x
Universidade Federal da Paraíba		x
Universidade Federal da Grande Dourados		x
Universidade Federal da Fronteira do Sul		x
Universidade Federal da Bahia		x
Universidade Federal de Rondônia		x
Universidade Federal do Delta do Parnaíba		
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco		
Universidade Federal do Pampa		x
Universidade Federal do Oeste do Pará		x
Universidade Federal de Jataí		x

Fonte: Da autora (2019).

APÊNDICE B – LEVANTAMENTO DAS UNIVERSIDADES

Universidade	Política de Comunicação	E-mail respondido
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal do Vale do São Francisco	NÃO	A Universidade Federal do Vale do São Francisco ainda não dispõe destes documentos.
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	Em andamento	Ainda não temos uma Política de Comunicação. Estamos em processo de construção do documento.
Universidade de Brasília	Em andamento	Não possuímos política de comunicação, mas ela está em construção. Não há uma data prevista para sua divulgação, pois estamos elaborando outros documentos referentes à Secretaria de Comunicação juntamente com ela.
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Em andamento	A Política de Comunicação da Unilab se encontra em fase de escrita, por isso não temos documento publicado ainda.
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	NÃO	A UFCSPA não possui nenhum destes documentos.
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	NÃO	Não temos a política formalizada, apenas um regimento interno que determina que a política e o plano de comunicação devem ser elaborados pela Diretoria de Comunicação.
Universidade Federal Rural do Semiárido	NÃO	Não temos ainda. Porém é uma das metas do PDI, mas que ainda não saiu do papel. E com certeza não sairá (2015/2019) uma vez que não teremos tempo hábil. Penso que ficará para o próximo (2020/2024). Em todo caso, existe uma perspectiva para a sua elaboração. Hoje, a Assessoria de Comunicação da Ufersa conta com um regimento aprovado pelo CONSUNI, em 2015, um Manual de Identidade Visual e estamos elaborando, em fase final, o Manual de Rotinas e Procedimentos.
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	NÃO	Não temos Política de Comunicação. Veja no site alguns dos nossos materiais.
Universidade Federal Rural de Pernambuco	NÃO	Infelizmente ainda não contamos com o documento aqui na UFRPE. Mas é uma das nossas prioridades para este ano. A criação da Política de Comunicação está prevista no nosso Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). E também é uma preocupação fundamental por parte da nossa equipe na Coordenadoria de Comunicação Social (CCS). Uma comissão foi criada especialmente para esse fim há uns anos atrás, mas não conseguiu evoluir muito. Estamos reformulando a comissão e devemos enfrentar esse processo ao longo dos próximos meses. Paralelo a isso, a CCS está em processo de reformulação institucional. Nosso regimento interno será construído em sintonia com os debates sobre a política. É uma preocupação nossa dar segurança à instituição no que se refere à Comunicação.
Universidade Federal Rural da Amazônia	NÃO	Estamos produzindo nosso regimento de comunicação para aprovação nos conselhos.
Universidade Federal Fluminense	NÃO	No momento, estamos passando por uma reestruturação dos serviços e produtos oferecidos pela nossa Superintendência de Comunicação Social e acredito que em breve haverá sim uma Política de Comunicação. Só não posso te dar um prazo, mas qualquer coisa entro em contato com você.

Universidade	Política de Comunicação	E-mail respondido
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Em andamento	Já temos a minuta das Políticas de Comunicação, como o processo é democrático e construído com vários atores está demandando um tempo maior que o previsto. Acreditamos que logo estará publicada no nosso portal.
Universidade Federal de Tocantins	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	NÃO	De fato, ainda não temos uma política de comunicação. A Unifesspa é uma universidade com cinco anos de existência e ainda vive importantes processos de estruturação. Nossa Ascom também é muito recente, está se estruturando e até ano passado não tínhamos nenhum curso na área de Comunicação na Unifesspa. Estamos também em processo de conclusão da construção do nosso primeiro estatuto. Por todas essas razões, ainda não foi possível avançar rumo à construção de uma política de comunicação. No entanto, já estamos realizando um planejamento, chegamos a fazer uma visita técnica à UFCA, universidade também nova e que aprovou recentemente a sua política e estamos nos preparando para iniciar esse trabalho. Nossa expectativa é que no ano que vem já tenhamos condições de fomentar um amplo debate com a participação da comunidade universitária em torno desta temática para a elaboração da política.
Universidade Federal do Sul da Bahia	NÃO	A UFSB não possui, ainda, uma Política de Comunicação (PC) implementada. Temos um documento de cunho mais operacional, com nossas diretrizes para a área, a Instrução Normativa de Comunicação Social da UFSB, aprovada em 2016. No momento o documento passa por reestruturação e nossa (PC) está prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional (2020-2024), aprovado recentemente.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	NÃO	A UFRGS não tem uma política de comunicação formalizada.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal do Rio Grande	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Em andamento	https://ufrj.br/noticia/2017/09/21/casa-da-ciencia-recebe-debate-sobre-politica-de-comunicacao https://ufrj.br/noticia/2017/07/18/servidores-da-ufrj-discutem-politicas-de-comunicacao
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	NÃO	A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia não possui uma política de comunicação. Também não há uma previsão de sua elaboração. No entanto, A Assessoria de Comunicação da UFRB possui um Guia de Produtos e Serviços e uma Linha Editorial que regulamentam nossas atividades.
Universidade Federal do Piauí	NÃO	A universidade segue o manual do governo Federal.
Universidade Federal do Paraná	NÃO	Ainda não temos uma política de comunicação aprovada pelo Conselho.
Universidade Federal do Pará	Em andamento	Ainda estamos elaborando a nossa Política de Comunicação, contudo, temos o PDU da Ascom/UFPA e o nosso PDI que contem indicativos sobre a comunicação institucional da Universidade.

Universidade	Política de Comunicação	E-mail respondido
Universidade Federal do Oeste da Bahia	NÃO	A UFOB não possui nenhum dos dois documentos solicitados.
Universidade Federal do Maranhão	NÃO	A UFMA nunca teve um manual no qual constasse suas políticas de comunicação e que integrasse os diferentes órgãos de comunicação da instituição; todavia, desde que assumi a direção da ASCOM, comecei a estudar algumas políticas e a desenhar uma proposta para a gestão. Como este ano é de eleições para reitor, dificilmente conseguirei terminar o material, mas estamos trabalhando nele.
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	NÃO	A UNIRIO não tem Política de Comunicação.
Universidade Federal do Espírito Santo	NÃO	A Ufes realmente não possui uma política formal de comunicação.
Universidade Federal do Ceará	Em andamento	Temos uma Política de Comunicação em fase de revisão e implantação. Infelizmente, não temos como disponibilizar um documento neste momento.
Universidade Federal do Cariri	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal do Amazonas	Em andamento	Realmente ainda não temos uma política de comunicação implantada, mas ela já foi elaborada e está em processo de revisão para aprovação junto às instâncias superiores da Ufam.
Universidade Federal do Amapá	Em andamento	https://www2.unifap.br/politicacomunicacao/
Universidade Federal do Acre	NÃO	Mandaram PDI e plano de gestão, mas não uma Política de Comunicação.
Universidade Federal do ABC	NÃO	Enviaram o guia de produtos e serviços e documentos referentes às mídias sociais.
Universidade Federal de Viçosa	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal de Uberlândia	NÃO	Olá, Camila, infelizmente ainda não temos.
Universidade Federal de Sergipe	NÃO	E-mails enviados (9/4/19; 23/9/19; 1/10/19) mas sem resposta.
Universidade Federal de São Paulo	Em andamento	Informo, que por coincidência, a Unifesp começou hoje processo de implementação das discussões para elaboração da Política de Comunicação. O prazo previsto para finalização é dezembro de 2019.
Universidade Federal de São João	Em andamento	Temos uma política pronta que não foi apresentada ao Conselho Universitário no tempo hábil e, portanto, precisa de ser revista.
Universidade Federal de São Carlos	Em andamento	http://www.ccs.ufscar.br/politica-de-comunicacao
Universidade Federal de Santa Maria	SIM	(Já possuía Política implementada. E-mail enviado posteriormente apenas para agendar a entrevista)
Universidade Federal de Santa Catarina	SIM	Atualmente temos um grupo de trabalho atualizando nossa Política de Comunicação.
Universidade Federal de Roraima	NÃO	Não temos Política de Comunicação.
Universidade Federal de Pernambuco	NÃO	Não. As políticas e normas em vigor estão contidas no link: https://www.ufpe.br/politicas

Universidade	Política de Comunicação	E-mail respondido
Universidade Federal de Pelotas	NÃO	Não possuímos ainda.
Universidade Federal de Ouro Preto	NÃO	A UFOP não tem uma Política de Comunicação.
Universidade Federal de Minas Gerais	NÃO	Na UFMG as estratégias e ações (bem como a definição da missão institucional) da Comunicação estão descritas no item "Políticas de Gestão", do Plano de Desenvolvimento Institucional. No documento, que é datado, há menção de ações e de uma diretriz para a prática da comunicação institucional na Universidade. Atualmente, o próprio Centro de Comunicação está discutindo uma proposta para efetivar, por meio de aprovação do Conselho Universitário, de institucionalização.
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	NÃO	Informamos que até o momento dispomos apenas de Manual de Identidade Visual, disponível no link https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/08/Manual-Identidade-UFMS-2018.pdf .
Universidade Federal do Mato Grosso	NÃO	Fizemos uma busca aqui e não encontramos uma Política de Comunicação institucionalizada.
Universidade Federal de Lavras	NÃO	Possui Diretrizes de Comunicação, Manual de Redação, Manual de Identidade Visual, Guia de Relacionamento com a Mídia. Contudo, ainda não possui uma Política de Comunicação.
Universidade Federal de Juiz de Fora	Em andamento	Estamos concluindo nosso projeto de Política de Comunicação para a UFJF, que será submetida pelo Conselho Superior.
Universidade Federal Itajubá	NÃO	Temos apenas o Regimento da Secretaria de Comunicação.
Universidade Federal de Goiás	SIM/ 2019	(Política implementada, contudo, não entrou na coleta de dados)
Universidade Federal de Campina Grande	NÃO	E-mails enviados (9/4/19; 6/9/19; 23/9/19; 30/9/19; 1/10/19; 4/10/19) mas sem resposta.
Universidade Federal de Alfenas	NÃO	Nós realmente não temos Política de Comunicação ainda. Conseguimos aprovar em dezembro de 2018 nosso Regimento, o qual prevê a elaboração da Política por um Comitê Técnico Gestor. No entanto, já estamos articulando a elaboração e esperamos que saia em breve para submetermos ao Conselho Universitário. A demora se deve pela necessidade de nomeação de um gestor (hoje somos apenas duas jornalistas e uma colaboradora terceirizada no setor) e de representantes da comunidade universitária para integrar o Comitê, conforme previsto no Regimento.
Universidade Federal de Alagoas	NÃO	Não, não temos.
Universidade Federal da Paraíba	NÃO	Não temos política de comunicação ainda. A UFPB segue as diretrizes do Governo Federal e dos marcos legais que regem o Gabinete da Reitoria, do qual a Assessoria de Comunicação Social faz parte, e a Superintendência de Comunicação Social da instituição.
Universidade Federal da Grande Dourados	NÃO	Começamos a elaboração de nossa Política de Comunicação no reitorado atual, mas não avançamos. Há a previsão da equipe de apresentarmos o documento para a próxima gestão, que deve tomar posse no meio deste ano.

Universidade	Política de Comunicação	E-mail respondido
Universidade Federal da Fronteira do Sul	NÃO	Não, a UFFS tem diretrizes de comunicação. Ainda não iniciamos alguma discussão sobre política.
Universidade Federal da Bahia	NÃO	Nós realmente ainda não temos uma de comunicação. É objetivo da comunicação apresentar uma proposta à reitoria ainda este ano.
Universidade Federal de Rondônia	NÃO	informo que as Políticas de Comunicação da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) estão sendo organizadas para posterior submissão à análise dos conselhos superiores da instituição. Tão logo essas etapas sejam concluídas as Políticas de Comunicação da UNIR serão disponibilizadas em nossos espaços de publicização.
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	NÃO	(Universidade recente, criada em 2018)
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	NÃO	(Universidade recente, criada em 2018)
Universidade Federal do Pampa	Em andamento	Já foi emitida a portaria de designação do Grupo de Trabalho para a Criação de Política Institucional de Comunicação da UNIPAMPA, composta por servidores da Assessoria de Comunicação Social (ACS), dos cursos de Comunicação e um representante dos diretores dos dez campi. Temos reunião marcada para o próximo dia 29 de abril para concluir a minuta a ser enviada ao CONSUNI.
Universidade Federal do Oeste do Pará	NÃO	Não temos ainda uma política.
Universidade Federal de Jataí	NÃO	A Universidade Federal de Jataí ainda não tem completa autonomia da Universidade Federal de Goiás e por isso responde com a documentação da UFG. Assim, nossa política de comunicação é a mesma.

Fonte: Da autora (2021).

**APÊNDICE C – PÁGINAS DO FACEBOOK DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS
BRASILEIRAS**

Universidades	Página no Facebook
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	https://www.facebook.com/UTFPR/
Universidade Federal do Vale do São Francisco	https://www.facebook.com/Univasf/
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	https://www.facebook.com/unila.oficial/
Universidade de Brasília	https://www.facebook.com/oficialUnB/
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	https://www.facebook.com/unilaboficial/
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	https://www.facebook.com/UFCSPA/
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	https://www.facebook.com/UFVJMDTNA/
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	https://www.facebook.com/Ufersa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	https://www.facebook.com/universidadefederalrural/
Universidade Federal Rural de Pernambuco	https://www.facebook.com/UFRPEAscom/
Universidade Federal Rural da Amazônia	https://www.facebook.com/UFRAOficial/
Universidade Federal Fluminense	https://www.facebook.com/UFFOficial/
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	https://www.facebook.com/uftmsocial/
Universidade Federal de Tocantins	https://www.facebook.com/UFToficial/
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	https://www.facebook.com/unifesspaoficial/
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	https://www.facebook.com/ufrgsnoticias/
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	https://www.facebook.com/ufrnoficial/
Universidade Federal do Rio Grande	https://www.facebook.com/FURGINstitucional2/
Universidade Federal do Rio de Janeiro	https://www.facebook.com/PortalUFRJ/
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	https://www.facebook.com/ufrb.edu/
Universidade Federal do Piauí	https://www.facebook.com/ufpioficial/
Universidade Federal do Paraná	https://www.facebook.com/UFPRoficial/
Universidade Federal do Pará	https://www.facebook.com/UFPAOficial/
Universidade Federal do Oeste da Bahia	https://www.facebook.com/ufoboficial/

Universidade Federal do Maranhão	https://www.facebook.com/ufmaoficial
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	/
Universidade Federal do Espírito Santo	https://www.facebook.com/ufesoficial/
Universidade Federal do Ceará	https://www.facebook.com/UFCinforma/
Universidade Federal do Cariri	https://www.facebook.com/UniversidadeFederaldoCaririOficial/
Universidade Federal do Amazonas	https://www.facebook.com/ufamoficial/
Universidade Federal do Amapá	https://www.facebook.com/ueapoficial/
Universidade Federal do Acre	https://www.facebook.com/ufacoficial/
Universidade Federal do ABC	https://www.facebook.com/ufabc/
Universidade Federal de Viçosa	https://www.facebook.com/ufvbr/
Universidade Federal de Uberlândia	https://www.facebook.com/ComunicacaoUfu/
Universidade Federal de Sergipe	https://www.facebook.com/UFSoficial/
Universidade Federal de São Paulo	https://www.facebook.com/Unifespoficial/
Universidade Federal de São João	https://www.facebook.com/ufsibr/
Universidade Federal de São Carlos	https://www.facebook.com/UFSCar/
Universidade Federal de Santa Maria	https://www.facebook.com/UFMS.BR/
Universidade Federal de Santa Catarina	https://www.facebook.com/UniversidadeUFSC/
Universidade Federal de Roraima	https://www.facebook.com/UFRR.br/
Universidade Federal de Pernambuco	https://www.facebook.com/ufpeoficial/
Universidade Federal de Pelotas	https://www.facebook.com/ufpel/
Universidade Federal de Ouro Preto	https://www.facebook.com/minhaUFOP/
Universidade Federal de Minas Gerais	https://www.facebook.com/ufmgbr/
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	https://www.facebook.com/ufmsbr/
Universidade Federal do Mato Grosso	https://www.facebook.com/ufmatogrosso/
Universidade Federal de Lavras	https://www.facebook.com/uflabr/
Universidade Federal de Juiz de Fora	https://www.facebook.com/UFJFoficial/
Universidade Federal Itajubá	https://www.facebook.com/universidadefederaldeitajuba/
Universidade Federal de Goiás	https://www.facebook.com/universidadefederaldegoias
Universidade Federal de Campina Grande	https://www.facebook.com/UFCEGOficial/

Universidade Federal de Alfenas	https://www.facebook.com/Universidade-Federal-de-Alfenas-174676769243229/
Universidade Federal de Alagoas	https://www.facebook.com/ufaloficial/
Universidade Federal da Paraíba	https://www.facebook.com/UFPBoficial/
Universidade Federal da Grande Dourados	https://www.facebook.com/ufgdoficial/
Universidade Federal da Fronteira do Sul	https://www.facebook.com/uffsonline
Universidade Federal da Bahia	https://www.facebook.com/Universidade-Federal-da-Bahia-UFBA-231509166876211/?ref=page_internal
Universidade Federal de Rondônia	https://www.facebook.com/unir.ro/
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	/
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	/
Universidade Federal do Pampa	https://www.facebook.com/UnipampaOficial/
Universidade Federal do Oeste do Pará	https://www.facebook.com/ufopa/
Universidade Federal de Jataí	https://www.facebook.com/ufJatai/

Fonte: Da autora (2019).

APÊNDICE D – NUUVENS DE PALAVRAS DO CONTEÚDO DAS POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICAÇÃO DAS UNIVERSIDADES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA



APÊNDICE E – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS

Nome completo, por favor:

Cargo na Universidade, por favor:

Você participou ativamente do processo de construção da Política de Comunicação?

- 1- Confirma-me por favor a data de implantação da Política de Comunicação de vocês?**
- 2- Você se recorda quando começou o seu processo de construção? Por exemplo, quando foi a designação da comissão responsável pela Política?**
- 3- Foi realizado algum diagnóstico sobre a comunicação da Universidade ANTES da formulação da Política de Comunicação?**
Uma auditoria de imagem, sondagem de opinião ou outro tipo de diagnóstico?

SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, PULAR PARA A PERGUNTA 10

SE A RESPOSTA FOR POSITIVA:

- 4- O diagnóstico foi realizado quanto tempo ANTES de iniciarem os trabalhos de formulação da Política?**
- 5- Como foi realizado o diagnóstico?**
Quais ferramentas utilizadas?
Quem conduziu (pessoal interno ou externo)?
Quais os públicos consultados?
- 6- No diagnóstico houve algum questionamento sobre as mídias sociais da universidade?**

SE A RESPOSTA FOR NEGATIVA, PULAR PARA A PERGUNTA 10

SE A RESPOSTA FOR POSITIVA:

- 7- Quais mídias sociais foram avaliadas no diagnóstico? Por que essas mídias?**
- 8- Detectaram as mídias sociais mais utilizadas pela comunidade interna?**

9- E pela comunidade externa?

10- O processo de construção da Política de Comunicação foi divulgado na Universidade?

a. Como foi feita a divulgação desse processo?

11- E houve um espaço para discussão da construção do documento pelos públicos da Universidade?

Espaços *on-line*, presenciais ou ambos?

a- Em qual espaço de discussão vocês perceberam que houve mais engajamento do público?

12- Houve uma consulta pública formal do documento final antes de ser encaminhado para o Conselho Superior?

a. Quais os meios utilizados para que ocorresse essa consulta pública?

b. Foi expressivo o envolvimento da comunidade nessa consulta pública?

c. Em qual espaço houve maior envolvimento?

13- Após a implantação da Política, já foi possível detectar algum impacto na comunicação da Universidade com os seus públicos?

a- Você poderia destacar alguns exemplos?

14- A Política de Comunicação contemplou alguma diretriz ou alguma estratégia com relação as mídias sociais?

a- Se sim, você considera que foi importante contemplar as mídias sociais? Poderia indicar alguns exemplos?

b- Se não, você considera que as mídias sociais deveriam ter sido contempladas pela política de comunicação? Poderia explicar por que?

15- Você gostaria de deixar algum comentário sobre a implementação da Política de Comunicação na sua Universidade?

Dificuldades, desafios, vantagens, desvantagens, etc.

Fique à vontade para comentar pontos que chamaram a sua atenção.

APÊNDICE F – ENTREVISTAS SEPARADAS POR SEGMENTAÇÃO TEMÁTICA

Envolvimento do entrevistado com a construção da Política Estratégica de Comunicação

IFE A	<p>No mínimo, esses três anos antes, foi constituída uma Comissão, junto com a jornalista que antecedia a minha gestão, no qual quando eu entrei se aposentou. (...) Essa Política de Comunicação quando foi aprovada pelo Conselho, eu só fui convidado para ir ao Conselho nessa data de abril, quando ela já estava definida. Eu não tinha muito o que fazer.</p> <p>(...) Para mim seria extremamente inoportuno, se cai no meu colo uma Política de Comunicação e não vou trabalhar isso. Seria um contraditório inclusive no meu caráter profissional. Quando eu li a Política de Comunicação, foi o meu primeiro chão de fábrica, eu tenho onde me agarrar. Eu fiz muitas reuniões com todos e todas colegas, a partir de leituras da Política de Comunicação, nós trabalhamos muito. A melhor maneira de unir a equipe era nós nos debruçarmos sobre um foco: pessoal, nós temos que unir a nossa equipe e nós temos um norte. A partir dessas ações dialógicas, dessa organização da casa.</p>
IFE B	<p>Eu estava como Diretora de Comunicação na época. Ela foi feita com muito carinho e dedicação.</p> <p>Eu entrei na instituição em 2014, como jornalista, em 2016 teve uma reformulação e me chamaram para assumir a Diretoria de Comunicação. Assumi junto com uma outra colega, que ficou como coordenadora de jornalismo. Nós duas muito afinadas no pensamento do que é Universidade, que tipo de comunicação. E sempre tem muita reclamação sobre comunicação, acho que em todo lugar do mundo. Tinha uma demanda da Universidade.</p> <p>A gente passou um ano trabalhando nessa Política. Teve um vai e vem, alguns gestores não concordavam com algumas coisas, a gente ficou sendo odiada, brigamos com meio mundo de gente.</p>
IFE C	<p>Primeiro, essa preocupação surgiu depois de um projeto que eu orientei, de uma servidora da TV Universitária, trabalho de mestrado. Era uma preocupação que eu já vinha tendo há um bom tempo na Universidade, porque eu também tinha sido chefe do Departamento de Comunicação, em 2015. Eu finalizei a minha gestão em 2015, quando eu fui para a direção do Centro, nosso Centro de Humanidades, que tem o curso de Comunicação.</p> <p>A Política de Comunicação vai ser construída nesse período, começa na provocação pública, na defesa da minha orientanda, em que eu provocava a universidade de que era o momento de fazermos isso, de começar uma Política de Comunicação e que fosse uma comunicação integrada, que foi exatamente o projeto que eu propus e que essa nossa colega fizesse o mestrado nessa área.</p>
IFE D	<p>A Política foi aprovada em abril de 2018. Mas, o processo de implementação de uma cultura da necessidade de uma Política de Comunicação é bem anterior, inclusive anterior a minha participação, tem outras professoras fundamentais nesse processo. Mas, a minha atuação específica, começou em 2014, quando eu era coordenadora do curso de Relações Públicas. Organizamos o I Fórum de Comunicação Pública da região Sul, vieram representantes da EBC, do Senado, começamos então a trabalhar com os nossos públicos e fazer as articulações para sentir a necessidade de comunicação pública e da Política de Comunicação, para que não fosse algo imposto.</p>
IFE E	<p>Não estou mais na gestão desde 2016. E uma coisa que me deixou triste é porque não pude dar sequência à Política. A gente aprovou a Política e logo depois teve eleição, concorri à</p>

	eleição e perdi. Sai de todos os meus cargos. Inclusive, a gente estava paralelamente fazendo a Política da Rádio Universitária, que eu coordenava as duas coisas, e infelizmente não deu. Mas, acho que já foi um passo muito grande ter a Política, pois a gente já tinha 10 anos de instituição e não tínhamos nada ainda. Então, a criação da Política foi um passo bastante importante. Hoje, estou como vice coordenadora do mestrado em Educação e professora no curso de Jornalismo.
IFE F	Eu não cheguei a participar, pois eu não era diretor na época.
IFE G	Segundo semestre de 2016 começamos a conversar a respeito disso. A partir disso teve a nomeação de uma Comissão, eram servidores de cargos da área, lotados no Departamento de Comunicação. Convidamos também um membro externo, que é professor do curso de Comunicação. Essa Comissão que elaborou a minuta. A gente colocou em consulta pública à comunidade. Vieram algumas sugestões, a gente se reuniu para deliberar sobre aquelas questões, até fechar o documento final que ia para o Conselho. Chegando do Conselho não teve muita mudança, então foi tranquilo para o processo de aprovação.

Fonte: Da autora (2021).

Realização de diagnóstico antes da Política Estratégica de Comunicação

IFE A	(-----)
IFE B	Era mais o que a gente acompanhava e ouvia, mas tipo formulário e pesquisa não. Foi ouvindo mesmo a comunidade.
IFE C	Assim, pesquisa de opinião não. Eles fizeram algumas reuniões nos campi, no interior. Fizeram o mesmo percurso que a minha orientanda fez na época.
IFE D	Temos a CPA, que é a comunicação central que é ramificada em setoriais. Então, tínhamos esse diagnóstico de todas as unidades. Então, nós só atualizamos esses dados nos Seminários, porque nos Seminários tínhamos uma participação bem expressiva. Eles eram transmitidos pelo nosso Youtube institucional, e as pessoas também mandavam questões. E a comunidade mandava e-mail, respondia aos questionários.
IFE E	<p>Eu tinha na minha equipe uma jornalista que tinha feito mestrado profissional em Políticas Públicas e do mestrado ela tinha construído uma pesquisa sobre a não existência da Política de Comunicação, sobre os públicos, a comunicação na Instituição. Já tinha ali a base de pesquisa para iniciar. Porque não tem como você fazer uma Política de Comunicação sem ter um diagnóstico.</p> <p>Nós partimos dos dados da pesquisa dela, que estava recente, de 2014 e começamos a Política em 2015 para ser efetivamente aprovada em 2016.</p> <p>Ela fez um questionário e aplicou por e-mail para toda a comunidade.</p> <p>O levantamento dela foi: quais os canais de comunicação que você mais utiliza, quais aqueles que você prefere, o que você sente falta na comunicação, quais são os pontos fortes, quais são os pontos fracos, como você vê a comunicação na sua instituição.</p>
IFE F	Se fez não foi nada muito estruturado não. Creio que esse feedback, de ouvir a comunidade não foi feito. Desconheço. Mas, se foi feito foi algo muito simples, nada muito estruturado.
IFE G	Tinha uma pesquisa de 2 anos, não, no início de 2013, em que essa pesquisa foi realizada.

	Foi uma pesquisa feita pelo próprio setor. Na verdade, foi alguns meses antes de eu entrar enquanto servidor da instituição. Quando eu entrei me passaram esse diagnóstico.
--	---

Fonte: Da autora (2021).

Participação da comunidade nas discussões da construção da Política Estratégica de Comunicação

IFE A	<p>Na época, o reitor estabeleceu contato com duas universidades do Estado que têm curso de Comunicação para que eles fizessem uma parceria para desenvolver a nossa Política de Comunicação e da nossa Universidade fazia parte uma Comissão muito mais de pessoas de referência de gestão do que referência de comunicação, propriamente dito.</p>
IFE B	<p>A gente fez uma coisa bem participativa, criamos uma Comissão, com estudantes, servidores técnicos, professores, e nós duas. A gente se reunia periodicamente para entender o que as pessoas queriam e o que não queriam. Tínhamos um site bem ruinzinho na época, então, as pessoas achavam muito que a vida ia se resolver com um site. Quero um site novo. Mas, assim, o que vai ter no site, quais serão os critérios, isso a gente foi debatendo e fizemos vários Fóruns com a participação da comunidade acadêmica. Foi uma construção coletiva, porém, pouca participação porque hoje em dia a gente enfrenta essa questão, as pessoas não participam mais das coisas.</p> <p>Como tinha essa Comissão com professor, com técnico, servidor, estudante, a gente não fez pesquisas <i>on-line</i>, apenas os Fóruns.</p> <p>Nos Fóruns as pessoas falavam. Mas, a grande preocupação das pessoas é muito com o site. Resumia todo o problema de comunicação no site. Eles estavam preocupados com a ferramenta. Mas, como a gente ia caminhar, como íamos atuar não. Mas, é porque eu acho que tem um desconhecimento mesmo.</p> <p>A ideia de uma Política de Comunicação é mais ou menos dizer isso: o que é comunicação, somos uma universidade temos que estar preocupados com as questões públicas e políticas. Até para as pessoas entenderem que não é autopromoção.</p> <p>Chegavam as demandas e eu fazia uma análise jornalística mesmo do que eu acreditava do que é comunicação na universidade. Eu dizia não e explicava os motivos. Eu estava permanentemente educando, mas, as pessoas não lidam bem com um não. Então, pensamos na Política justamente para embasar, mas, muitos gestores ainda dizem que a Política é subjetiva.</p>
IFE C	<p>Então, a universidade se viu provocada e como eu já tinha experiência na comunicação, tinha sido chefe de Departamento, estava na direção do Centro, que tem um poder de ressonância muito grande e nos Conselhos Superiores a gente sempre batia nessa tecla, acabou que a universidade se sentiu provocada no bom sentido e a gente começou essa discussão. Uma discussão que começou um pouco enviesada, na época eu até tive um embate com o superintendente da época, em uma reunião de diretores, em maio de 2017, porque eles chegaram com a proposta pronta, então não houve discussão conosco, nem com professores da área de comunicação.</p> <p>No Departamento ninguém foi ouvido, alunos, enfim, a comunidade interna, a comunidade externa. A comunicação pública precisa ter esse diálogo com a sociedade.</p>

	<p>Nessa reunião de diretores, que chamamos a atenção, pedimos a reitora que ela fizesse uma nova reunião e que tivesse uma abertura maior, uma discussão mais pública, mais publicizada, para que as pessoas pudessem ter a oportunidade de opinar e dar as suas contribuições, cada área poderia dar a sua contribuição, pessoas da comunicação, dos movimentos sociais, o próprio movimento cultural interno, os movimentos que temos, mas, acabou que naquele momento a Universidade estava com uma preocupação mesmo de instituir as políticas e a Política de Comunicação era uma dessas e para a gestão, naquele momento, tinha que realmente colocar em prática aquela Política. Então, muitas coisas foram atropeladas, não foram discutidas como deveriam ser.</p> <p>Ela foi aberta, mas, aquele aberto para poucos né. Nós temos uma Rádio, uma Televisão, uma Agência de Comunicação, e não houve essa divulgação, esse chamamento. Creio eu, que num momento como esse, a gente faria como? Eu jogaria isso na TV, na Rádio, na nossa programação cotidiana. Então, não foi feito isso. E nos Conselhos Superiores, a reitoria sempre da gestão tem um poder de articulação muito grande. Na primeira reunião que houve no Conselho Superior, a gente foi colocando as nossas considerações, à medida do que era possível, chamando a atenção disso e daquilo, mas, ficou assim, a desejar em muitas coisas.</p>
IFE D	<p>Bom, criamos uma metodologia. Foram realizados Seminários, com toda a comunidade acadêmica. Em 2016 ocorreram Seminários e pesquisas com questionários. Tínhamos uma página, para que fosse uma participação muito comunitária, da comunidade acadêmica, ninguém construiu nada sozinho, vinham as colaborações e íamos trabalhando em cima dos textos.</p> <p>Além da área de comunicação, a gente achou fundamental que tivesse a participação de áreas convergentes, então, desde a área de informação, de arquivos, de design, de tecnologia, acessibilidade. Todas que estão relatadas na Política, existiam grupos específicos colaborando para construção desse texto.</p> <p>Teve um questionário aberto, divulgado nessas matérias, e também no próprio seminário ele era aberto. Tínhamos um roteiro com os profissionais que estavam coordenando aqueles seminários temáticos, mas a gente acolhia sugestões que podiam ser enviadas por e-mail, no próprio chat do Fórum, para quem não estava lá presencialmente.</p> <p>Eu acho que foi mais efetivo nos grupos de trabalho, pois quando a gente trabalha com Comunicação Pública, eu vivi muito disso na Câmara, a sensação que dá é que os públicos não estão preparados para o diálogo. A gente abre as estratégias para estabelecer o diálogo, talvez a gente tenha muita vontade de conversar, mas aquele público não fala, ele tem muita coisa para falar, mas não fala. E acho que é um desafio de toda a sociedade.</p> <p>Então, falavam alguns nos Seminários, mas muito lideranças, tipo DCE, tinha a representação estudantil, não era só profissional. Mas, nos Grupos de Trabalho por área é onde mais aparecia essa necessidade, esse diálogo expresso. A área do pessoal de Informação, mais ligado a Comunicação Científica, por exemplo, dos periódicos, das revistas institucionais, dos livros, das editoras, então, tinha um grupo sobre Comunicação Científica. E eles traziam toda a demanda do que era Comunicação Científica e o que é Divulgação Científica, onde entra o meu trabalho e onde acaba o seu de jornalista. Então, essas discussões, elas foram muito ricas e elas continuam até hoje se dando mais nesses grupos, se organizando institucionalmente.</p>
IFE E	<p>Nós buscamos trazer as representatividades, montamos uma Comissão para se discutir a Política. Nessa Comissão a gente quis ter as representatividades. Hoje eu vejo uma falha nessa Comissão, que é não ter ninguém do corpo discente. Na verdade, a gente até tentou, eu lembro que a gente entrou em contato com o pessoal do DCE, mas nessa época parece</p>

	<p>que o DCE estava sem cargo, estava trocando, não me lembro, mas teve uma situação assim, e a gente acabou não tendo ninguém do corpo discente e que eu acho que seria muito importante. Mas, a gente teve representatividade de corpo técnico, professores, professores de jornalismo, da área de gestão de pessoas, da ouvidoria, e um consultor externo.</p> <p>A gente buscou uma consultoria externa de uma pessoa que trabalha com Políticas Públicas. Então, a gente montou uma Comissão, que pelo tempo que a gente tinha, eu acho que ela atentou abarcar o máximo possível das possibilidades de ouvir a nossa comunidade interna. E outra questão que eu colocaria também se eu tivesse tido mais tempo seriam membros de comunidade externa, pelo menos alguma representatividade. Também chegamos a conversar sobre isso, mas ficou super difícil porque a gente falava assim: a gente não vai poder trazer todo mundo e quem a gente trás. Ahn vamos pegar alguém da área da Educação, ficou aquela coisa, resultado, acabamos não fazendo. Porque acho isso importante, porque estamos falando de Política, estamos falando de Comunicação Pública e a Comunicação Pública sem envolver o cidadão, sem envolver a sociedade ela não existe.</p> <p>(...) Para além dessa Comissão formada, a gente só apresentou e sempre falando que quem tivesse alguma colaboração. Os diretores de campi ficaram um pouco com essa responsabilidade de nos mandarem propostas, alguma discussão. A gente procurou trabalhar com representatividade, porque pelo tempo que a gente tinha não dava para fazer uma consulta pública, que era o ideal, uma consulta pública com toda a comunidade acadêmica e tudo mais. Inclusive a consultora externa e a professora de jornalismo falaram disso, da importância de ter uma consulta pública mais ampliada e tudo mais. Mas, naquele momento a gente queria a Política, ter um eixo, da maneira mais democrática possível, mas dentro daquele prazo. A gente sabia que se perdesse aquele prazo de aprovação, talvez depois a gente não tivesse Política, então a gente meio que brigou com o tempo também. Mas, a gente tentou trabalhar com as representatividades, a gente mandou também para o DCE, mesmo que ele não fizesse parte da Comissão. Mas, a gente teve muito pouco retorno dessa nossa proposta de adesão das representatividades. A gente percebe que quem lida com a Comunicação, quem conhece, quem sabe, sabe da importância real, as outras pessoas só sabem da importância no momento que elas precisam. E aí tudo é problema de comunicação, mas as pessoas não param para ver que aquilo não pode ser sempre uma reação tática, por isso que precisa ter uma Política, exatamente por tudo ser problema de comunicação, ou seja, por a comunicação atravessar transversalmente todos os processos e todas as questões dentro de qualquer instituição é por isso que ela tem que ter um planejamento, mas as pessoas infelizmente não entendem assim.</p> <p>(...)A gente fez matérias falando da construção da Política, fizemos apresentações do projeto nos nossos Conselhos, fizemos apresentações nos câmpus, convidando a comunidade a participar. É claro, que nem sempre todo mundo participava, às vezes a participação é baixa. Fizemos e-mails institucionais direcionados para os públicos, explicando que estávamos desenvolvendo essa Política, a sua importância. Talvez se a gente tivesse mais tempo, poderia ser melhor essa divulgação, mas a gente procurou cumprir pelo menos o básico.</p>
IFE F	<p>O que foi apresentado foi um instrumento do Google colaborativo, para você dar sugestões sobre a Política. Você ia lá e escrevia sobre. Era uma ferramenta do Google que apareceu rápido, de repente. Que você tinha que parar, refletir, escrever. Eu não sei como foi a adesão.</p> <p>E essa Política foi apresentada até no auditório da Cead. Mas, o que sei é que não foi discutida com os professores conjuntamente. Isso foi construído remotamente pelo formulário do Google e apresentado isso no auditório.</p>

IFE G	<p>A gente não coletou a opinião da comunidade para poder construir. A gente tinha aquele diagnóstico, fizemos uma pesquisa de outras instituições do que seria mais ou menos o ideal. A Comissão tinha essa prerrogativa de entregar o norte para a comunidade. Isso foi feito e colocado à consulta pública.</p> <p>Naquela proposta né, o documento não estava fechado em si, pois depois a Comissão tinha que deliberar sobre o que veio ali.</p> <p>Foi uma consulta pública formal. Tinha, se não me engano, um e-mail próprio da Comissão. Porque assim, todas as Políticas aqui da Universidade, o trabalho de elaboração em si é descentralizado para Comissões, e essas Comissões elaboram a Minuta, a proposta e aí sim se coloca para a consulta pública. É um padrão de todas as Políticas da Universidade. Aquela área finalística toca com a consulta de membros externos também.</p>
-------	--

Fonte: Da autora (2021).

Divulgação da Política Estratégica de Comunicação para a comunidade

IFE A	<p>No meu primeiro ano eu fiz imediatamente uma visita a todas as pró-reitorias, com a minha RP, a minha coordenadora de jornalismo e o meu coordenador de audiovisual. Passei três meses visitando pró-reitor por pró-reitor e passando uma manhã falando sobre Política de Comunicação. Comecei a fazer esses vínculos com os cargos mais pulsantes da Universidade.</p> <p>Eu trabalhei muito na Política de Comunicação, no mínimo em respeito aos meus colegas que me antecederam e que fizeram muito para que essa Política de Comunicação fosse pensada, produzida.</p> <p>No ano de 2019 e no ano de 2018 nós fizemos pela primeira vez dois Simpósios de Comunicação, que foram marcas da minha gestão, esses Simpósios tiveram uma programação onde eu trouxe professores pesquisadores para fazer falas sobre a comunicação pública. E nos outros dias da programação dos nossos Simpósios era o que: a discussão da Política de Comunicação com diretores de campi, pró-reitores, etc. A gente fazia convites para que eles mandassem servidores e servidoras para nós discutirmos e trabalharmos a Política de Comunicação.</p> <p>Na tarde, na hora que a gente vai discutir a Política de Comunicação tende a esvaziar. Entra o contraditório que eu vivo, muitas vezes os diretores de unidades, os pró-reitores cobram uma eficiência da comunicação, mas, eles não entendem o tamanho da Comunicação que existe. E outra coisa, eles não vão nos Simpósios de Comunicação, eles não vão se instrumentalizar.</p> <p>(...) Vou 20 vezes por ano em todos esses câmpus, conversar com os diretores, com os servidores.</p>
IFE B	<p>A gente divulgou, fez um esforço. Teve um dos Fóruns que teve bastante participação. Eram bem difíceis, sabe, o que é mesmo a compreensão das pessoas do que é a comunicação pública institucional de uma Universidade, para não cair nessa questão de pessoal, de promoção pessoal.</p>
IFE C	<p>Ela foi aberta, mas, aquele aberto para poucos né. Nós temos uma Rádio, uma Televisão, uma Agência de Comunicação, e não houve essa divulgação, esse chamamento. Creio eu, que num momento como esse, a gente faria como? Eu jogaria isso na TV, na Rádio, na</p>

	nossa programação cotidiana. Então, não foi feito isso. E nos Conselhos Superiores, a reitoria sempre da gestão tem um poder de articulação muito grande.
IFE D	<p>Através de notícias no site, de e-mails, ainda trabalhamos muito com e-mail, principalmente docente e servidor técnico-administrativo é a comunicação mais efetiva para nós. Então, a gente encaminhava notificações, um e-mail disparado para todos, através do CPD e divulgava em Fóruns, Colegiados, mandava convites para direções de Centro.</p> <p>Acho que se eu fizesse de novo, eu faria talvez um processo mais longo e envolvendo mais. Mas, eu acho que naquele momento não era possível, a gente não tinha percorrido ainda esse caminho.</p>
IFE E	Nós colocamos como prioridade no nosso plano inicial, que a gente criou um mini plano de comunicação, e na Política a gente descreveu esses passos, a gente tinha algumas metas, a primeira seria divulgar muito a Política, porque se você criou uma Política que as pessoas não sabem o que é nem para que serve não vai adiantar, então o nosso primeiro momento seria um prazo para poder levar a Política em todos os câmpus, conversar com as pessoas. A gente chegou a fazer isso na apresentação, na pré-aprovação da Política, a gente foi em todos os câmpus, combinamos com os diretores e apresentamos a proposta, que depois ia ser votada no Conselho Universitário. Mas, depois a fase de adesão, que era a que a gente achava mais importante, essa não aconteceu. Na verdade, depois que eu sai a Política deixou de existir. Na verdade existe, está lá no papel, e tal.
IFE F	Eu fui chefe do Departamento de Comunicação no período e não foi apresentada formalmente essa Política, para que o Departamento pudesse contribuir.
IFE G	<p>Nós fizemos basicamente via notícias no portal institucional, com os respectivos compartilhamentos nas mídias sociais. Colocamos também banner principal no portal da instituição.</p> <p>(...) Talvez o que eu faria de diferente era tentar fazer uma mobilização maior da comunidade em torno do documento, porque uma maior mobilização também faria que esse documento fosse vivenciado na prática, com uma coisa mais concreta mesmo.</p>

Fonte: Da autora (2021).

Visão do entrevistado sobre a Política Estratégica de Comunicação da Instituição

IFE A	<p>É muito genérico, o que mais se pode dizer de uma Política de Comunicação Pública, num primeiro momento, de uma universidade pública federal, do que aquilo que está dito ali. O que está dito ali é o mínimo que se espera, que é eficiência, transparência, todo cuidado com o patrimônio público, a relação de comunicação extramuros, a comunicação interna, a questão toda da ética.</p> <p>O que destoa muito agora para nós é: tem que acrescentar os novos canais, novos paradigmas e novos processos e principalmente tem que fazer uma coisa que para mim é extremamente difícil: é fazer com que a própria universidade leia, assimile e compreenda essa Política de Comunicação.</p>
IFE B	Ela foi feita com muito carinho e dedicação, mas infelizmente ela não é tão bem usada. A meu ver, a Política não é usada como ela foi pensada, ela não é aplicada como foi pensada. Quando retornamos foi um choque porque trabalhamos muito, a gente estudou, lemos as outras políticas, a gente pensou muito, se desgastou muito, brigou muito.

	<p>Eu não sou uma jornalista marqueteira, sou anti-marketing. Se a gente está numa universidade, universidade é lugar para experimentarmos, para buscarmos novas formas de estar no mundo, novas formas de ver o mundo, uma coisa mais humanizada, ecológica. Sem essa necessidade de fazer com que as pessoas amem a gente que está no setor, mas fazer uma coisa contemporânea. Mas, hoje, tem-se uma preocupação muito com os números, com os dados, com as curtidas, com os likes, que tem o seu retorno de fato, talvez, hoje tenha uma visibilidade bem considerável com esse foco. Mas, não sei se é a comunicação que uma universidade deveria se preocupar em fazer. Essa é a minha visão. De vez enquanto as pessoas mencionam a Política, tem uma ideia de revisar. Ela tinha uma previsão de revisão de dois anos, que era também participativa, não era qualquer revisão. Mas, não tem previsão ainda.</p> <p>A gestão de comunicação hoje não gosta de dizer não. Eles querem dizer sim para tudo. É por isso, que eles estão atropelando a Política de Comunicação, porque eles vão passando por cima dos critérios que a gente colocou. Muitas coisas mudaram, porque entrou uma terceira jornalista, que é atual coordenadora, e que inseriu novos canais de comunicação que não estavam previstos na Política. Então, usam muito esse fato para dizer que a Política está obsoleta, mas não é bem assim.</p> <p>Agora tem muita coisa de vídeo, que a gente não fazia, pois não tínhamos equipamentos para isso.</p> <p>(...) Eu acho que foi um debate interessante sabe. A comunicação entrou na pauta, por mais que exista ainda alguns pensamentos equivocados, embora as pessoas não entendam muito bem. Mas, é preciso entender que elas não entendem, porque a gente também não entende do que elas fazem, mas, talvez, mesmo com muitos desgastes e muitos embates eu acho que passaram a respeitar mais o trabalho da Diretoria de Comunicação, o trabalho dos comunicadores, que é uma grande questão, é dar credibilidade e respeitar o que os comunicadores estão propondo, estão querendo fazer. Hoje, as pessoas entendem mais o que é a comunicação, o que é esse setor, o que a gente pode demandar para ele e o que não pode.</p>
IFE C	<p>Na primeira reunião que houve no Conselho Superior, a gente foi colocando as nossas considerações, à medida do que era possível, chamando a atenção disso e daquilo, mas, ficou assim, a desejar em muitas coisas.</p> <p>(...) A Política me incomoda, me incomoda, mas eu não vou me deter em mudar a legislação para poder beneficiar essa área. Se eu não consigo colocar isso na legislação agora, eu não posso deixar de colocar o programa, que é o que me interessa.</p>
IFE D	<p>Então, o que considero: que a Política é fundamental porque ela dá uma diretriz.</p> <p>(...) A Política já é o resultado de um posicionamento institucional de que a comunicação é uma área estratégica e ela é fundamental. Ela tem que ser contemplada nesse documento. No momento que a gente se posicionou, vários setores nos consultam ou nos pedem para colaborar, inclusive na elaboração de um questionário da CPA, por exemplo.</p> <p>(...) A comunicação, no meu entendimento, passou a ser vista como uma área fundamental a decisão institucional, ela é importante para se posicionar diante de uma crise, não só para nos chamar para resolver uma coisa que já está posta. Então, desde 2019, momento muito tenso de crise nas universidades, desses movimentos nas ruas, a gente conseguiu na maioria dos momentos conversar antes com a gestão, estávamos muitos mais próximos dos pró-reitores, do próprio reitor, do vice. Às vezes não nos consultavam, mas às vezes a gente construía junto. Mas, é um processo que está em curso, enxergando a área de comunicação como uma área que pode colaborar previamente a um posicionamento, não</p>

	<p>só para apagar incêndio. Acho que esse foi um dos passos mais importantes que a Política traz.</p>
IFE E	<p>Criamos um documento base que é a Política que traça as diretrizes e tal, e criamos alguns documentos, porque não ia dar tempo dá gente já construir tudo, ter o Plano de Comunicação e já ter tudo junto. E tudo muito corrido, porque a gente teve alteração de gestão, já estava chegando eleição, então as coisas ficaram muito assim, confusas e a gente queria pelo menos assegurar que ia passar a Política de Comunicação.</p> <p>A Política de Comunicação como norte, o eixo de diretrizes para uma instituição é fundamental. A Política nasce da visão, da missão e dos valores desenhados para a instituição. Então, através da Política você consegue pegar o que a instituição é e o quer ser e projeta a partir de um planejamento. E o planejamento de diretrizes para que todos os membros, para que toda a comunidade entenda o papel daquela instituição e vá naquela direção, ainda que a gente tenha públicos distintos, a grande vantagem da Política é das pessoas compreenderem o papel daquela instituição, compreenderem a linha que ela segue, que mesmo que mude de gestão, você tem princípios, valores definidos. Nossa Política é toda desenhada baseada no nosso Plano de Desenvolvimento Interno (PDI), no Planejamento Estratégico da instituição. Ela não nasce do nada, ela vem de algo que é construído coletivamente e que a Política precisa representar isso.</p> <p>O principal para mim é que as pessoas entendam o papel da instituição e que elas entendam o seu papel na construção da instituição e elas possam de fato falar como representantes na instituição. Um grande problema que vejo de comunicação nas instituições de um modo geral, mesmo as que não são de ensino, é que as pessoas elas não se sentem parte, elas não são partícipes daquele processo. Mas, no entanto, essas pessoas são a fala da instituição. A gente é a marca do local onde a gente trabalha. Quando as pessoas começam a entender que elas enquanto fazem parte daquela instituição elas são a instituição você privilegia o modo da sua narrativa e o seu discurso em função daquela instituição. Isso não quer dizer que você não vai fazer uma crítica aquela instituição, mas você tem que pensar muito.</p> <p>Quando uma Política de Comunicação leva a sério, incorpora essas pessoas, e faz essas pessoas pensarem nessa lógica, fica mais fácil, porque as pessoas começam a entender o processo da comunicação, começam a entender a sua própria instituição, o seu papel dentro da instituição, o que elas podem e não podem fazer e compreender também que ela não é a comunicação do reitor, da reitora, da gestão, ela é uma comunicação pública. Ela é a informação que todo cidadão tem direito de ter sobre o que acontece dentro de uma instituição pública, então quando você traz uma política que você amarra essa ideia e aí sim você cria uma sinergia, uma sintonia com a sociedade. Tanto que na Política a gente criou um Conselho de Comunicação, que não foi implementado também, mas o que seria esse Conselho, a gente teria pessoas de fora, o objetivo é mostrar que essa instituição é pública, que ela tem o dever de informar ao público sobre as coisas que acontecem ali, sobre as nossas pesquisas, os nossos estudos.</p>
IFE F	<p>A Política de Comunicação daqui é muito simples, apenas três páginas. É uma coisa mais geral, genérica.</p> <p>Ela apenas coloca os agentes públicos com a responsabilidade de fazer a comunicação institucional funcionar em toda a universidade. Não tem nada muito específico, mas eu fiz algumas poucas modificações, que passaram pelo comitê gestor.</p> <p>A Política de Comunicação precisa ser reformulada. Pelo Regimento ela precisa ser atualizada de tempos em tempos. O objetivo dela é orientar os agentes institucionais. Então, ela está bem genérica. Existem algumas diretrizes que vão ser discutidas,</p>

	<p>principalmente por essa Câmara de Atendimento aos Públicos, para que a gente possa colher sugestões para fins de atualização da Política.</p> <p>Nós temos um setor na Divisão de Atendimento aos Públicos sem servidor. Foi criado esse setor, mas ele não tem servidor. Que é o serviço de Pesquisa de Opinião. Nesse serviço que está parado atualmente, estamos em busca de um servidor para que ele possa gerar esse feedback, essa escuta das redes sociais e possa produzir também tanto o Google Formulário quanto um questionário mais estruturado anualmente. Para que a gente possa saber um pouco mais a realidade da Universidade e corrigir as Políticas.</p> <p>Eu creio sempre, que o funcionamento, o dia-a-dia, a experiência, é que vai irrigar, digamos assim, e ajudar nesses ajustes da Política. Pois, a meu ver, ela está muito teórica. Ela está organizada, está ampla, adequada a uma Política, mas precisa conversar mais com a realidade da Universidade e dos campi. Então, particularmente, eu vejo ela muito teórica.</p> <p>O que percebo é que esse Regimento que vai estruturar o setor, organizar, a gente identificar os problemas, tentar solucionar e aí vamos olhar para a Política, para ver isso que a gente idealizou, para ver como a gente atende. Pois, ela fala muito em socializar, algumas palavras que já fazem parte da Universidade. Não adianta você falar que tem que manter o diálogo com a sociedade. O diálogo é um compromisso, é o que a universidade tem que fazer mesmo, não precisa estar ali na resolução para ser feito. O diálogo com a sociedade é feito, mas como que é feito? É precário, é precário.</p>
IFE G	<p>A nossa principal preocupação na elaboração dessa Política era respaldar de ter um documento concreto, realmente aprovado via Conselho Universitário, que pudesse respaldar a atividade da comunicação no cotidiano. Nós tínhamos dois caminhos pelo que tínhamos pesquisado. Tínhamos a opção de fazer uma política mais técnica, como se fosse mais um planejamento de comunicação, isso a gente encontrou em muitas estatais. E outras instituições trabalhavam na perspectiva de política de comunicação visão macro. Então, pensando em conceitos genéricos, mais do que pensar no operacional, pensar mesmo de maneira macro essa comunicação da universidade. E a gente partiu por esse caminho, então ela não é tão detalhada, ela traz alguns princípios, algumas diretrizes, como impessoalidade, respeito a pluralidade de ideias e tudo isso, hoje, quando tem as instruções normativas da Diretoria de Comunicação elas bebem nessa Política de Comunicação. Considera sempre as diretrizes da Política de Comunicação, então ela serviu como se fosse assim, no aspecto jurídico, como se fosse a nossa “constituição” da comunicação, e a gente vai desdobrando esse documento por meio de manuais da comunicação, que aí sim, isso é operacionalizado é feito é produzido pelo setor da área afim de comunicação.</p> <p>A gente tem o Manual da Comunicação, deve estar saindo uma segunda versão dele agora, e tem as instruções normativas. Então, quando tem o período de consulta eleitoral, para escolha do reitor, sai uma instrução normativa, agora mesmo, período de eleições municipais, a universidade tem alguns servidores que são candidatos, então a gente se preocupa de não instrumentalizar politicamente a comunicação.</p> <p>Aqui, sempre se teve a tradição de se fazer uma comunicação bastante isenta, sempre se prezou muito por isso. Quando eu entrei eu já percebi isso, uma coisa até positiva. No entanto, como somos 13 câmpus então são diversas realidades, então a gente ficava muito preocupado de deixar isso na mão do gestor final, a gente queria amarrar de alguma forma. Porque infelizmente ainda há essa cultura de se questionar um determinado negativo de algum trabalho, de um e-mail que na avaliação da comunidade a comunicação está sendo uma promoção pessoal daquela pessoa, daquele gestor. Ali a gente precisava ter esse respaldo, algo aprovado pelo Conselho Universitário da Instituição, para dar esse subsídio. Mas, acho que a gente partiu para um caminho interessante. Eu adotaria o mesmo caminho, de elaborar um documento mais genérico em detrimento em algo muito específico, porque</p>

	<p>quando você faz um documento muito específico ele perde vida rápido também, porque a comunicação é muito dinâmica, diferente de uma empresa privada que você pode aprovar uma política direto na gestão, na iniciativa pública não, tem vários processos, que fazem parte da dinâmica, não que sejam ruins ou bons, mas, que fazem parte da dinâmica da instituição pública, a gente precisa instituir uma Comissão, precisa abrir uma consulta, então tudo isso geraria muito tempo para a gente ficar revisando direto esse documento. E também dependeria muito do gosto da gestão, poderia ser que uma outra gestão na hora que a gente quisesse revisar o documento, um outro reitor que tenha a prerrogativa de assumir a cadeira de presidente do Conselho Universitário poderia muito bem não achar apropriado aquele documento e não pautar, então a comunicação ficaria muito à mercê desses ventos que não estão sob o nosso controle. Então, por isso que a gente pensou em um documento mais genérico e mais amplo, trazendo princípios e diretrizes de maneira que ele possa ser replicado, por meio de marcos secundários, como o manual, uma instrução normativa. Então, eu adotaria o mesmo caminho, não faria algo inverso.</p> <p>Talvez o que eu faria de diferente era tentar fazer uma mobilização maior da comunidade em torno do documento, porque uma maior mobilização também faria que esse documento fosse vivenciado na prática, com uma coisa mais concreta mesmo.</p>
--	---

Fonte: Da autora (2021).

Desafios para a construção da Política Estratégica de Comunicação da Instituição

IFE A	<p>O desafio na Política para mim não foi executar o que a Política contemplava no papel, porque de uma certa maneira a nossa Universidade é muito madura para lidar com a Comunicação. Com todos os contraditórios, evidente, por não termos um curso de Comunicação.</p> <p>(...) Já sugeri que futuros reitores e reitoras têm que rever a nossa Política de Comunicação, porque ela é um marco, é muito melhor nós termos a nossa Política de Comunicação e ajustarmos, acrescentarmos, colocarmos adendos e revisarmos determinados aspectos, até porque não consta ali a comunicação midiática, não tem os mobiles, aplicativos, podcasts, quer dizer, muda a nossa relação. Outra questão, perfil de equipe, hoje, pelo desenho que tenho na nossa equipe, eu preciso de outro tipo de profissional, além dos que eu já tenho. Não tem concurso público, não tem servidor, tudo bem, então, senhores reitores, pró-reitores, chefes de unidades, chefes de departamentos, não exijam da comunicação algo que, uma coisa é dizer que tem Política de Comunicação, outra coisa é quem vai executar essa Política de Comunicação.</p>
IFE B	<p>De fato, nos desgastamos muito. Tanto que logo em seguida eu entreguei o cargo. E eu afirmo, sem dó nem piedade, que por causa de um machismo mesmo, forte, e um preconceito contra técnico administrativo sim. Porque eu tenho certeza de que se eu fosse um homem, professor, o que eu falasse iam acatar. Porque a gente vê outros setores com professores homens sem fazer o que estão fazendo nas pró-reitorias, e estão lá pintando e bordando e ninguém diz nada, acham que estão fazendo a melhor gestão do Planeta.</p> <p>É uma dificuldade sim, enfrentar um corpo gestor de professores majoritariamente homens e você ali como técnica administrativa, mulher, tentando fazer uma Política de Comunicação e eles não entendem de comunicação, porque eles não são comunicadores. Eles podem saber postar no Instagram, fazer uma postagem no Facebook, mas de estratégia de comunicação, de público-alvo, de como atingir aquelas pessoas, eles não entendem, não estudaram isso. E a gente sabe disso, que eles não entendem, porque eles são nossas fontes e a gente conhece um pouco.</p>

	<p>Mas, é difícil fazer uma Política hoje com todo mundo com o seu perfil do Instagram (...) E as pessoas realmente não entendem e não querem, parece.</p> <p>Eu acho que o grande desafio da vida do comunicador numa instituição é fazer com que as pessoas vejam que você também é um setor de consultoria e de orientação de comunicação, não só a gente vai dizer sim e fazer o que você está pedindo. É você dizer o que você quer e a gente pensar juntos de uma maneira de comunicar aquilo, de informar, mesmo que a gente só oriente e depois saia e pessoa faz o que foi acordado ali. Isso seria tão interessante para o fluxo, para a vida, para a instituição, se tivesse esse diálogo mais aberto, mas, existe um ranço, uma coisa assim: você está querendo controlar o que eu quero falar. Vê muito a comunicação como um controle. Isso é um grande desafio.</p> <p>Acho que o maior desafio é fazer com que eles reconheçam os técnicos entendedores, comunicadores, dos setores de comunicação das universidades. Enquanto não tiver um reconhecimento, e aí nesse reconhecimento tem uma credibilidade embutida, óbvio, e uma legitimidade no que a gente falar. Não, a gente não vai publicar isso porque não faz parte dos critérios.</p> <p>(...) Esse é o nosso grande desafio também de comunicadores interessados em fazer uma comunicação pública. Porque hoje o mundo está dizendo que o mais importante é o perfil do Instagram. Essas redes sociais nos dão a entender que a coisa mais importante para o mundo é a coisa que é mais importante para mim.</p>
IFE C	<p>Não adianta às vezes ter uma Política de Comunicação linha, maravilhosa se às vezes você não tem condições de colocar isso em prática. E às vezes você tem todas as condições, tem a Política e você não coloca, porque você se limita, às vezes coloca um gestor num posto-chave que ele está ali apenas para cumprir um papel, foi alguém de um grupo político que colocou o cidadão lá.</p> <p>Eu cheguei, no meio de uma crise, porque o grande problema que a Universidade enfrentava era a Comunicação (...) E como falei gestor tem que saber, não pode estar lá só pelo cargo, você tem que ir lá para trabalhar.</p> <p>(...) Tudo isso perpassa por aquilo que está no texto, mas se você não tiver essa dinâmica interna, se você não tiver essa visão administrativa, não tiver a missão da instituição na sua cabeça, como projeto, não vai sair do lugar.</p> <p>(...) A gente tem pensado muito nessa estrutura, de imaginar uma prática integrada à Política.</p> <p>A cultura organizacional é fundamental. (...) uma comunicação que respeite as pessoas, que valorize as pessoas e que tenha o papel de fazer as pessoas refletirem sobre as suas responsabilidades. Fazer uma política que você inclua as pessoas.</p>
IFE D	<p>Qual era o meu sonho e que acabou sendo um desafio e talvez um sonho não alcançado plenamente, com certeza não alcançado. A integração da parte técnica com a parte acadêmica. Eu acho que ocorreu, acho que avançou muito, mas tem um afastamento entre academia e mercado, o mundo do trabalho. Esse afastamento, às vezes acontece dentro da própria universidade.</p> <p>A equipe de técnicos que está com aquela demanda para atender aquelas urgências, do dia-a-dia, para a produção de notícias, o RP dando conta de formatura, parece que não suporta toda a inovação e aquela coisa às vezes até utópica, que a gente da área acadêmica almeja para aquele lugar, e o inverso também acontece. Parece que essa lógica, de rotina, de ter que dar conta de tudo, parece que as vezes a área acadêmica, não compreende e viaja demais no que quer propor, que talvez se fossem doses mais, não mais lentas, porque a</p>

	<p>gente não vai ter tempo para essa lentidão mais, a gente vai ter que achar um caminho. Vou dar um exemplo, que é engessado, já que a tua área é mídias sociais, como que em uma área de mídias sociais, alguém trabalha 40h, um engessamento, que a estrutura da instituição pública traz, mídias sociais será que é das 8h ao meio dia e da 1h30 às 5h30? Que a gente trabalha? Jamais.</p> <p>A gente trabalha muito mais e às vezes não precisaria trabalhar de manhã, talvez fosse mais útil trabalhar de tarde, mas tem um engessamento de gestão de pessoas, que extrapola a questão da universidade, que é uma regra nacional, federal, enfim, que dificulta o trabalho do servidor na área de mídias sociais, porque ele tem que estar lá domingo, porque aconteceu uma crise no sábado de noite e que não possa esperar segunda-feira. Então, para mim que passei na gestão de comunicação, eu me via engessada nessas regras e não conseguia promover uma eficiência naquele serviço, por coisas que extrapolavam a minha vontade e a vontade do servidor que estava comigo. E a comunicação não se enquadrava nisso.</p> <p>Então, o que eu faria diferente, ou o que eu farei se um dia eu voltar para esse lugar é tentar mudar essas regras. Chegamos no PDI, bom, então, agora é adaptar às minhas necessidades para eu conseguir atender os gestores da universidade como eles querem, porque eles querem uma agilidade que a gente não tem como dar, nessa estrutura de 40h e bater ponto e tchau, é outra lógica de relacionamento constante.</p> <p>Ao mesmo tempo eu tenho uma sensação assim, parece que a gente não dá resultado e ao mesmo tempo a gente está esgotada. Qualquer conquista nossa passa muito rápida e aí já tem outra demanda. Dá a impressão que não dá tempo das pessoas reconhecerem. Mas, no momento que a gestão se volta para a construção de uma Política de Comunicação, cria um capítulo no PDI, propõe a criação de um setor, é uma forma de reconhecimento e que a gente tem que ocupar esse lugar.</p>
IFE E	<p>Uma outra coisa que para nós é bem complicado é o fato de nós sermos uma instituição multicampi, são sete câmpus, de norte ao sul do Estado, com distâncias grandes. E num interior, que tem mais dificuldades de internet, isso estamos falando de 2015, não melhorou tanto de lá pra cá, mas, as dificuldades que tínhamos nesses campis. Tínhamos essas deficiências e questões que precisavam ser pensadas. Uma Política que abarcasse tudo isso, que ouvisse também os campis. A gente teve reuniões com os diretores dos câmpus, para que eles também trouxessem as suas insatisfações, os seus problemas e a gente pudesse abarcar tudo. Outro problema é que a gente não tinha jornalista em todos os câmpus, sempre foi um problema muito sério, porque a gente fazer a gestão de comunicação de uma instituição com sete câmpus, sem ter em cada câmpus um braço da comunicação era muito complicado, então a gente trabalhava sempre com um aluno bolsista, voluntário, de cursos o mais próximo possível do jornalismo, para tentar aquilo que a gente chamou na Política de agentes de comunicação. Esse agente geralmente era alguém do curso de Letras que tivesse no câmpus, porque curso de Jornalismo a gente só tinha aqui. Então, todas essas questões, que acho que cada instituição vai ter o seu problema, mas que são problemas a se levantar, a se pensar no momento do desenvolvimento de uma Política, por isso que o diagnóstico é tão importante. Porque nesse diagnóstico que a gente traça esses problemas, traça os pontos fortes, traça os pontos frágeis e como que vamos poder lidar com esses pontos da melhor maneira possível.</p>
IFE F	<p>Acho que na verdade a gente não tem que chegar à Política de Comunicação, é trazer a Política de Comunicação para a nossa realidade.</p> <p>Atualizar os instrumentos de funcionamento do setor, de entender a cultura organizacional do setor, definir as normas de funcionamento, para depois aos poucos entender o que está</p>

	<p>bom e o que não está, para olhar para a Política. Só depois que você vê o carro andando é que você ajusta o manual, digamos assim, olha para a parte teórica, para adequar.</p> <p>Depois que atualizarmos essa resolução, aí que ela vai ficar distante mesmo da Política de Comunicação, pois ela vai estar muito com o pé na realidade que temos. E ainda temos o nosso compromisso de atualizá-la daqui um ano.</p> <p>Quem vai dar o tom à Política é a experiência prática, o aprendizado ao longo dessa nova estrutura que estamos pensando, o funcionamento das Câmaras, etc. Ela está teoricamente organizada, está bonita, mas ela fica ali, meio que só para dizer que não tem. Pendurada na parede.</p>
IFE G	<p>As assessorias dos câmpus não são com servidores da área. Isso auxilia, mas também traz certa instabilidade, porque é um cargo indicado pelo diretor, há uma rotatividade muito grande. É um trabalho de educação constante. Acho que só dois câmpus são servidores formados em comunicação, ainda que não sejam do cargo de jornalista, RP ou PP, mas, tem a formação em Comunicação, passou no concurso de assistente em administração e acaba sendo lotado ali, mas fica à mercê do critério do diretor. Os únicos servidores da área mesmo são esses que estão na reitoria.</p> <p>Eu acho que a Política primeiro é fundamental, principalmente na comunicação, onde sempre há o risco da instrumentalização política por parte de uma gestão ou de outra e as universidades estão envolvidas nessas disputas, então, eu acho que preservar a instituição, preservar uma comunicação mais neutra, claro, nem sempre será possível você alcançar a neutralidade, mas você apresentando isso para a comunidade que você está trabalhando de uma forma que está buscando sempre uma neutralidade já passa credibilidade até para os nossos canais de comunicação. A Política ajuda muito nisso, no entanto, ela precisa ser vivenciada pela comunidade, a comunidade precisa saber do teor do documento, porque senão vira uma letra de um instrumento mais burocrático sem vida nenhuma. Então, a gente sente essa dificuldade, porque é difícil você gerar engajamento em torno de um documento quando a comunidade tem interesses difusos, para determinados aspectos da comunidade o que é importante mesmo é a Política de Inovação, para outros a Política de Internacionalização, então, cada um puxa para um lado. Então, essa é uma dificuldade. Assim, como eu acredito que o pessoal mais envolvido na internacionalização da Universidade talvez faça o mesmo comentário que eu estou fazendo, que a universidade nem todo mundo vivencia, respira a internacionalização como eles desejam. Isso é uma dificuldade.</p>

Fonte: Da autora (2021).

Consultoria externa para auxiliar na construção da Política Estratégica de Comunicação

IFE A	<p>Na época, o reitor estabeleceu contato com duas universidades do Estado que têm curso de Comunicação para que eles fizessem uma parceria para desenvolver a nossa Política de Comunicação e da nossa Universidade fazia parte uma Comissão muito mais de pessoas de referência de gestão do que referência de comunicação, propriamente dito.</p>
IFE B	<p>Chegamos a pensar estrategicamente em chamar um professor que trabalha com a comunicação de uma universidade para vir e falar as coisas que a gente falava, só porque não se acredita em servidor técnico e muito menos em mulheres jovens. Não dão credibilidade a fala de mulher, jovem, técnico-administrativo. Olhavam para nós duas e falavam: o que essas meninas estão fazendo, querendo colocar as rédeas na gente. Mas, estavam dificultando, sempre questão de orçamento, e agenda do professor também.</p>

	Decidimos enfrentar. De fato, nos desgastamos muito. Tanto que logo em seguida eu entreguei o cargo.
IFE C	(-----)
IFE D	Em 2015, continuamos esses tratados e essas reuniões periódicas, até que em uma reunião decidimos que era a hora de fazer uma Política de Comunicação. Como vamos fazer? Temos uma relação muito positiva com profissionais muito qualificados da área, inclusive o professor Wilson Bueno vem para bancas no Programa, foi orientador de uma de nossas professoras mais antigas, e assim fomos conversando entre nós, tanto a parte técnica da Universidade (os servidores técnicos) como os docentes e a gestão (muito empenhada nisso), do que faríamos: se contrataríamos como consultoria ou se nós mesmos íamos fazer isso. Foram algumas reuniões e decidimos: vamos bancar isso, vamos fazer.
IFE E	Eu achava que era muito importante. Essa consultora que chamamos tinha sido aluna da universidade, foi nossa aluna do jornalismo e depois ela foi para outras universidades, sempre trabalhando dentro dessa linha de Políticas de Comunicação, Políticas Públicas, Comunicação Pública, então era uma pessoa que tinha uma boa visão sobre isso. Então, achamos importante, pois traria esse olhar desapegado daquele que a gente estava, de ver como alguém de fora. No que ela pode participar, ela trouxe elementos importantes para nós. Outra pessoa que trouxe elementos importantes foi a professora de jornalismo, que é Relações Públicas e muito estudiosa também dessa linha de Comunicação Pública, de Marketing. A Comissão acabou sendo importante, pois ela trouxe elementos da ouvidoria, do acesso à informação, do direito à informação; de gestão de pessoas, que se preocupava de como informar às pessoas, de como abordar, da segmentação do público, porque um grande problema da Política de Comunicação de uma instituição de ensino é a diversidade dos públicos. São públicos que ao mesmo tempo têm interesses comuns, mas têm também interesses particulares e específicos.
IFE F	(-----)
IFE G	Segundo semestre de 2016 começamos a conversar a respeito disso. A partir disso teve a nomeação de uma Comissão, eram servidores de cargos da área, lotados no Departamento de Comunicação. Convidamos também um membro externo, que é professor do curso de Comunicação. Essa Comissão que elaborou a minuta. A gente colocou em consulta pública à comunidade. Vieram algumas sugestões, a gente se reuniu para deliberar sobre aquelas questões, até fechar o documento final que ia para o Conselho. Chegando do Conselho não teve muita mudança, então foi tranquilo para o processo de aprovação.

Fonte: Da autora (2021).

Abordagem sobre as mídias sociais da Instituição na Política Estratégica de Comunicação

IFE A	Já sugeri que futuros reitores e reitoras têm que rever a nossa Política de Comunicação, porque ela é um marco, é muito melhor nós termos a nossa Política de Comunicação e ajustarmos, acrescentarmos, colocarmos adendos e revisarmos determinados aspectos, até porque não consta ali a comunicação midiática, não tem os mobiles, aplicativos, podcasts, quer dizer, muda a nossa relação.
IFE B	A Política é mais geral mesmo. Mais diretrizes e a ideia era fazer depois um Plano de Comunicação, com essas estratégias. A ideia era depois da Política fazermos Manual, Plano, fazer as coisas mais táticas. Porque a Política era mais para dar uma ideia, só que

	saímos e entraram outros gestores, que não propuseram esse Plano, as coisas meio que foram atropeladas.
IFE C	<p>Na época, não teve essa discussão, de você escutar os especialistas, não houve essa preocupação. Na época, a gestão queria mostrar serviço, digamos assim e instituir as políticas. O próprio MEC e os tribunais, TCU, AGU, exigem, aí você vai instituindo, instituindo e está lá. Não é a melhor coisa do mundo, mas, está lá instituída.</p> <p>Então, a Política de Comunicação é às vezes conservadora (...). Essas questões não estão na Política de Comunicação, não estão instituídas. E essa Política de Comunicação precisa ser dinâmica e ter uma forma de escrita que permita essa experimentação e sempre acrescentar o novo, porque senão você burocratiza (...)</p> <p>Tem coisas que eu aprendi no dia-a-dia e na própria experiência docente que nem sempre o que está na legislação as pessoas conseguem cumprir e nem sempre aquilo que não está você não deve fazer. Faça, se você acredita, se está dentro da lei, se não ofende ninguém, não contraria nada que esteja posto e que venha a prejudicar alguém coloca, experimenta. Desde que a gente assumiu, a gente sentou e disse: olha a gente tem que mudar a imagem da Universidade, especialmente perante os alunos, a gente tem que falar uma linguagem deles. E o primeiro vídeo que a gente fez com o reitor foi exatamente isso. A gente conseguiu colocar na boca do reitor a frase: eu também sou calouro, vocês sejam bem-vindos, eu sou calouro também na universidade, porque é o meu primeiro ano de reitor. Ele vestido com uma camisa de aluno: sou federal, aquela coisa de aluno. Com um espírito de igualdade, de proximidade.</p> <p>Então, as redes sociais das instituições públicas elas também precisam chamar para esse caminho, você não pode cair no ridículo, tem que manter a sua imagem, mas também essa imagem não pode ficar dentro desse castelo. De desconstruir, essa imagem de que a universidade é algo inalcançável, porque isso está no imaginário de muita gente. Muitos alunos, principalmente aqueles mais carentes, se acham impotentes de chegar numa universidade (...). Essa imagem está construída na cabeça das pessoas, porque é uma imagem colonialista mesmo, então a gente precisa desconstruir, dizer para esse nosso futuro aluno que é possível. Essas questões não estão na Política, por isso eu falo, que seja ela qual for, ela não pode burocratizar.</p> <p>No Plano de Comunicação a gente já expande bastante, porque já traz todas essas possibilidades. E na prática a dinâmica é muito grande. A Política foi instituída em 2017, o auge era o Facebook. Com as redes sociais a gente já tem uma preocupação maior, programas que a gente faz ao vivo, no caso da TV estão lá nas redes sociais, porque não fico restrito ao sinal da TV. Então, a atenção que a gente tem dado às redes sociais é crucial.</p> <p>Para você ter uma ideia, antes de assumir a Superintendência de Comunicação, era proibido responder os questionamentos das pessoas nas redes sociais, não sei quem teve essa ideia. Que rede social é essa que não se responde? Hoje, a gente responde tudo. Já tive resolução de crise nas redes sociais em que a gente conversou e saiu com um projeto de extensão, para você ver como a gente tem que saber gerenciar essas situações (...) Um problema inicial, que se a gente fosse entrar em briga de rede social e não trouxesse para conhecer o problema, a gente estaria ainda com esses problemas. Pegamos a estrutura de comunicação que temos e divulgou, saíram de lá super felizes e estão fazendo um trabalho junto conosco. Veja, isso está na Política de Comunicação? Não. São essas coisas, que nós precisamos estar atentos.</p>
IFE D	Elaboramos um processo, foi criada uma Comissão Coordenadora, que eu fazia parte, e uma Comissão Executora, para a elaboração, para criar redações, para criar anuais, porque

	<p>entendemos que teria que ser pessoas especialistas de cada área, por exemplo, na área de mídias sociais, consultamos profissionais especialistas em mídias sociais: olha, o que tem disso, dessa prática do dia-a-dia que precisa ser contemplada numa Política de Comunicação. Então, esses Grupos de Trabalho, setORIZADOS, iam trabalhando, e íamos coordenando todo esse processo.</p> <p>Então, o que considero: que a Política é fundamental porque ela dá uma diretriz. A nossa, por exemplo, fala sobre convergência de meios, que cai na questão das mídias sociais. Como vamos falar em convergência de meios, sem considerar isso numa avaliação ou sem saber por onde os nossos públicos estão se informando.</p> <p>Já temos um Regulamento, que foi entregue no último semestre, foi um GT de mídias sociais.</p> <p>(...) A nossa universidade a gente denominou (um conceito da professora Eugênia Bariccelo) que é ecossistema comunicativo. É uma rede extremamente complexa, em que em muitas unidades existe projetos de ensino e extensão, que não tem os profissionais, mas são cobertos pelos docentes e às vezes orientação técnica também. E temos muitos campi, então o que acontecia, às vezes pelas mídias sociais, a gente tinha um padrão em X e em Y parecia que era outra universidade. Então, a gente começou a construir junto, que instituição é essa.</p> <p>(...) Então, as mídias sociais trazem um pouco isso, essa regulamentação. Tem que ser uma coisa que não é geográfica e ao mesmo tempo os públicos são muito diferentes. Então, tem que ter uma padronização, mas tem que ter uma regionalização, mesmo sendo dentro do mesmo Estado. Então, acho que é esse desafio que tem os profissionais do digital, principalmente com os alunos, é desafiador.</p>
IFE E	<p>Mas, de qualquer maneira a gente estava pelo menos imbuído de traçar essa espinha dorsal do que é uma Política de Comunicação, da questão da necessidade do planejamento para que a gente pudesse inclusive nessa sua preocupação, das mídias, isso era uma preocupação muito grande minha. Porque? Com as mídias sociais, principalmente, o que estava começando a acontecer, cada gestor tinha o seu Facebook e ali aquelas informações estavam caminhando de uma forma totalmente sem nenhum tipo de filtro, nem é filtro, mas direção mesmo.</p> <p>A outra preocupação nossa é que íamos fazer o Guia das Redes Sociais, a gente chegou a começar a rascunhar, mas mesmo não estando o Guia pronto, a gente criou algumas diretrizes, a gente começou a ter essas orientações e essas diretrizes mais gerais e eu percebi que diminuiu um pouco o impacto da pessoa/pessoal e aumentou um pouco mais o impacto pelas redes, principalmente.</p> <p>Nós tínhamos muito problema de adesão no Facebook, no Instagram, hoje eu já vejo que tem as páginas oficiais.</p> <p>Outro problema seríssimo que nós tínhamos eram os vários perfis da instituição. Quando criou essa identidade oficial e começou a marcar dessa forma e a mostrar para as pessoas que esse era o oficial, que já foi um trabalho do pessoal que veio depois, a gente começou, mas esse trabalho de insistência na questão das redes também melhorou.</p>
IFE F	<p>Ela não fala das mídias. Ela fala de um modo geral dos compromissos dos agentes, fala bastante da comunicação pública, mas, como falei, ela é mais geral, não trabalha especificamente as redes sociais.</p> <p>Até pensei em criar um serviço especificamente para as redes sociais, mas isso no Regimento. Mas, agora, que estamos reunindo, de maneira informal, para pensarmos nas</p>

	<p>redes sociais. Porque a ideia era a gente terminar essa resolução, para a gente ver e discutir. A gente avalia assim, há necessidade de criar um setor para isso? Se a coisa está funcionando, então não precisa a gente estar criando um setor para isso. A coisa está funcionando nesse esquema, que é a realidade que nós temos.</p>
IFE G	<p>Com certeza, hoje, fazendo outro diagnóstico desse, as mídias sociais seriam um dos principais fatores. Nesse período de 2013, quando entrei na instituição foi quando as mídias sociais da universidade passaram a ser estruturadas de uma melhor forma.</p> <p>Cada câmpus tem as suas redes sociais mais a conta oficial geral da Instituição. A gente no Departamento de Comunicação, nosso setor está ligado à Diretoria, que é ligada à reitoria, ele é responsável apenas por essas contas gerais. A gente não faz a gestão nas contas dos câmpus. Cada câmpus tem uma assessoria de comunicação, que faz essa gestão, mas a gente passa todas as orientações, por meio do Manual da Comunicação, por meio de treinamentos, sempre reforçamos pontos da Política de Comunicação. Então, sempre a gente vai bebendo do documento. De certa forma o trabalho tem se realizado da maneira satisfatória. Claro, a gente tem problemas pontuais, mas, de maneira geral dá para dizer que é de uma maneira satisfatória sim.</p>

Fonte: Da autora (2021).

Mudanças após a implementação da Política Estratégica de Comunicação

IFE A	<p>A Política de Comunicação em si, como está nesse documento, ela não dá conta dos quatro anos que eu estou à frente da Secretaria de Comunicação, inclusive agora dia 31 de dezembro é o meu último ano nesse mandato. (...) Felizmente estou conseguindo entregar a nossa Secretaria de Comunicação num prédio próprio agora, com tudo integrado. Agora nós teremos no andar térreo a rádio, no andar de cima todo o núcleo de audiovisual junto com a comunicação institucional, na parte de baixo junto com a rádio as Relações Públicas e Coordenação de Processos. Vou deixar a equipe integrada física e intelectualmente e principalmente afetivamente.</p>
IFE B	<p>Hoje, a gente tem um site novo também muito orientado pela Política, que a gente debateu também a construção desse site.</p> <p>Ela tinha um tempo de ser implementada e vinha com alguns critérios, mas, o que aconteceu, tem uma questão que precisa ser dita: pouco tempo depois que ela foi aprovada, eu e a coordenadora de jornalismo da época saímos de afastamento para fazer mestrado. Outra equipe, outros gestores ficaram responsáveis pela implementação da Política. Gestores que pensam diferente da gente, e que talvez não concorde muito com a Política, que aí é uma grande questão das Políticas. Hoje em dia ela só é usada assim: quando não se sabe o que fazer e o gestor não quer tomar uma decisão, usa a Política.</p>
IFE C	<p>A Política em si é um termo muito genérico, é um termo universal e ela deve atender todas essas áreas. Eu não posso pensar numa Política de Comunicação e excluir quem mais precisa dessa Política. A gente precisa levar nessas políticas, a comunicação para a sociedade. A gente tem feito isso aqui, fizemos <i>lives</i> em uma semana, todo dia tinha um programa ao vivo para falar da gestão. As ações da gestão durante a pandemia. (...) Isso é o que? Prestação de contas à sociedade. A sociedade tem que saber o que eu estou fazendo na Universidade (...) No final, vai para o relatório do TCU. (...) Ai, realmente isso está na Política de Comunicação, que a gente precisa mostrar as ações da Universidade. Estamos cumprindo esse papel que a Política de Comunicação diz que é nosso, realmente (...)</p>

	<p>São desafios que às vezes não estão nas políticas de comunicação, que cabe muitas vezes a criatividade do gestor para que ele possa compreender. Que seja um gestor que entenda, outra coisa que acho importante (...)</p>
IFE D	<p>Foi criado o Comitê da Política de Comunicação, como a gente organizou o Comitê? Chegam as demandas mais urgentes a gente cria um GT de trabalho. Por exemplo, precisávamos urgente da reformulação da Identidade Visual, sou eu Relações Públicas que vou fazer? Jamais. É alguém de DI, é uma equipe específica, capacitada para desenho industrial, que resolva isso. Então, a gente cria um GT com pessoas especializadas que trabalham por semestre, com um cronograma para aquele semestre, entregando as demandas.</p> <p>E tem demandas mais longas, por exemplo, políticas editoriais, os veículos não tinham políticas editoriais muito claras, tinha na cabeça dos servidores, mas não tinha um documento que dissesse assim: olha, isso é promoção pessoal, e no momento que a gente dizia não para um docente, às vezes parecia que era uma opinião minha, pessoal, e que eu não queria fazer uma notícia sobre aquilo, mas aquilo não tinha os critérios de noticiabilidade de uma comunicação pública. Então, políticas editoriais é um GT que se repete, que iniciou com a gente e ainda existe.</p> <p>A gente incluiu no PDI um capítulo sobre Comunicação, que responsabiliza a Instituição inteira, nessa observância da Política de Comunicação. Então, o PDI foi lançado em 2016, no início do processo da construção da Política de Comunicação. Então, a Política já é o resultado de um posicionamento institucional de que a comunicação é uma área estratégica e ela é fundamental. Ela tem que ser contemplada nesse documento. No momento que a gente se posicionou, vários setores nos consultam ou nos pedem para colaborar, inclusive na elaboração de um questionário da CPA, por exemplo.</p> <p>A comunicação, no meu entendimento, passou a ser vista como uma área fundamental a decisão institucional, ela é importante para se posicionar diante de uma crise, não só para nos chamar para resolver uma coisa que já está posta. Então, desde 2019, momento muito tenso de crise nas universidades, desses movimentos nas ruas, a gente conseguiu na maioria dos momentos conversar antes com a gestão, estávamos muitos mais próximos dos pró-reitores, do próprio reitor, do vice. Às vezes não nos consultavam, mas às vezes a gente construía junto. Mas, é um processo que está em curso, enxergando a área de comunicação como uma área que pode colaborar previamente a um posicionamento, não só para apagar incêndio.</p>
IFE E	<p>Hoje, como vice coordenadora do mestrado. Não estou mais na gestão desde 2016. E uma coisa que me deixou triste é porque não pude dar sequência à Política. A gente aprovou a Política e logo depois teve eleição, concorri à eleição e perdi. Sai de todos os meus cargos. Inclusive, a gente estava paralelamente fazendo a Política da Rádio Universitária, que eu coordenava as duas coisas, e infelizmente não deu. Mas, acho que já foi um passo muito grande ter a Política, pois a gente já tinha 10 anos de instituição e não tínhamos nada ainda. Então, a criação da Política foi um passo bastante importante.</p> <p>Eu sempre pensei isso, que quando a gente constrói uma Política, a gente realmente deixa a Instituição menos presa a pessoas e funcionando mais em processo. Agora, a gente sabe também que toda Política de Comunicação tem que estar muito casada com a questão da gestão, porque é a partir desse vamos segurar e vamos fazer, desse interesse da gestão é que a gente consegue. Por isso que a comunicação está tão ligada de alguma maneira à gestão, porque a gente precisa desse apoio.</p> <p>Criamos dois documentos iniciais, que seriam acoplados à Política, um era o Guia de Redação, porque, a nossa preocupação primeira era assim: quais são os nossos problemas,</p>

vamos atacar os principais agora, e o curto prazo era instrumentalizar esse povo que está nos outros câmpus, que precisa escrever alguma coisa pra gente, que precisa mandar material e que chegue minimamente dentro de um formato, porque a gente também tinha dificuldades de soltar matérias em tempo mais ágil porque as coisas vinham tão complicadas que a gente tinha que ficar indo atrás.

E o outro foi a instrumentalização para as pessoas também buscarem uma espécie de Guia de Identidade Visual, que também era um problema que as pessoas tinham, usar o que, que tipo de marca, onde, nos documentos oficiais.

O Plano de Comunicação era o que a gente ia construir para o próximo ano, para dois anos, sendo avaliados. E um documento também de avaliação que iria acontecer todo final de ano, de avaliação da Política, da comunicação como um todo.

Uma das coisas que a gente queria que acontecesse era transformar em uma Superintendência, porque a gente tinha uma Diretoria de Comunicação que também era Diretoria da Rádio. Com a Superintendência você dividiria as Diretorias e ficaria mais fácil. Isso eles fizeram, depois da minha saída.

A gente implementou a Política e eu ainda fiquei um tempinho depois da Política implementada, estávamos começando a construção do Plano para apresentar. Mas, umas coisas eu percebi que a gente conseguiu avançar, por exemplo, a questão da gestão de documentos, essa padronização do design. Essa identidade visual já vinha sendo construída, não é que ela foi construída nesse período, a gente só aproveitou o que já vinha sendo discutido e incorporamos. Uma vez incorporado na Política, a gente começou a mostrar mais para as áreas internas, como utilizar, acho que melhorou.

A outra preocupação nossa é que íamos fazer o Guia das Redes Sociais, a gente chegou a começar a rascunhar, mas mesmo não estando o Guia pronto, a gente criou algumas diretrizes, a gente começou a ter essas orientações e essas diretrizes mais gerais e eu percebi que diminuiu um pouco o impacto da pessoa/pessoal e aumentou um pouco mais o impacto pelas redes, principalmente.

Nós tínhamos muito problema de adesão no Facebook, no Instagram, hoje eu já vejo que tem as páginas oficiais.

Outro problema seríssimo que nós tínhamos eram os vários perfis da instituição. Quando criou essa identidade oficial e começou a marcar dessa forma e a mostrar para as pessoas que esse era o oficial, que já foi um trabalho do pessoal que veio depois, a gente começou, mas esse trabalho de insistência na questão das redes também melhorou.

Mas, não teve mais documentos. Não acrescentaram os documentos que eram necessários para grudar na Política para ela avançar, que era o Guia de Redes, que eram vários outros. E um dos problemas que acho que pode ter acontecido é que uma jornalista foi para o doutorado e é uma pessoa importante, pois ajudou desde o início, então ela teria uma boa visão. O que notei em termos da Política mesmo é que não teve uma sequência como Comunicação Pública, infelizmente, o que se fez a partir daí foi uma Comunicação de Marketing. Tudo que a gente tinha previsto na Política, nessa linha da Comunicação Pública, da importância de se pensar no direito do cidadão à informação de comunicação pública, isso não foi feito. Mas, começou a aparecer mais, de marketing.

Nós criamos no nosso organograma uma diferença, tem a Diretoria de Comunicação e a Assessoria da Reitoria. Assessor do reitor, da gestão, vai trazer material para nós relacionado ao papel de reitor, ao que ele está fazendo. E vamos usar como a gente usaria de qualquer assessoria. São papéis diferentes, você não trabalha para o reitor, você trabalha

	<p>para a instituição e não importa quem é a pessoa que está sentada ali. É essa visão que precisava mudar e que eu sei que é muito difícil. Por isso é tão importante a Política, porque quando você tem um documento normativo, a pessoa que chega ela tem por obrigação ler aquele documento, entender e pelo menos seguir aquelas diretrizes. Cada um vai ter o seu jeito, uns vão seguir melhor, vão ser mais democráticos outros menos, mas, tem um eixo, um documento que a pessoa precisa seguir.</p> <p>Isso é uma mudança de cultura organizacional e que é bem complexa.</p> <p>O grande problema de qualquer política é que ela não fique como uma política de governo, no sentido de quem é que está, mas, uma política efetiva de estado. E quanto mais você tiver adesão social, melhor para que ela permaneça.</p>
IFE F	<p>Nós estamos tentando fazer com que essa Política converse com a realidade que nós temos. Nós tivemos perda de servidor; tivemos essa questão do jornalista, que está suspensa a contratação; temos um jornalista que já entrou com o pedido de aposentadoria, vamos perder essa vaga; temos as FGs que foram cortadas. Uma série de coisas que estão fora da realidade.</p> <p>Creio que depois que tivermos essa Câmara de Atendimento aos Públicos e fizermos uma escuta melhor da comunidade, a gente possa olhar para a Política e pensar em alguma adequação à realidade da Universidade. Pois, agora ela está muito genérica. Então, ela atende, mas, ela atende genérica. No momento que formos trabalhar com ela e vermos o que atende e o que está fora da realidade, a gente vai atualizando.</p>
IFE G	<p>Ela traz alguns princípios, algumas diretrizes, como impessoalidade, respeito a pluralidade de ideias e tudo isso, hoje, quando tem as instruções normativas da Diretoria de Comunicação elas bebem nessa Política de Comunicação. Considera sempre as diretrizes da Política de Comunicação, então ela serviu como se fosse assim, no aspecto jurídico, como se fosse a nossa “constituição” da comunicação, e a gente vai desdobrando esse documento por meio de manuais da comunicação, que aí sim, isso é operacionalizado é feito é produzido pelo setor da área afim de comunicação.</p> <p>A gente tem o Manual da Comunicação, deve estar saindo uma segunda versão dele agora, e tem as instruções normativas. Então, quando tem o período de consulta eleitoral, para escolha do reitor, sai uma instrução normativa, agora mesmo, período de eleições municipais, a universidade tem alguns servidores que são candidatos, então a gente se preocupa de não instrumentalizar politicamente a comunicação.</p> <p>Aqui, sempre se teve a tradição de se fazer uma comunicação bastante isenta, sempre se prezou muito por isso. Quando eu entrei, eu já percebi isso, uma coisa até positiva. No entanto, como somos 13 câmpus então são diversas realidades, então a gente ficava muito preocupado de deixar isso na mão do gestor final, a gente queria amarrar de alguma forma. Porque infelizmente ainda há essa cultura de se questionar um determinado negativo de algum trabalho, de um e-mail que na avaliação da comunidade a comunicação está sendo uma promoção pessoal daquela pessoa, daquele gestor. Ali a gente precisava ter esse respaldo, algo aprovado pelo Conselho Universitário da Instituição, para dar esse subsídio. Cada câmpus tem as suas redes sociais mais a conta oficial geral da Instituição. A gente no Departamento de Comunicação, nosso setor está ligado à Diretoria, que é ligada à reitoria, ele é responsável apenas por essas contas gerais. A gente não gestão nas contas dos câmpus. Cada câmpus tem uma assessoria de comunicação, que faz essa gestão, mas a gente passa todas as orientações, por meio do Manual da Comunicação, por meio de treinamentos, sempre reforçamos pontos da Política de Comunicação. Então, sempre a gente vai bebendo do documento. De certa forma o trabalho tem se realizado da maneira</p>

	satisfatória. Claro, a gente tem problemas pontuais, mas, de maneira geral dá para dizer que é de uma maneira satisfatória sim.
--	---

Fonte: Da autora (2021).

APÊNDICE G – MANUAL TÉCNICO



Manual de uma Política Estratégica de Comunicação para Universidades Públicas

EXPEDIENTE

Manual técnico elaborado como parte dos resultados da dissertação de Camila de Souza Caetano, no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, da Universidade Federal de Lavras (UFLA), sob orientação do professor Dr. André Grützmann.

Foto da capa: Andrea Piacquadio (Pexels.com).

Lavras, MG, Brasil

Abril/2021

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CONSTITUIÇÃO DE UMA COMISSÃO	9
CONSULTORIA EXTERNA	11
ELABORAÇÃO DE CRONOGRAMA	12
GRUPOS DE TRABALHO	13
DIAGNÓSTICO.....	14
SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE	16
AMPLA DIVULGAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA.....	17
ESPAÇOS DE DISCUSSÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE.....	18
REALIZAÇÃO DE FÓRUNS E SEMINÁRIOS	19
CONSTRUÇÃO DO DOCUMENTO.....	20
APRESENTAÇÃO DO ESBOÇO DA POLÍTICA	21
APRESENTAÇÃO AO CONSELHO	22
AMPLA DIVULGAÇÃO DO DOCUMENTO APROVADO	22
CONTINUAÇÃO DO TRABALHO NO PÓS-POLÍTICA.....	23
UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS.....	24
FLUXO DE TRABALHO	26
REFERÊNCIAS.....	27

INTRODUÇÃO

Este manual tem como objetivo auxiliar aquelas instituições de ensino, especialmente Universidades Federais, que tenham interesse em implementar uma Política Estratégica de Comunicação.

O manual é composto por algumas orientações, tendo como princípio a pesquisa realizada na dissertação: **“Estratégias e Política de Comunicação em Universidades Federais Brasileiras: uma análise do uso do Facebook”**, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

As sugestões contidas neste manual têm como princípio as experiências práticas de sete Universidades Federais que implementaram uma Política Estratégica de Comunicação.

Contudo, é válido destacar que uma Política Estratégica de Comunicação deve ser única, visto que cada instituição possui uma história, uma missão e distintos objetivos. Portanto, é preciso adequar as orientações deste manual à realidade da organização.

“Pode-se, simplificadaamente, definir Política de Comunicação como um processo articulado de 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, 2014, p. 126).

A Política Estratégica de Comunicação deve ser considerada como um posicionamento institucional de que a comunicação é uma área estratégica, fundamentando assim a sua importância. Nesse sentido, a comunicação passa a ser vista como uma área essencial a qualquer decisão da organização, sendo de extrema relevância para evitar futuras crises e se posicionar diante de uma.

Dessa forma, a Política Estratégica de Comunicação tende a mostrar à Instituição que a área de comunicação pode e deve colaborar nos posicionamentos prévios da organização e não apenas quando os problemas já estão postos, visto que os profissionais de comunicação, em sua maioria, questionam o porquê de serem chamados apenas para “apagar incêndios”.

“Atualmente, em qualquer área do conhecimento a comunicação é prioridade como elemento estratégico para o melhor aproveitamento da estrutura organizacional. Ela possibilita a participação, incentiva o comprometimento e torna as instituições mais transparentes. É por meio da comunicação que a instituição se projeta interna e externamente. A sensibilização sobre a sua importância deve ser feita não apenas com o gestor, mas também com todos os atores envolvidos no processo, para a obtenção de mensagens claras e concisas” (PASSOS JÚNIOR, 2018, p. 17).

CONSTITUIÇÃO DE UMA COMISSÃO

A constituição de uma Comissão deve ser um dos primeiros passos em uma instituição que deseja instituir uma Política Estratégica de Comunicação. Algumas Universidades relatam que partiram de uma provocação pública, por meio de pesquisas de mestrado realizadas anteriormente, as quais questionavam a falta de tal documento na organização, mas, mesmo nesses casos um dos primeiros passos, ao se pensar na construção da Política, foi a formação de uma Comissão, para de fato iniciar os trabalhos.

A Comissão deve ser composta pelos mais distintos representantes de classes da Instituição. O ideal é que tenha:

- Representantes da área de Comunicação que devem estar à frente de todo o processo.
- Representantes dos veículos de comunicação da Instituição, caso haja Rádio, TV ou outros.
- Representantes de áreas convergentes à da Comunicação, como: Informação; Tecnologia; Design; Acessibilidade; Gestão de Pessoas; Ouvidoria, entre outras.
- Representantes da Gestão (da Diretoria Executiva e de cada pró-reitoria), e um representante de cada câmpus da Universidade (para aquelas multicâmpus).
- Representantes dos Professores.
- Representantes dos Técnicos-Administrativos.
- Representantes dos Terceirizados e outros colaboradores.
- Representantes dos Estudantes.
- Representantes da Comunidade Externa.

“Cada público tem condições de contribuir com o processo de comunicação, respeitando seu espaço, suas funções, responsabilidades e contribuições que cada um oferece à organização” (SILVEIRA, 2012, p. 44).

Por meio dessa Comissão, espera-se que haja um intenso trabalho de sensibilização da comunidade interna e da comunidade externa da Instituição quanto à importância desse processo, para que a Política possa ser construída em conjunto, de forma coletiva. Quanto maior o número de representantes e participantes na construção do documento, mais legítima será a Política Estratégica de Comunicação.

“O processo de construção da política de comunicação deve ser pactuado com todos os integrantes, a partir, ainda, do compromisso que a organização assume no sentido de promover o melhor relacionamento possível com os seus públicos” (PASSOS JÚNIOR, 2018, p. 116).

É válido destacar que a maioria das Universidades se autocríticam por não terem pensado em representantes da comunidade externa para a construção da Política Estratégica de Comunicação. Algumas alegam que chegaram a cogitar, contudo, para ter mais agilidade no processo acabaram deixando de lado, mas reconhecem essa falha.

A Comissão é de extrema importância para o sucesso do trabalho, por isso, deve ser pensada com um tempo razoável de antecedência do prazo final estabelecido pela gestão, para que seja possível obter uma Política mais representativa.

Além disso, o trabalho realizado pela Comissão deve ser ativo e participativo, com reuniões periódicas, a fim de entender o que é necessário mudar na Instituição com relação à comunicação.

“Atualmente, espera-se que a comunicação assuma um novo papel, deixando de ser responsabilidade de um único setor e tornando-se uma função de toda a instituição, incorporando-se à sua gestão estratégica” (BELTRAME, 2015, p. 16).

“O dever de assegurar o direito dos cidadãos, que podem e devem ser ouvidos, é o princípio que mais diferencia a atividade pública da atividade privada, sendo premissa inseparável de toda e qualquer atividade na esfera administrativa pública” (PASSOS JÚNIOR, 2018, p. 40).

CONSULTORIA EXTERNA

Para que se tenha um olhar diferenciado com relação à Instituição, com uma análise mais crítica sobre os pontos fortes e fracos, sugere-se que haja uma consultoria externa de profissionais com experiência nas linhas de Políticas de Comunicação, Políticas Públicas e Comunicação Pública.

Este tipo de profissional facilitará o processo de institucionalização da Política Estratégica de Comunicação, juntamente com a Comissão responsável pelo trabalho em questão.

Caso a Instituição decida por ter um consultor ou uma consultoria externa, é necessário que essa decisão seja consolidada no início de todo o processo, para que haja um trabalho conjunto com a Comissão instituída desde o início.

“Essa visão externa, não comprometida com certos vícios, rotinas e hierarquias, pode contribuir para oxigenar o processo de discussão da Política, tornando-o mais plural e, portanto, menos comprometido com as estruturas exigentes. É muito comum que as chefias se sintam incomodadas ou desconfortáveis com esse processo, porque o reposicionamento da comunicação significa, quase sempre, ameaçar a integridade das ‘caixinhas’ do organograma e a autoridade de quem as comanda” (BUENO, 2014, p. 132).

ELABORAÇÃO DE CRONOGRAMA

Diante da Comissão instituída é necessário realizar um planejamento para a elaboração da Política Estratégica de Comunicação. Assim, é fundamental que haja um cronograma com todas as atividades previstas para que esse trabalho se concretize. Esse cronograma deve ser apresentado à comunidade, para que todos possam acompanhar o seu processo.

O ideal, se possível, é que haja um site da Política Estratégica de Comunicação (sempre atualizado) para que todas essas informações sejam alocadas em um mesmo local. Os detalhes de todas as etapas do processo que seguirão, além de outras informações, como: detalhamento da Comissão, explicações e conceitos sobre Política de Comunicação, desdobramentos do documento, etc.

“(...) convocando novos elementos, quando eles se fazem necessários, em função de temáticas ou atividades específicas que contemplem públicos também específicos. É essencial que a alta administração esteja diretamente envolvida nesse processo e que o valide a cada momento, de modo a evitar que, ao final do processo de construção, aspectos definidos em etapas anteriores possam ser contestados, exigindo retrabalho e desgaste do Comitê ou do consultor (ou consultoria)” (BUENO, 2014, p. 133).

GRUPOS DE TRABALHO

Algumas Universidades relatam ter tido sucesso ao criar grupos específicos de trabalho, divididos por áreas, com distintos especialistas colaborando para a construção conjunta do texto da Política Estratégica de Comunicação.

Assim, nesse caso, a elaboração das redações da Política é realizada por uma Comissão Executora, composta por profissionais especialistas setorializados, por exemplo: site; mídias sociais; identidade visual; mídias impressas; assessoria de imprensa, etc. Esses textos são posteriormente revisados pela Comissão Coordenadora.

A sugestão, é de que essa Comissão Executora tenha continuidade mesmo após a implementação da Política, para que as demandas futuras que possam chegar sejam encaminhadas aos Grupos de Trabalho específicos da área em questão, com as especificações do que deve ser realizado e com um cronograma para a finalização. Manuais e instruções normativas que possam ser implementadas após a Política Estratégica de Comunicação serão incorporadas ao documento.

“Em muitos casos, em função da importância de determinados temas, de relacionamentos com públicos específicos ou mesmo de atividades consideradas estratégicas, a Política poderá provocar o surgimento de documentos adicionais (planos, manuais etc.) que os contemplem. No Brasil, geralmente esses documentos têm dito respeito ao relacionamento com a mídia (os manuais de assessoria de imprensa), à legitimação do projeto de identidade visual ou mesmo às orientações mais detalhadas sobre publicações institucionais, apoio, patrocínio e participação em eventos etc.” (BUENO, 2014, p. 131).

DIAGNÓSTICO

Um dos principais quesitos para dar início a uma forte Política Estratégica de Comunicação é a realização de uma pesquisa de opinião com a comunidade interna e externa da instituição, somente assim é possível identificar os pontos fortes e fracos da comunicação e obter um diagnóstico preciso de acertos e erros.

Cada organização terá as suas particularidades, por isso, essa sondagem é de extrema importância para um levantamento o mais preciso possível dos problemas que devem ser discutidos durante o desenvolvimento da Política.

Essa sondagem deve abordar questões como: a forma como a comunicação é vista pela comunidade; os canais de comunicação mais utilizados; os canais de comunicação preferidos para cada público da Instituição; sugestões de melhorias na comunicação, entre outros aspectos.

A pesquisa de opinião pode ser realizada presencialmente ou de forma *on-line*. O importante é que atinja o máximo de pessoas possível. Caso a Instituição opte por um formulário *on-line*, é preciso que haja um grande esforço para a divulgação do mesmo, a fim de obter uma relevante participação.

Há ainda algumas Universidades que optam por utilizar o resultado do questionário da Comissão Própria de Avaliação (CPA), contudo, é necessário que esse formulário seja reestruturado com antecedência e divulgado amplamente.

“Esse diagnóstico indicará lacunas na comunicação (há públicos de interesse que não estão sendo acessados regularmente, a comunicação está ocorrendo apenas unilateralmente, ou seja, não existem instrumentos para aferir o feedback, os canais de relacionamento estão mal dimensionados e assim por diante) e, em consequência, sinalizará para ações de curto, médio e longo prazos a serem desenvolvidas no Plano de Comunicação que se seguirá ao estabelecimento da Política de Comunicação” (BUENO, 2014, p. 130)

“Para que uma política pública tenha sucesso, precisamos gerar inteligência em seu conteúdo mediante a implementação de processos que permitam incorporar as opiniões de todas as partes interessadas, utilizando a dinâmica essencialmente política do diálogo” (TARRAGO; BRUGUÉ; CARDOSO, 2015, p. 20).

SENSIBILIZAÇÃO DA COMUNIDADE

É preciso preparar os públicos para o diálogo, por isso é necessário apresentar à comunidade o que é de fato a comunicação de uma instituição de ensino. Sendo assim, é fundamental que haja uma forte campanha antes, durante e após a Política Estratégica de Comunicação. Os públicos de interesse precisam compreender os serviços prestados pela comunicação e como são afetados por essa área, para que possam de fato entender a importância de uma Política Estratégica de Comunicação instituída. Ou seja, simplesmente envolver a comunidade em uma cultura de comunicação.

É fundamental que as comunidades interna e externa comecem a entender que fazem parte daquela instituição, conseguindo assim, visualizar o seu papel e o porquê de priorizar a comunicação.

Durante essa campanha, é necessário mostrar que o setor de comunicação não pertence a uma pessoa (ao reitor ou reitora) e sim à toda a comunidade, ou seja, uma comunicação pública.

Essa campanha deve ser realizada presencialmente por meio de Seminários e Fóruns temáticos, reuniões dos Conselhos, e também através de mídias sociais, TV, rádio, comunicações impressas e comunicações *on-line*.

Também é importante que a comunicação já esteja inserida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para que seja vista como uma área fundamental a todos.

“A construção de uma Política de Comunicação deve apoiar-se, obrigatoriamente, em uma série de etapas, necessariamente articuladas. Ela se inicia pela fixação de conceitos, objetivos, valores e princípios, que devem estar absolutamente claros e expressar fielmente a cultura da organização. Faz parte desse esforço inicial o entendimento sobre o próprio conceito de comunicação” (BUENO, 2014, p. 129).

AMPLA DIVULGAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA

É fundamental que o setor de comunicação elabore matérias sobre a construção da Política, que devem ser divulgadas nos sites, mídias sociais e também enviadas para os e-mails institucionais direcionados para cada público da Instituição.

Também são necessárias apresentações do projeto nos Conselhos e em espaços públicos do câmpus, convidando a comunidade a participar.

Caso a Instituição tenha canais de rádio e televisão, também é essencial que haja um movimento na programação cotidiana desses meios de comunicação.

Se a Universidade possui mais de um câmpus, é importante que a divulgação se estenda a todos, começando por uma reunião com todos os diretores para apresentação do projeto.

Algumas instituições também costumam fazer divulgações em banners fixos pelo câmpus, nesse caso, esses espaços também devem ser utilizados.

“A internalização do documento pelos integrantes da organização é outro desafio importante. Não basta apenas a divulgação, mas principalmente a conscientização e o comprometimento do público interno para a sua viabilização” (PASSOS JÚNIOR, 2018, p. 115).

ESPAÇOS DE DISCUSSÃO E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE

Como já mencionado, o ideal é que a Comissão opte por ter uma página *on-line* atualizada que concentre todos os trabalhos relacionados à discussão e construção da Política Estratégica de Comunicação. Para que haja uma participação mais efetiva e coletiva, essa página deve apresentar espaços de discussão, questionários, canais para envios de sugestões, etc.

Esse espaço deve ser amplamente divulgado para a comunidade, por meio de todos os canais de comunicação existentes na Instituição, como mídias sociais, TV, rádio, e-mails, comunicações impressas, entre outras.

Além desse espaço *on-line*, é necessário que a Comissão realize encontros presenciais, como Seminários e Fóruns, para que a comunidade possa participar, levando os seus questionamentos e esclarecendo as suas dúvidas.

Esses Seminários e Fóruns também podem ser transmitidos por meio de canais *on-line*, como Youtube, para que outras pessoas possam participar por meio de chats.

Esses espaços *on-line* e presenciais que permitirão uma discussão mais pública, publicizada, permitindo que a comunidade tenha a oportunidade de opinar e dar as suas contribuições.

“Um outro equívoco não menos importante é considerar que a comunicação é tarefa exclusiva da estrutura profissionalizada de comunicação, com o apoio de alguns executivos que a legitimam ou servem como porta-vozes da organização. Ao aceitar essa concepção restritiva, as empresas ou entidades estão ignorando a participação fundamental de todos os públicos internos no processo da comunicação, imaginando que ele só ocorre em determinados instantes e a partir de determinados atores” (BUENO, 2004, p. 129).

REALIZAÇÃO DE FÓRUNS E SEMINÁRIOS

Fóruns e Seminários são espaços de extrema importância na institucionalização da Política, tanto para apresentar à comunidade a importância da comunicação, os serviços prestados quanto para realizar as discussões práticas sobre a Política, o que o documento deve contemplar, o que é necessário mudar, etc.

Se possível, esses Fóruns e Simpósios de Comunicação, podem contar com professores e pesquisadores da área para abordar a comunicação pública em uma instituição de ensino, a fim de agregar mais às discussões e ampliar as articulações sobre a necessidade de uma Política Estratégica de Comunicação.

Após a participação da comunidade interna e externa nos mais diversos meios de comunicação da Instituição e ouvir os distintos públicos de interesse, é necessário finalizar o esboço do documento final, que deve ter como base a realidade da Organização para que possa ser de fato vivenciado pela comunidade, não correndo o risco de se tornar apenas mais um instrumento burocrático sem utilidade.

“Apesar de ser uma decisão da gestão, a primeira e mais importante estratégia para a implantação de uma política de comunicação é a sensibilização, não apenas da equipe de comunicação, mas também dos demais segmentos que compõem a organização, fazendo com que a comunicação seja encarada como um compromisso de todos, não se restringindo apenas aos profissionais de um departamento ou área (PASSOS JÚNIOR, 2018, p. 115)”.

CONSTRUÇÃO DO DOCUMENTO

A Política Estratégica de Comunicação deve ser pensada como um eixo de diretrizes com princípios e valores definidos independente da gestão em questão. Um documento concreto, aprovado pela comunidade para respaldar as atividades do setor de comunicação no cotidiano da Instituição. Impessoalidade, respeito e pluralidade de ideias são algumas das diretrizes que devem nortear uma Política Estratégica de Comunicação.

Nesse processo de elaboração final do documento, deve estar em ação o trabalho dos Grupos de Trabalho inicialmente formados, cada um auxiliando na sua especialidade.

Sugestão de conteúdos no documento final da Política Estratégica de Comunicação:

- Cronograma;
- Comissão de elaboração da Política Estratégica de Comunicação;
- Grupos de Trabalho da Política Estratégica de Comunicação;
- Fundamentação teórica sobre Política Estratégica de Comunicação;
- Objetivos da Política Estratégica de Comunicação;
- Diagnóstico da comunicação antes da Política Estratégica de Comunicação;
- Públicos da Instituição;
- Eixos de atuação da Instituição;
- Canais de comunicação da Instituição;
- Agentes de comunicação da Instituição;
- Gestão da Política Estratégica de Comunicação- Comissão Permanente de Comunicação;
- Contatos dos responsáveis pela Política Estratégica de Comunicação;
- Manuais e instrumentos normativos de Comunicação.

APRESENTAÇÃO DO ESBOÇO DA POLÍTICA

Tendo em mãos o esboço do documento final da Política Estratégica de Comunicação, é fundamental que haja uma apresentação tanto à gestão quanto à comunidade no geral, para que os últimos ajustes sejam realizados antes de seguir para o Conselho Superior da Instituição.

Deve-se ocorrer uma consulta pública à comunidade, para que possam sugerir alguma mudança. Após as sugestões, a Comissão deve se reunir para deliberar sobre as questões e realizar o fechamento do documento final que seguirá para o Conselho.

“A nova postura organizacional referente à comunicação leva as instituições a reconhecerem que ações isoladas de comunicação já não produzem o efeito necessário. Mais do que incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria gestão da comunicação” (BELTRAME, 2015, p. 2).

APRESENTAÇÃO AO CONSELHO

Definido o documento final, após as considerações da comunidade, é preciso submetê-lo ao Conselho Superior da Instituição para uma nova discussão e aprovação final pelos representantes das classes.

AMPLA DIVULGAÇÃO DO DOCUMENTO APROVADO

Diante da Política Estratégica de Comunicação aprovada pelo Conselho é a hora de divulgá-la a toda a comunidade. Além da divulgação na página da própria Política, no portal institucional, nas mídias sociais, nos e-mails e meios impressos, sugere-se que sejam feitas reuniões com as pró-reitorias e diretores da instituição, para apresentar o documento final. É essencial fazer esse contato com os principais setores.

Caso a instituição possua mais de um câmpus, é importante que esse contato também seja realizado com os responsáveis.

É esse processo de internalização do documento que fará toda a diferença na execução da Política Estratégica de Comunicação.

“A Política de Comunicação não pode resumir-se a um mero documento, que tem tudo para funcionar como letra morta, mas deve estar indissoluvelmente ligada ao processo de gestão, de tal modo que o próprio desempenho dos executivos (inclusive da presidência) seja avaliado a partir da obediência estrita às diretrizes definidas para a comunicação e ao esforço de torna-las efetivas” (BUENO, 2014, p. 127).

CONTINUAÇÃO DO TRABALHO NO PÓS-POLÍTICA

A Política Estratégica de Comunicação não pode se resumir a apenas um documento implementado, ela deve ser vivenciada e por isso lembrada. Sendo assim, é preciso que sejam realizados continuamente Seminários, Fóruns, Workshops para manter a sua discussão ativa.

Além disso, novas instruções normativas podem ser necessárias, mesmo após a aprovação da Política. Esses novos documentos (manuais, planos) devem ser contemplados, sempre ao encontro da Política.

Como a Política Estratégica de Comunicação deve estar de acordo com a realidade da instituição, ela deve ser ainda constantemente atualizada.

“Finalmente, é preciso ter em mente que a Política de Comunicação deve merecer avaliação permanente, buscando realinhá-la ao longo do tempo, em função de mudanças ocorridas na própria organização, no mercado ou mesmo no universo da comunicação. Uma Política de Comunicação tem essa característica dinâmica e necessita acompanhar essas alterações, decorrentes de processos internos e externos, sob pena de perder a sua eficácia. O Comitê ou Comissão da Política, instância que a disciplina e avalia, precisa periodicamente realizar o esforço para verificar o seu cumprimento e também para analisar a sua possível obsolescência, buscando imediatamente reposicioná-la para atender aos interesses da organização, do mercado e da sociedade” (BUENO, 2014, p. 132).

“Como sua estruturação acontece diante dos preceitos e objetivos do planejamento estratégico, a cada nova atualização do planejamento estratégico, a política de comunicação também precisa ser revista e readequada” (MALTA, 2018, p. 10).

“A avaliação da eficácia da política de comunicação é importante para toda empresa, pois permite identificar pontos fracos no processo de comunicação de marketing e encontrar maneiras de melhorar a eficácia da política de comunicação” (OLENA, 2018, p. 51).

UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS

Em todos os processos da Política Estratégica de Comunicação é importante que as instituições levem em consideração as suas mídias sociais, possibilitando que haja a interlocução com a sociedade nesses potenciais canais de comunicação, que além da rapidez conseguem obter maior alcance com os mais distintos públicos de interesse.

É fundamental utilizar as tecnologias para informar aos seus públicos as suas políticas e ainda possibilitar que comentem e dialoguem sobre elas, ir além da participação social face a face e inserir as novas tecnologias que possibilitam a participação on-line.

As mídias sociais se tornam cada vez mais importantes no engajamento na participação política dos públicos internos e externos das organizações, de forma rápida, interativa e acessível. Desse modo, ao apoiar um debate mais plural e participativo, elas têm sido utilizadas no fortalecimento dos processos democráticos. Nos espaços de mídias sociais, não basta divulgar de maneira unilateral as informações sobre as organizações, como atos, produtos e serviços; é fundamental “estabelecer conversas, promover debates, de maneira natural, firmando-se como um elemento a mais em um grupo ou roda de amigos” (BUENO, 2014, p. 142).

Bueno (2014) acredita que as organizações devem trabalhar com uma política específica de mídias sociais, integrada à Política Estratégica de Comunicação, que “não apenas defina diretrizes a serem observadas pelas organizações nesses espaços virtuais, mas que explicita normas e posturas a serem observadas por todos que a integram” (BUENO, 2014, p. 151).

Tendo em vista a abrangência do uso das mídias sociais na administração pública, no Brasil, foi promulgada a Portaria N° 38, de 11 de junho de 2012, a qual homologa a Norma Complementar n° 15/IN 01/DSIC/GSIPR. Por meio de tal portaria, o governo brasileiro estabelece diretrizes para a utilização das redes sociais na Administração Pública Federal, direta e indireta. Dentre os artigos da Portaria, destacam-se os seguintes:

5.4 Perfis institucionais mantidos nas redes sociais devem, preferencialmente, ser administrados e gerenciados por equipes integradas exclusivamente por servi-

dores ou empregados públicos federais ocupantes de cargo efetivo ou militar de carreira, de órgão ou entidade da APF. Quando não for possível, a equipe pode ser mista, desde que sob a coordenação e responsabilidade de um servidor ou empregado público.

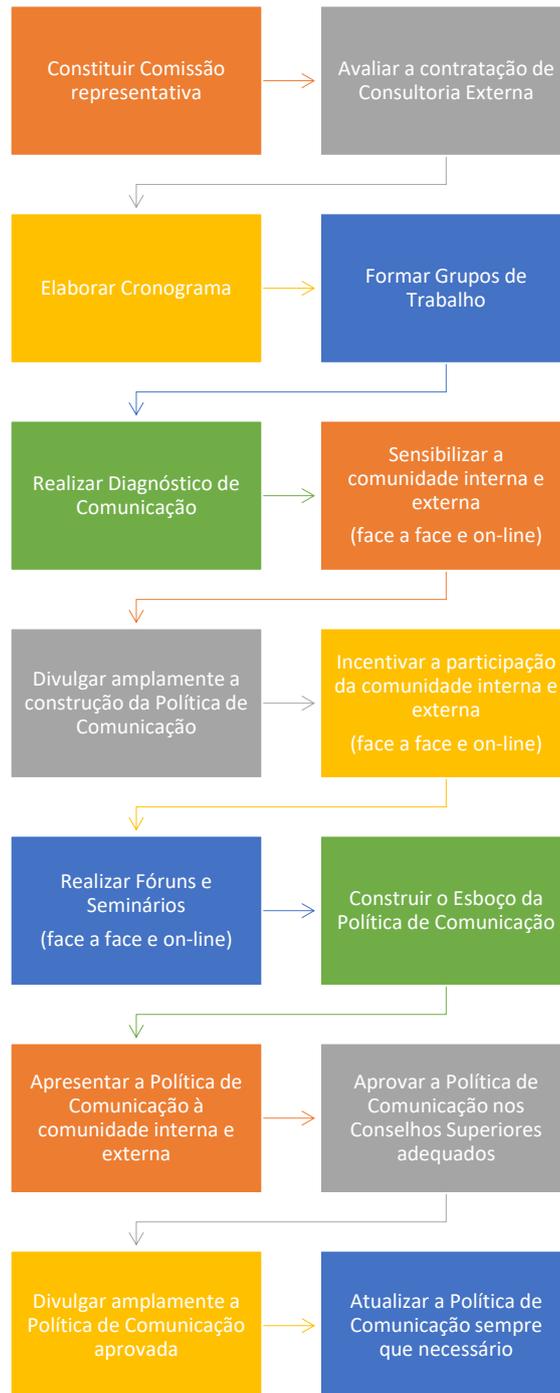
5.6 O órgão ou entidade da APF deve nomear um servidor público, ocupante de cargo efetivo ou militar de carreira, para a função de Agente Responsável pela gestão do uso seguro de cada perfil institucional nas redes sociais, com o seguinte perfil profissional: capacidade de estabelecer bons relacionamentos interpessoais, de interagir e dialogar com as demais áreas presentes nas redes sociais, proativo e, principalmente, que conheça e entenda o negócio do órgão ou entidade da APF a que esteja vinculado.

O Governo conta ainda com um o Manual de Orientação para Atuação em Redes Sociais lançado pela Secretaria Especial de Comunicação Social (Secom), em 26 de outubro de 2012 e atualizado em dezembro de 2014 e abril de 2015. São 112 páginas com orientações para as instituições vinculadas ao Governo.

“O ideal, portanto, é que o planejamento e a gestão da comunicação nas mídias sociais tenham uma perspectiva mais abrangente, mais estratégica, e que tenham sido concebidos e executados por uma equipe multidisciplinar, incorporando não apenas os analistas de mídias sociais, mas gestores de comunicação que saibam exatamente o que as organizações desejam de sua presença e de atuação nas mídias sociais, que possam definir formatos e arquiteturas articulados para textos, imagens (vídeos, fotos e ilustrações) que causem verdadeiramente impacto” (BUENO, 2014, p. 149).

FLUXO DE TRABALHO

Fluxo de trabalho para ilustrar o processo de construção de uma Política Estratégica de Comunicação.



REFERÊNCIAS

- BELTRAME, M. M. de L. L. **Política de Comunicação em Instituições de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**: proposta a partir da experiência do IFSC. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, 2015.
- BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. **Portaria nº 38, de 11 de junho de 2012**. Homologa a Norma Complementar nº 15/IN01/GSIPR. Brasília: Diário Oficial da União, 21 jun. 2012.
- BUENO, W. D. C. **Comunicação Empresarial**: alinhando teoria e prática. 1. ed. Barueri: Editora Manole, 2014.
- MALTA, L. G. et al. A Política de Comunicação como ferramenta estratégica de gestão empresarial. In: XV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2018, Resende. **Anais eletrônicos** [...]. Resende: AEDB, 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/9626201.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- OLENA, K.; SVITLANA, K. Enterprise communication policy indicators analysis as a part of marketing audit. **Tehnologičnij Audit ta Rezervi Virobnictva**, Carcóvia, v. 3, n. 4, p. 51-54, 2018.
- PASSOS JÚNIOR, J. F. dos. **Caminhos e desafios para uma política de comunicação institucional integrada na Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- SILVEIRA, M. L. **Política de Comunicação para instituições educacionais**: o caso da rede metodista de educação. Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). 2012. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.
- TARRAGO, D. B.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO, J.C. **A administração pública deliberativa**: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

ANEXOS

ANEXO A – ANTES E APÓS POLÍTICA ESTRATÉGICA DE COMUNICAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

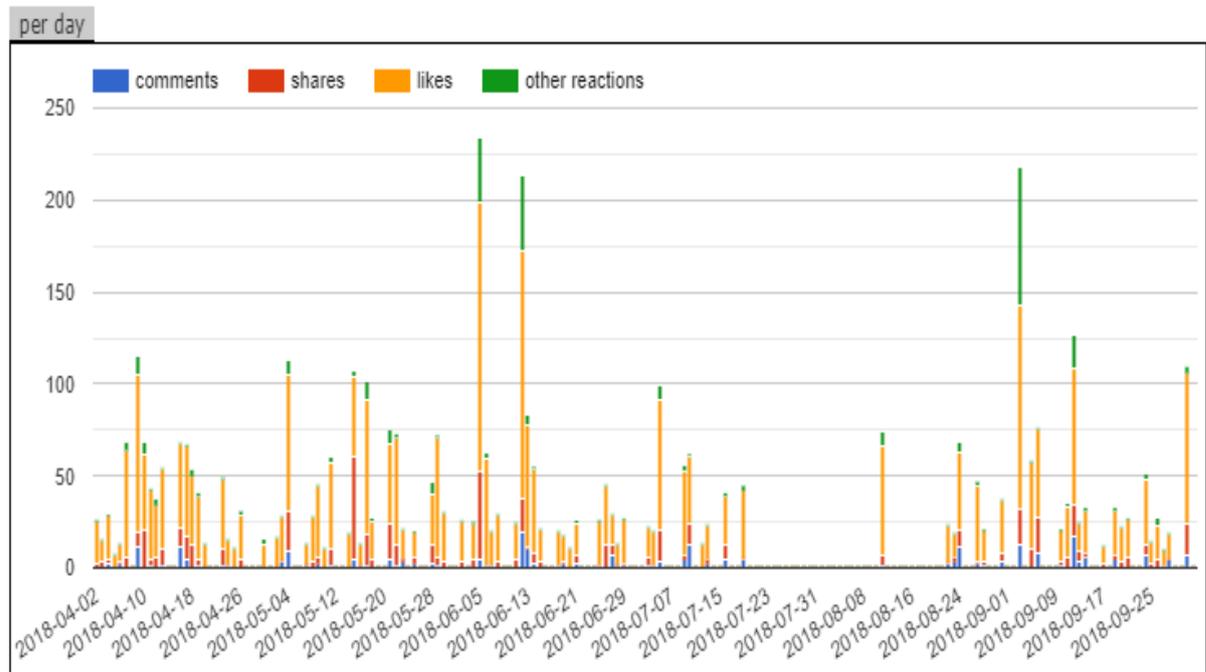
Antes da Política Estratégica de Comunicação

Aggregate Analysis

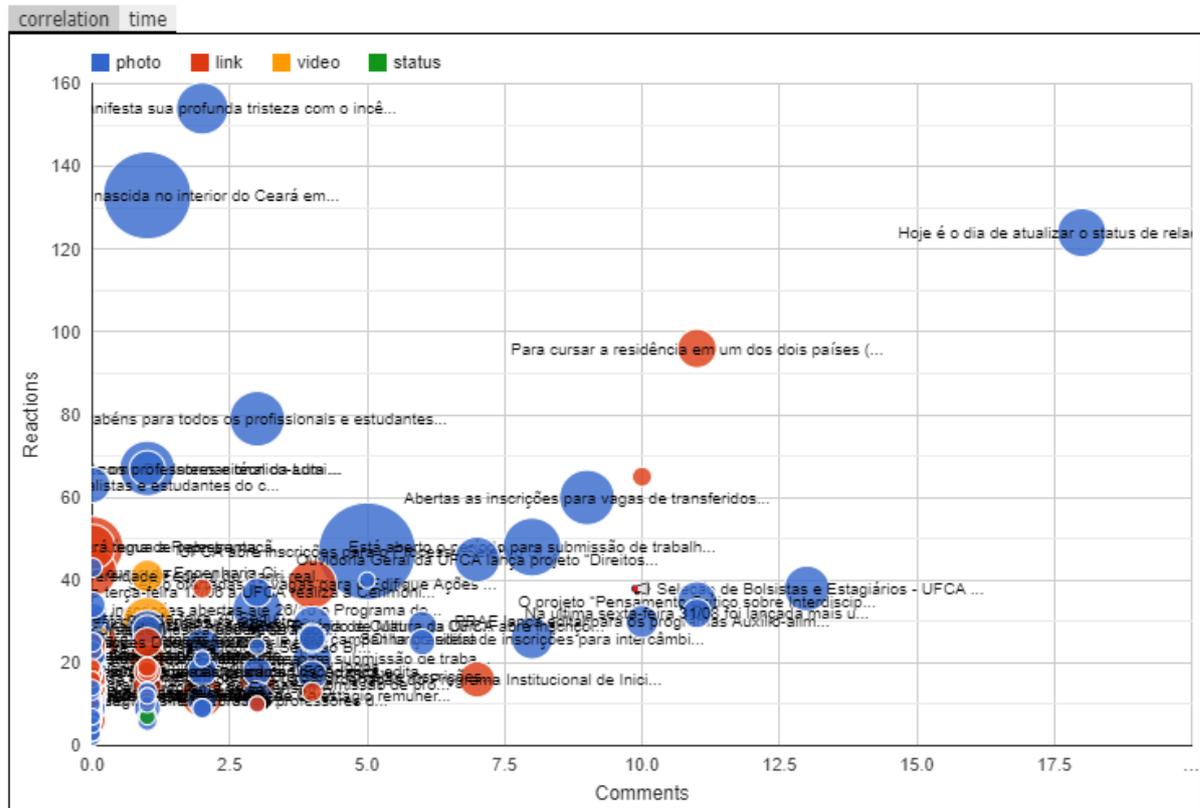
156 posts covering the period from 2018-04-02 16:24:17 to 2018-10-01 23:13:01

244 comments (1.5641025641026 average)

3481 reactions (22.314102564103 average)



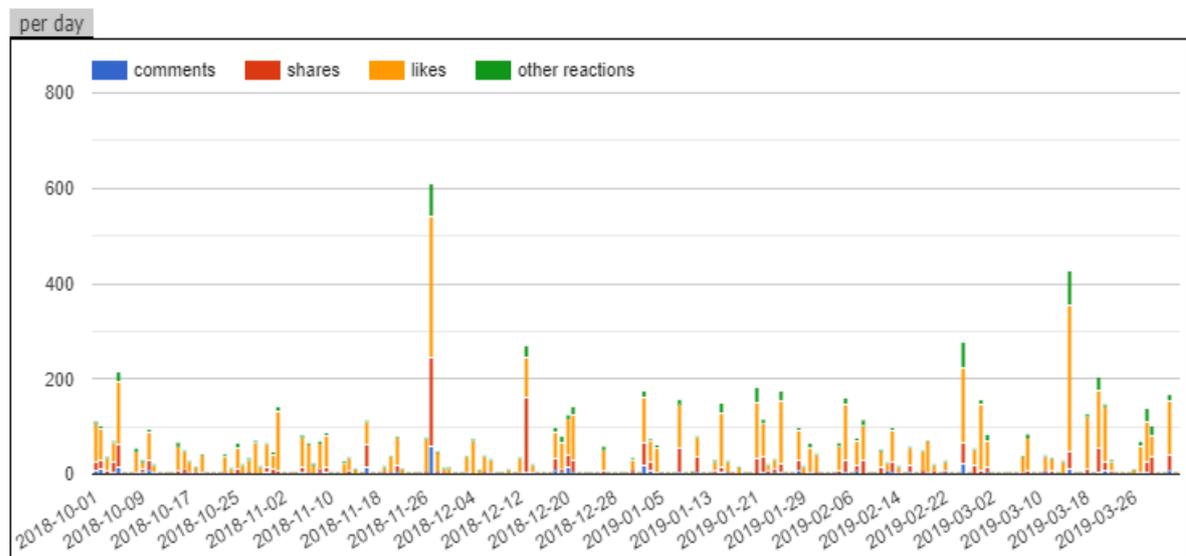
Post Explorer

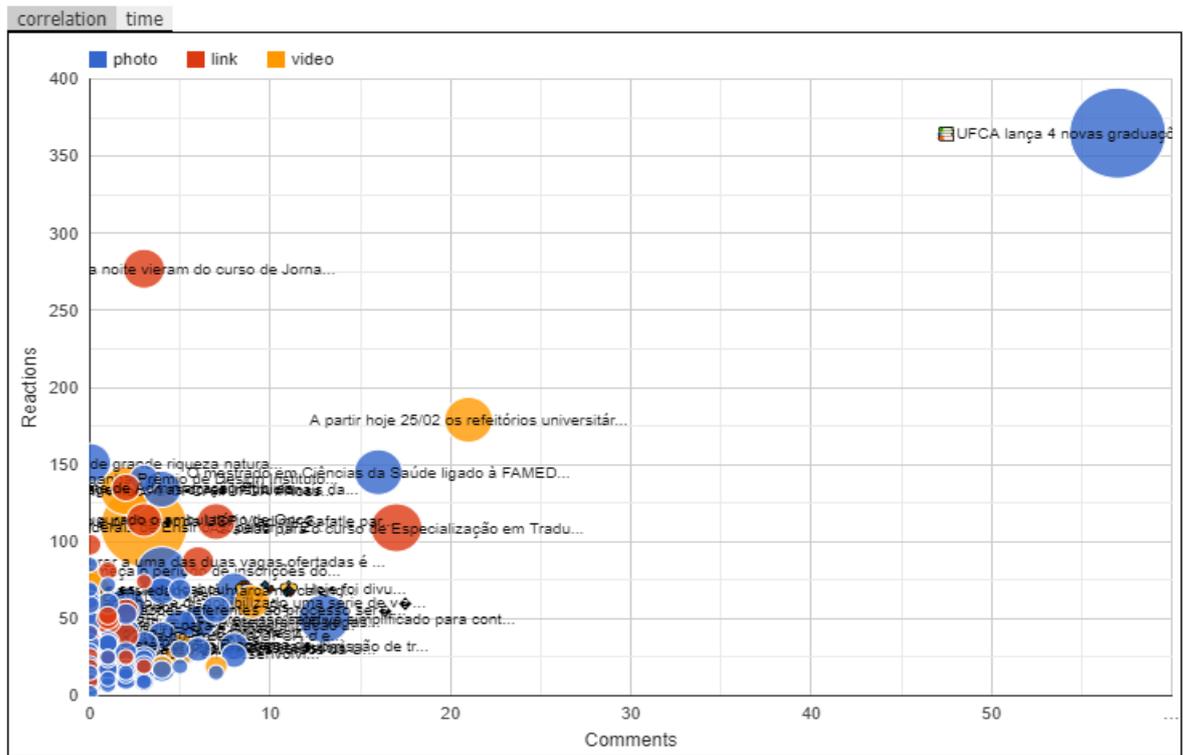


UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI

Após a Política Estratégica de Comunicação

162 posts covering the period from 2018-10-01 13:43:33 to 2019-04-01 20:38:49
 365 comments (2.2530864197531 average)
 6547 reactions (40.413580246914 average)

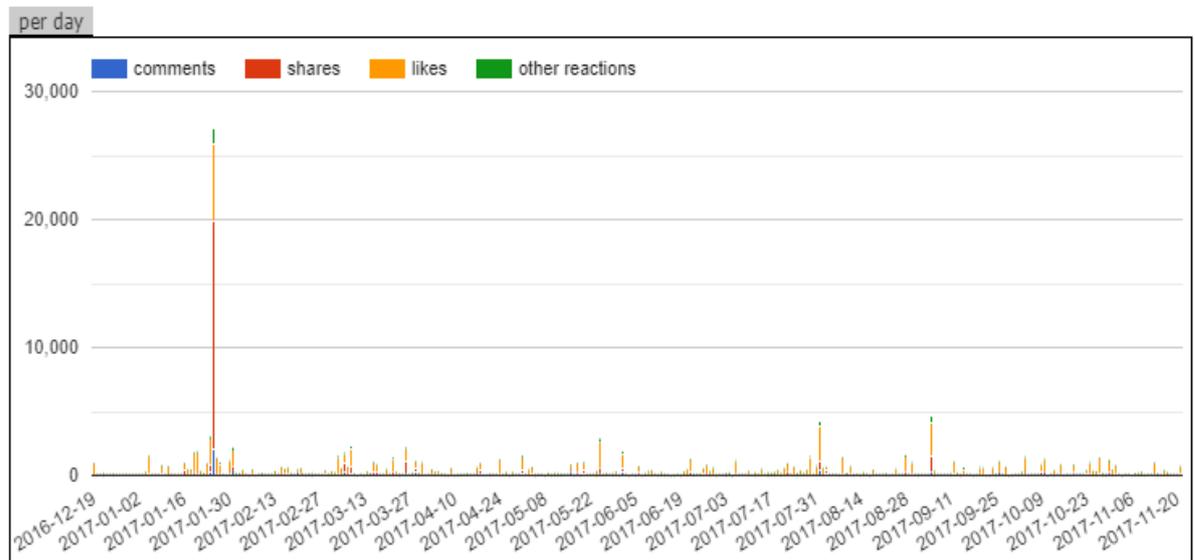


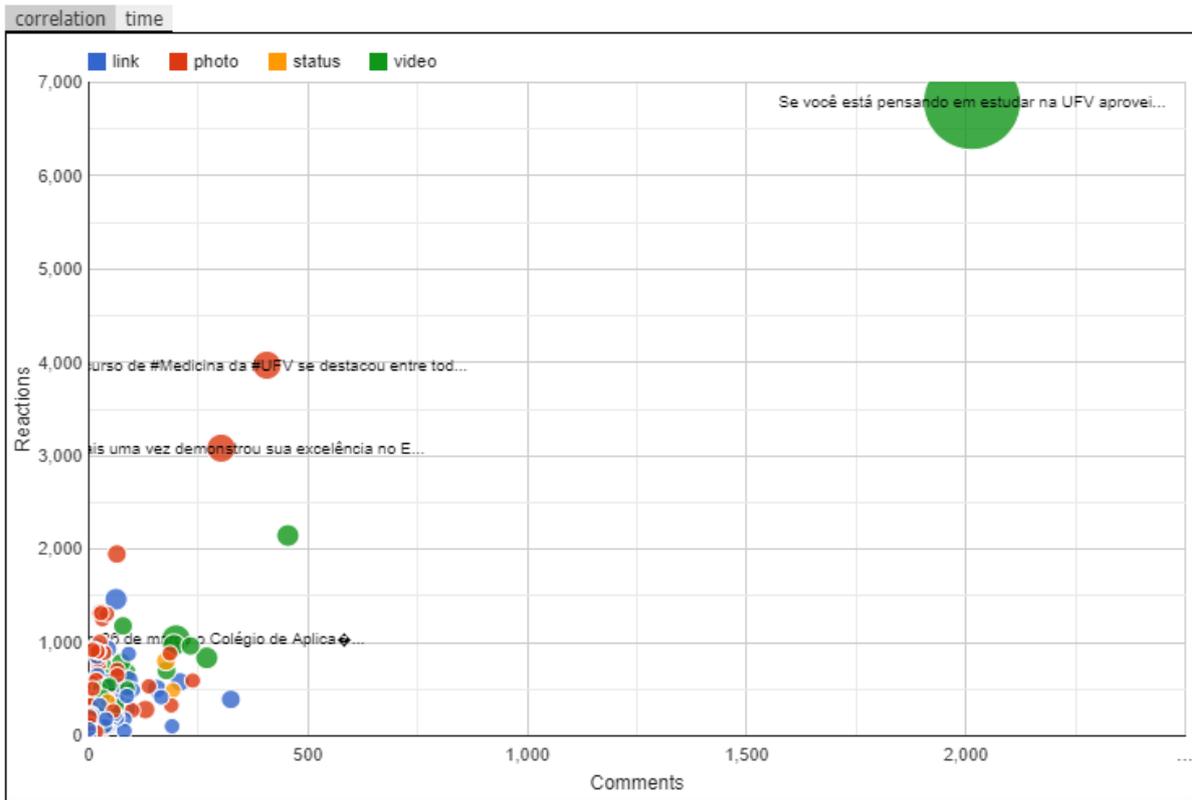


UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Antes da Política Estratégica de Comunicação

550 posts covering the period from 2016-12-19 11:05:20 to 2017-12-18 22:00:00
 12423 comments (22.587272727273 average)
 110415 reactions (200.75454545455 average)

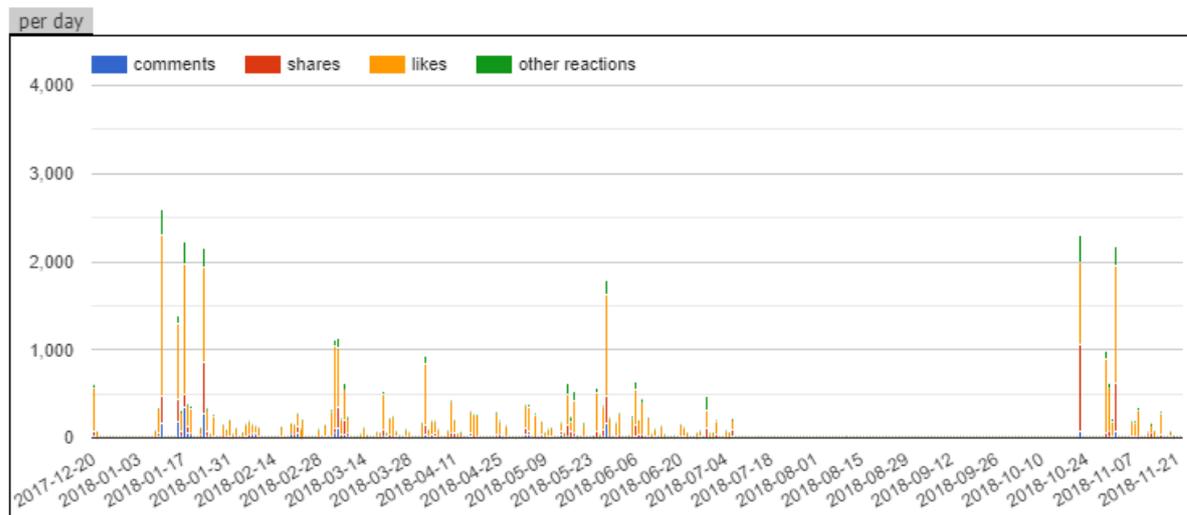


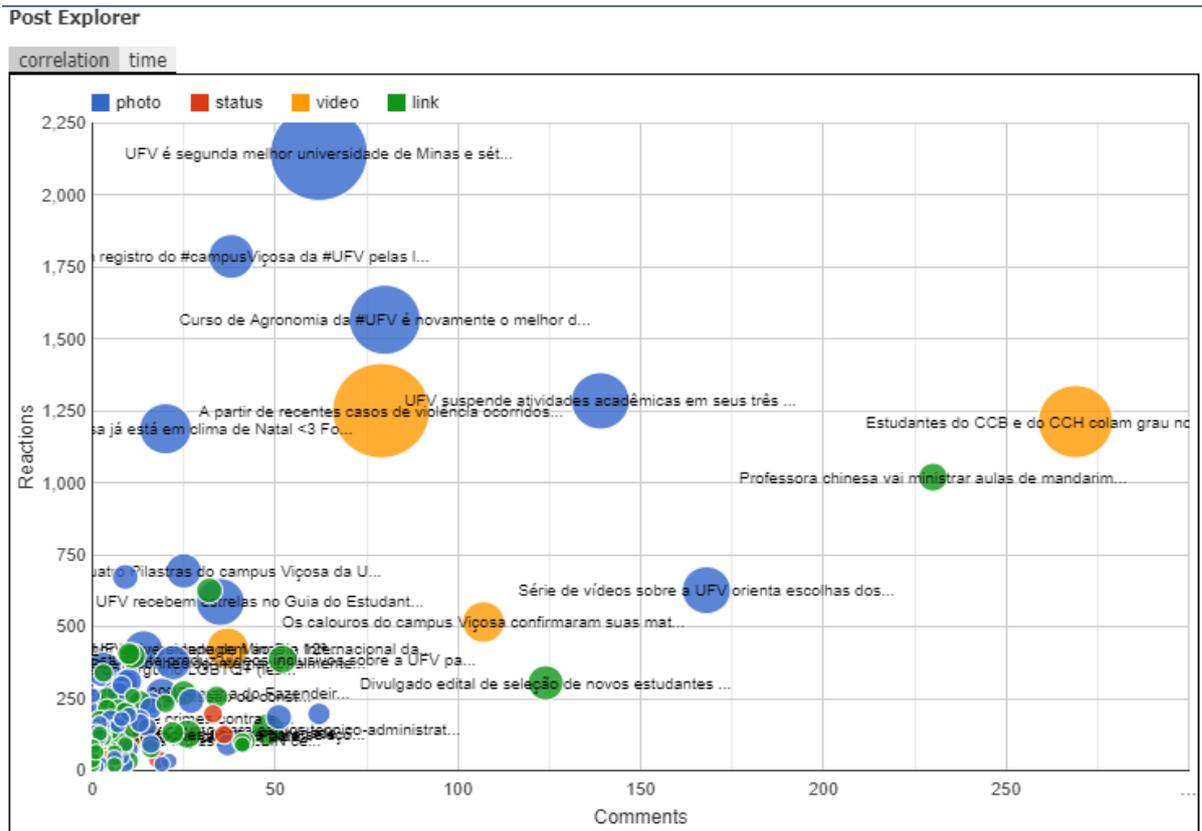


UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Após a Política Estratégica de Comunicação

298 posts covering the period from 2017-12-20 13:06:55 to 2018-12-19 21:00:01
 2924 comments (9.8120805369128 average)
 40070 reactions (134.46308724832 average)

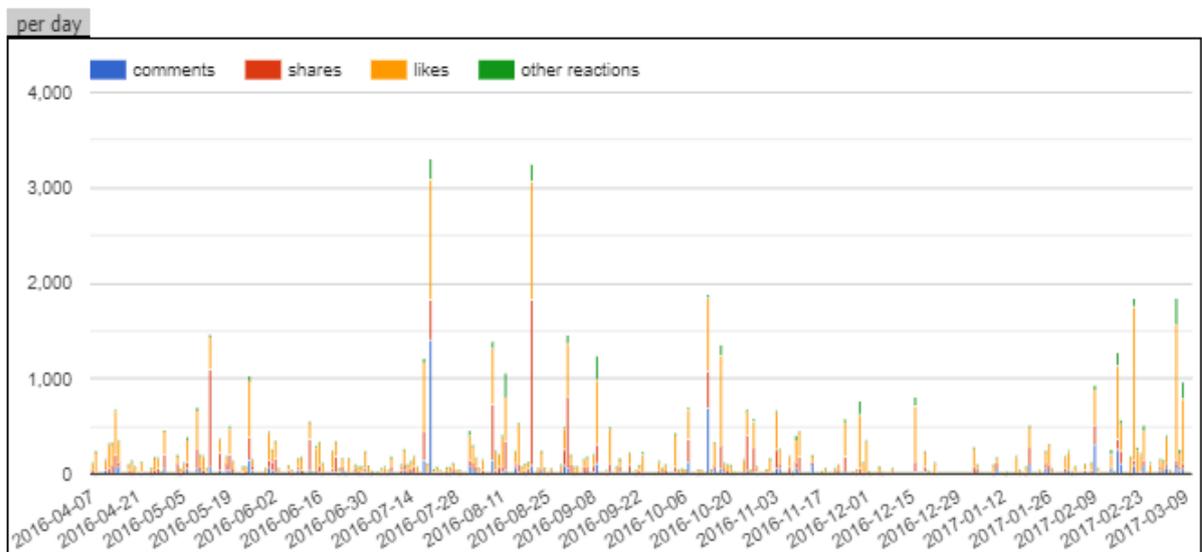


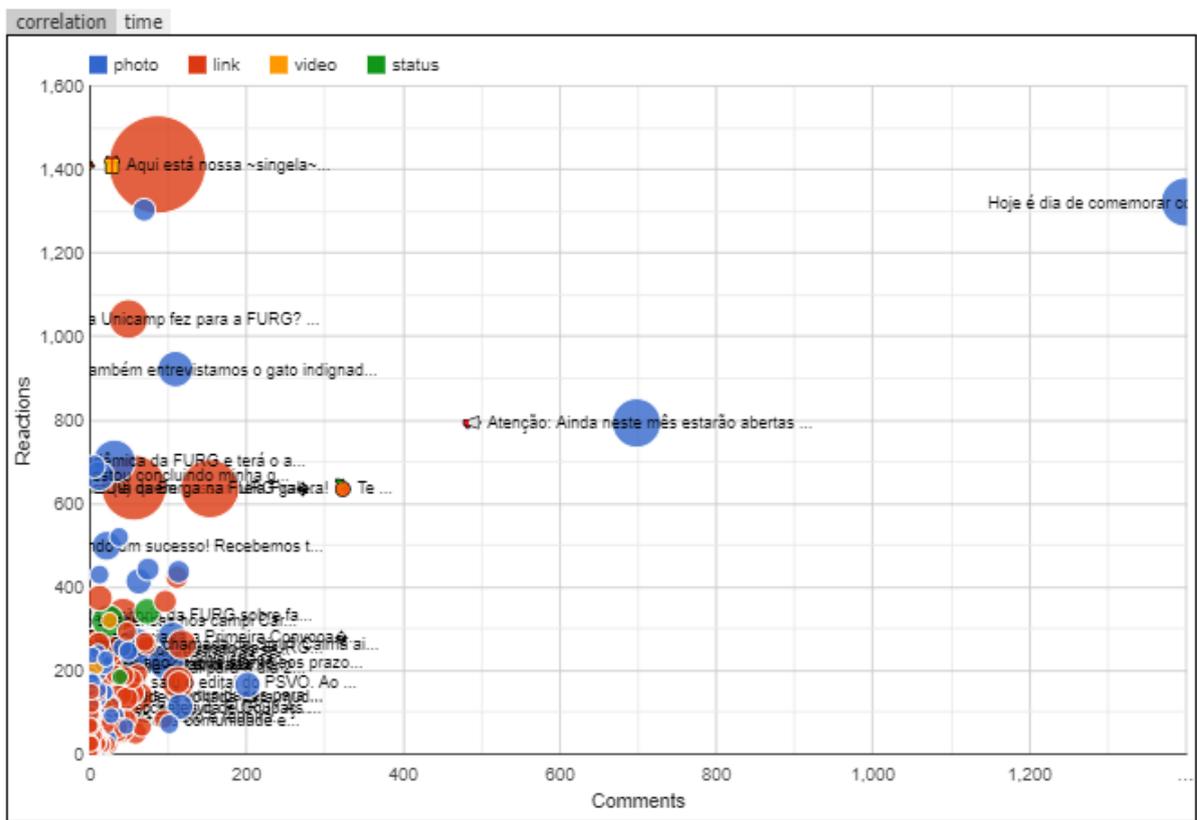


UNIVERSIDADE FEDERAL RIO GRANDE

Antes da Política Estratégica de Comunicação

538 posts covering the period from 2016-04-07 14:56:57 to 2017-04-07 15:02:55
 8096 comments (15.048327137546 average)
 42674 reactions (79.31970260223 average)

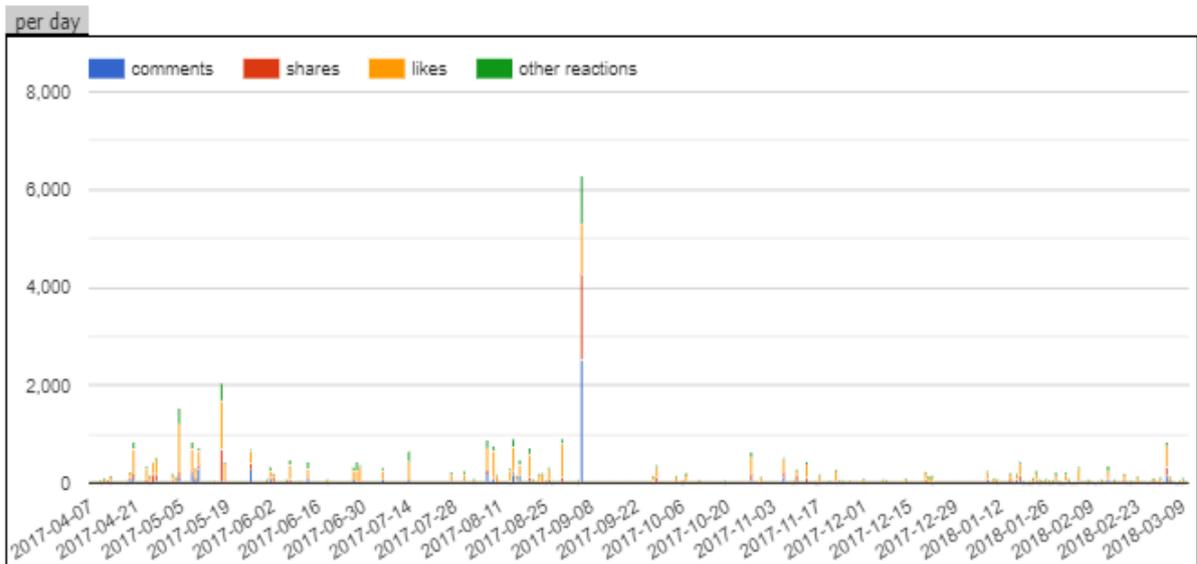




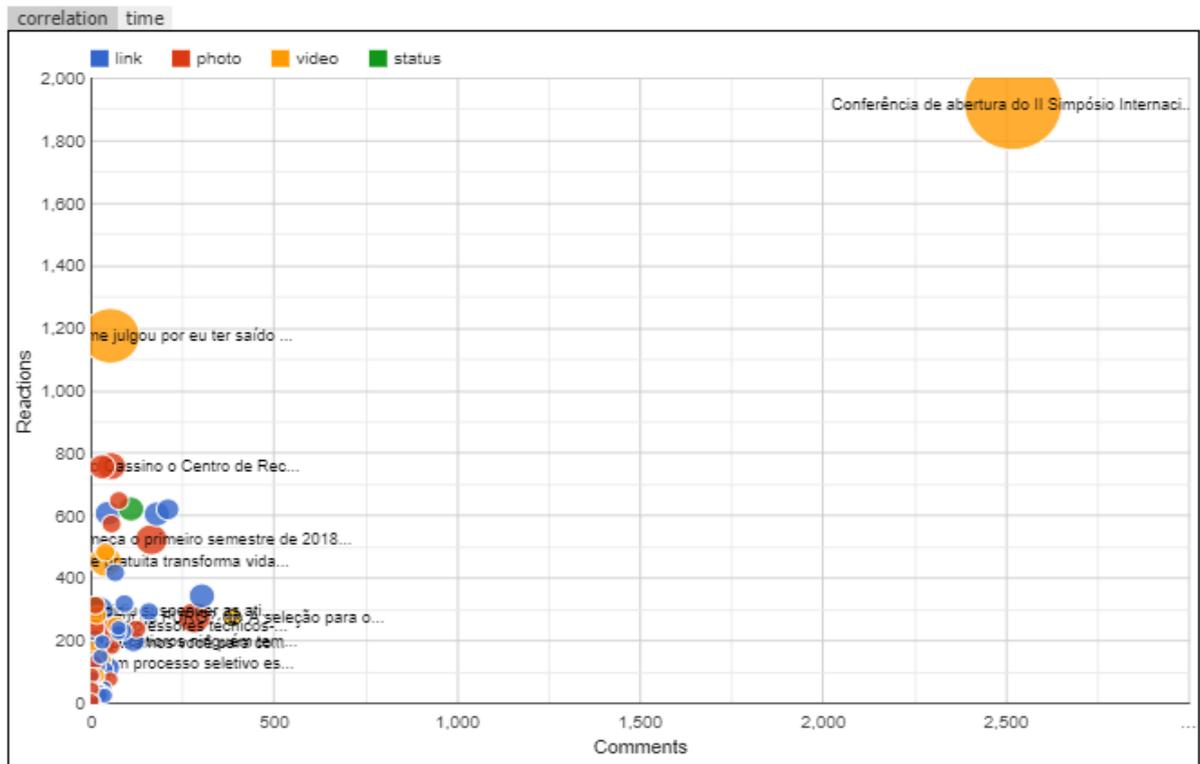
UNIVERSIDADE FEDERAL RIO GRANDE

Após a Política Estratégica de Comunicação

221 posts covering the period from 2017-04-07 15:02:55 to 2018-04-06 19:10:00
 6227 comments (28.176470588235 average)
 24889 reactions (112.61990950226 average)



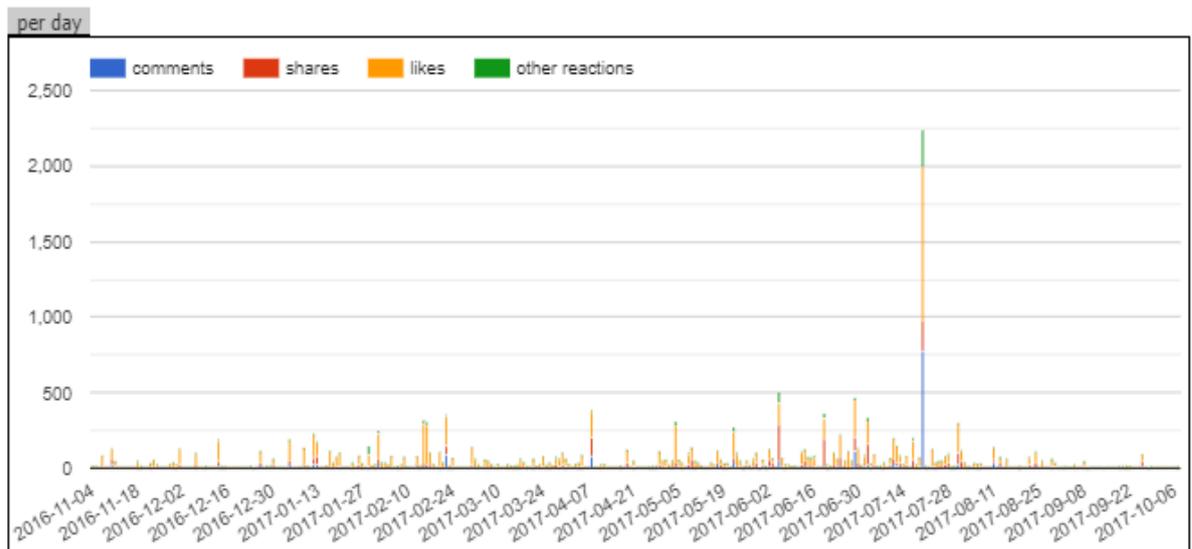
Post Explorer

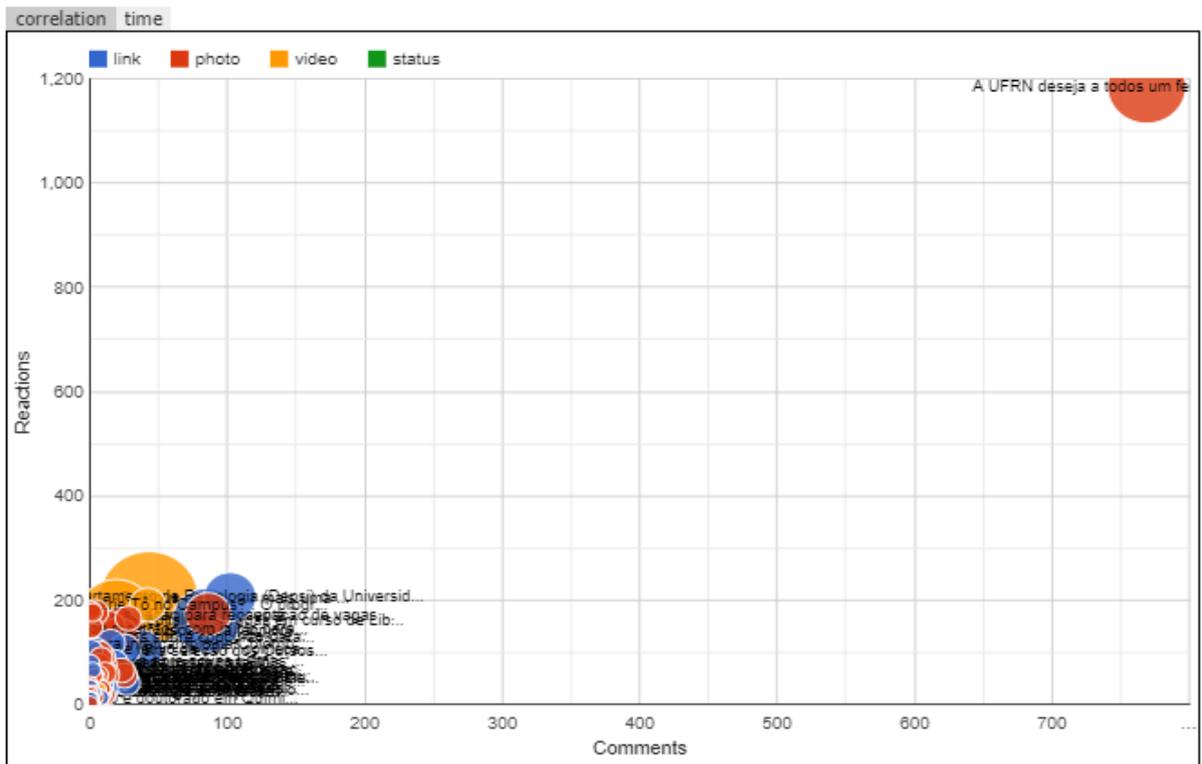


UNIVERSIDADE FEDERAL RIO GRANDE DO NORTE

Antes da Política Estratégica de Comunicação

615 posts covering the period from 2016-11-04 15:48:03 to 2017-10-29 14:20:00
 2160 comments (3.5121951219512 average)
 12979 reactions (21.10406504065 average)

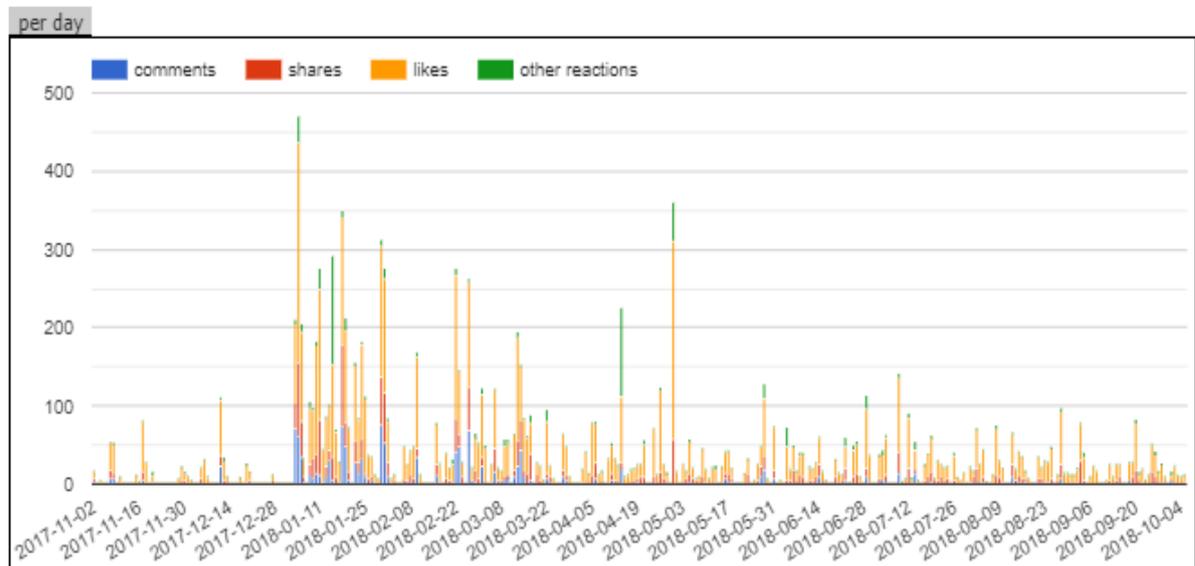


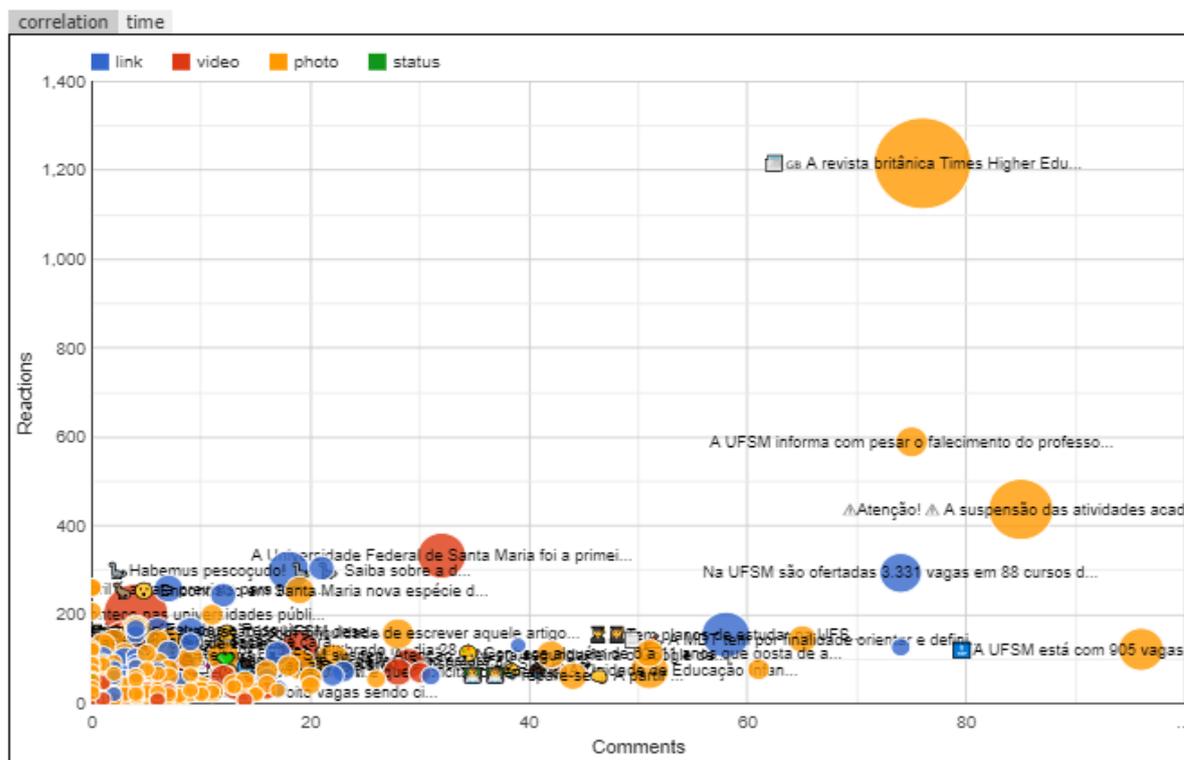


UNIVERSIDADE FEDERAL RIO GRANDE DO NORTE

Após a Política Estratégica de Comunicação

544 posts covering the period from 2017-11-02 20:00:00 to 2018-11-01 02:00:00
 1293 comments (2.3768382352941 average)
 9782 reactions (17.981617647059 average)





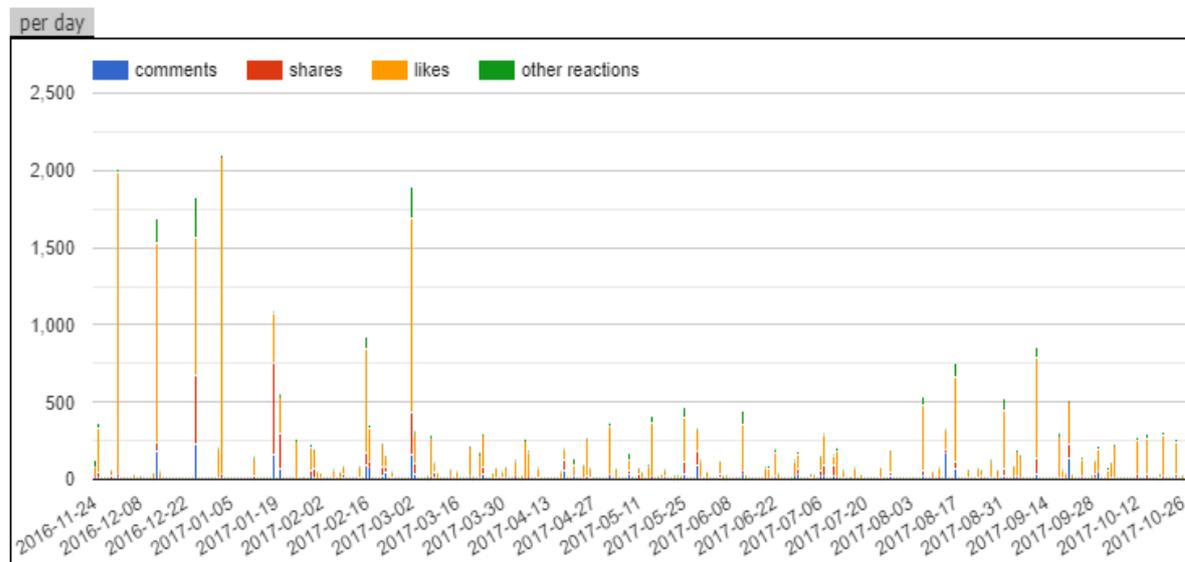
UNIVERSIDADE FEDERAL TECNOLÓGICA DO PARANÁ

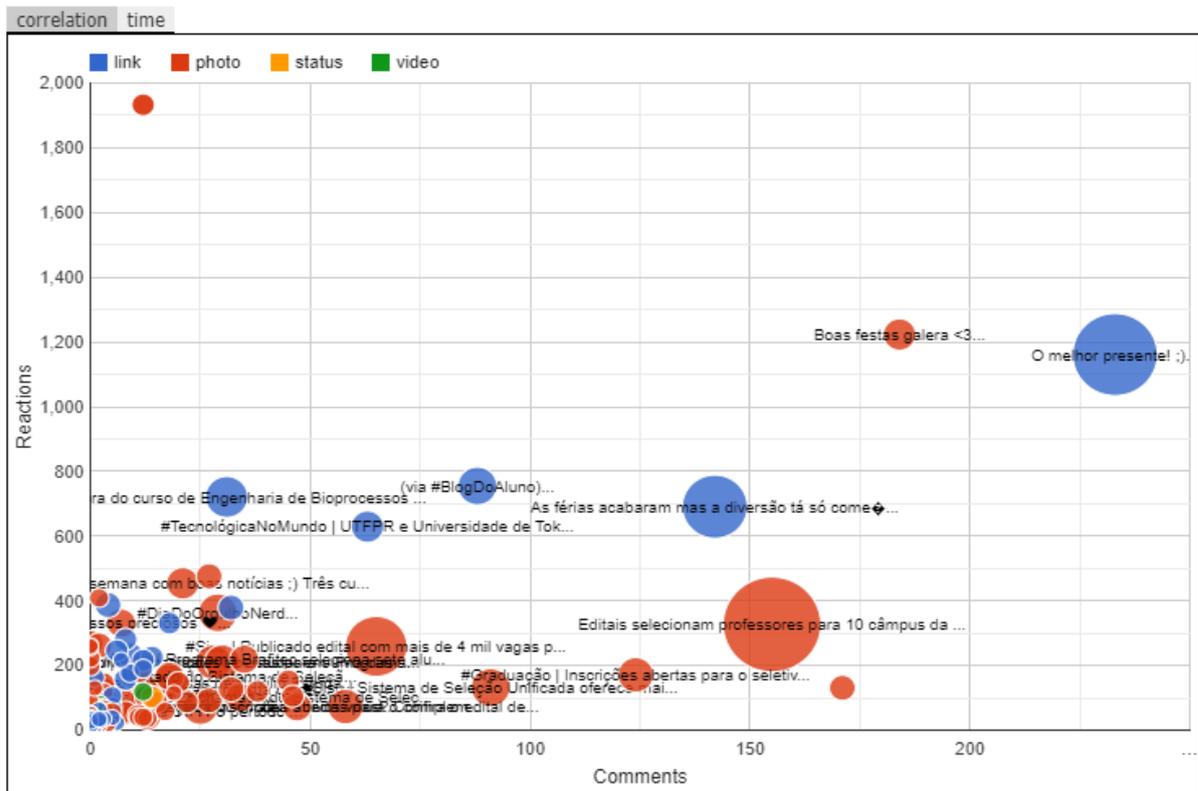
Antes da Política Estratégica de Comunicação

158 posts covering the period from 2016-11-24 20:32:25 to 2017-11-24 20:05:00

2445 comments (15.474683544304 average)

24712 reactions (156.40506329114 average)

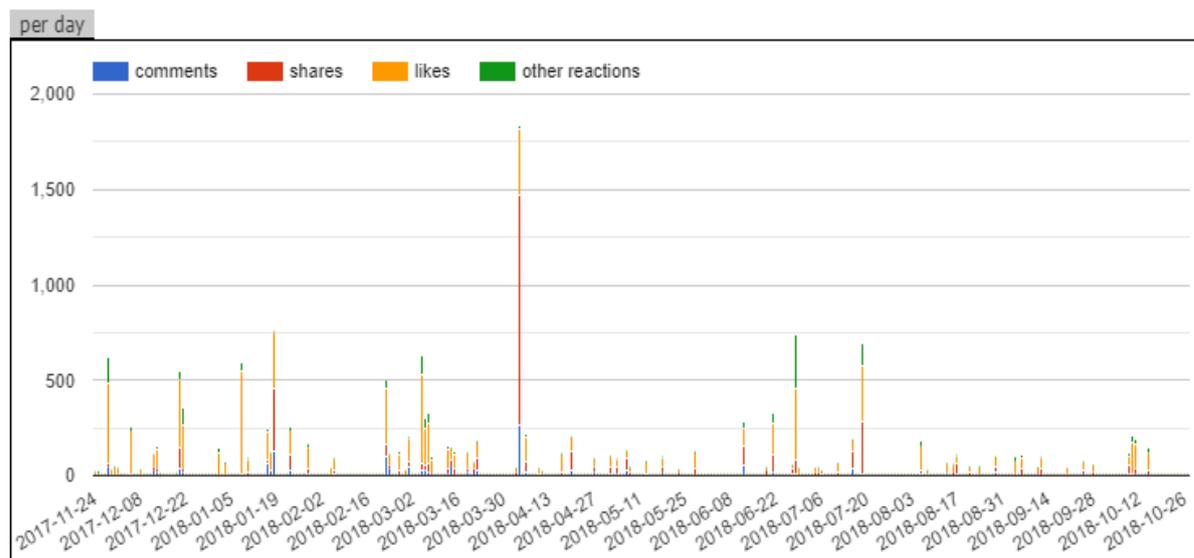


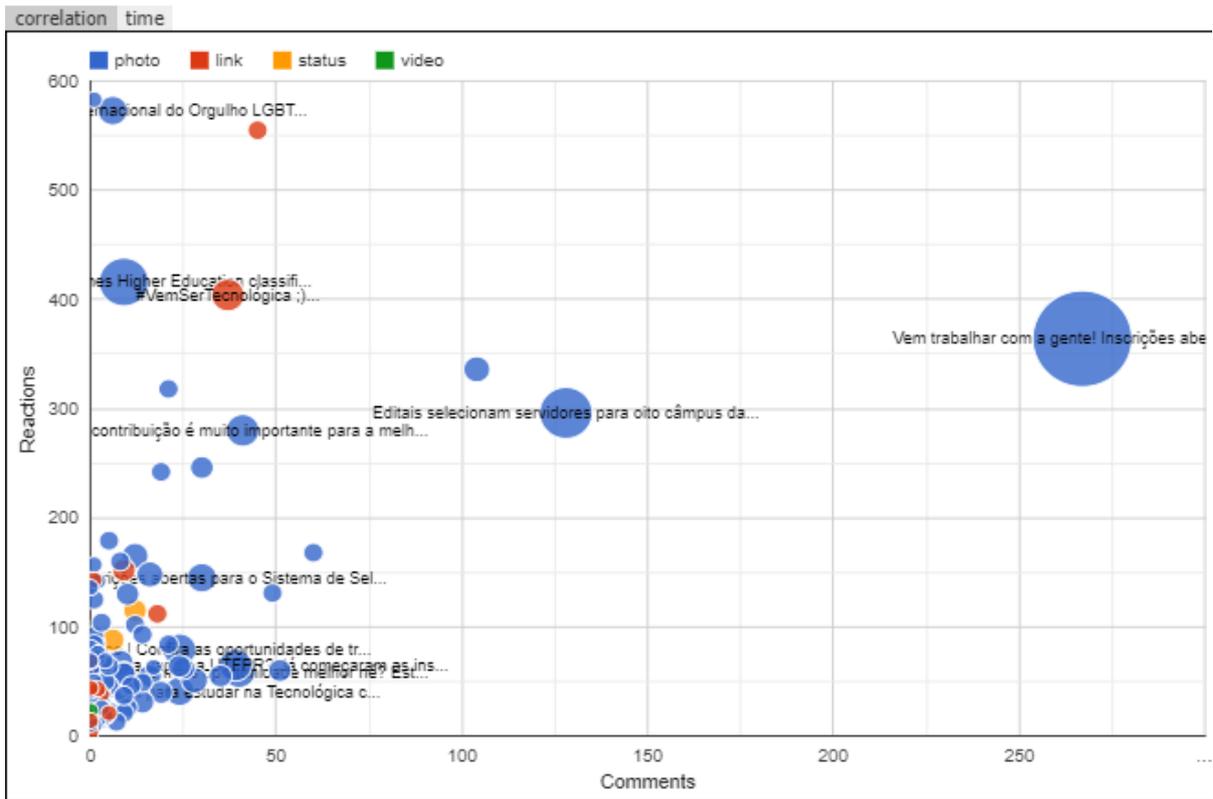


UNIVERSIDADE FEDERAL TECNOLÓGICA DO PARANÁ

Após a Política Estratégica de Comunicação

111 posts covering the period from 2017-11-24 20:05:00 to 2018-11-22 14:22:52
 1548 comments (13.945945945946 average)
 10859 reactions (97.828828828829 average)

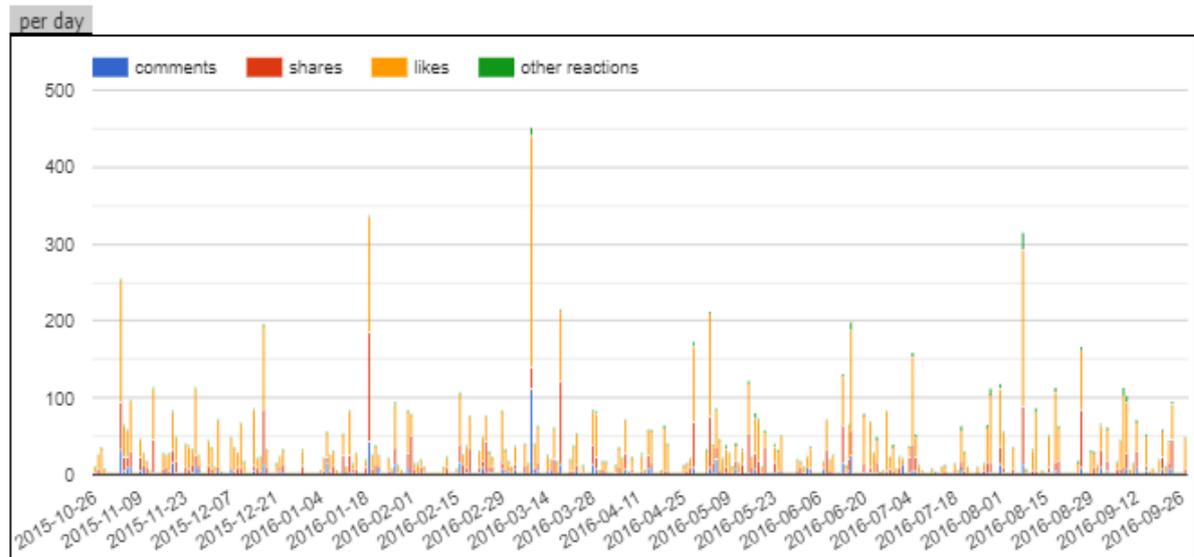


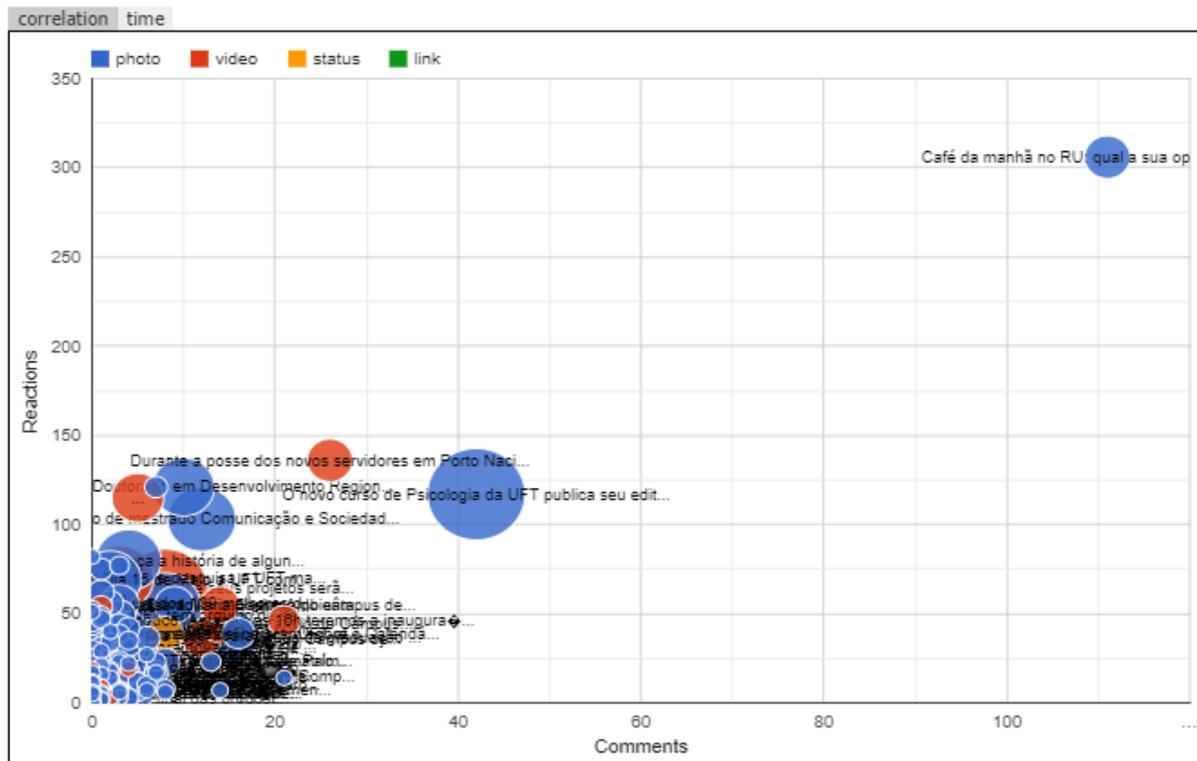


UNIVERSIDADE FEDERAL DE TOCANTINS

Antes da Política Estratégica de Comunicação

772 posts covering the period from 2015-10-26 13:59:07 to 2016-10-25 16:34:12
 869 comments (1.1256476683938 average)
 7594 reactions (9.8367875647668 average)

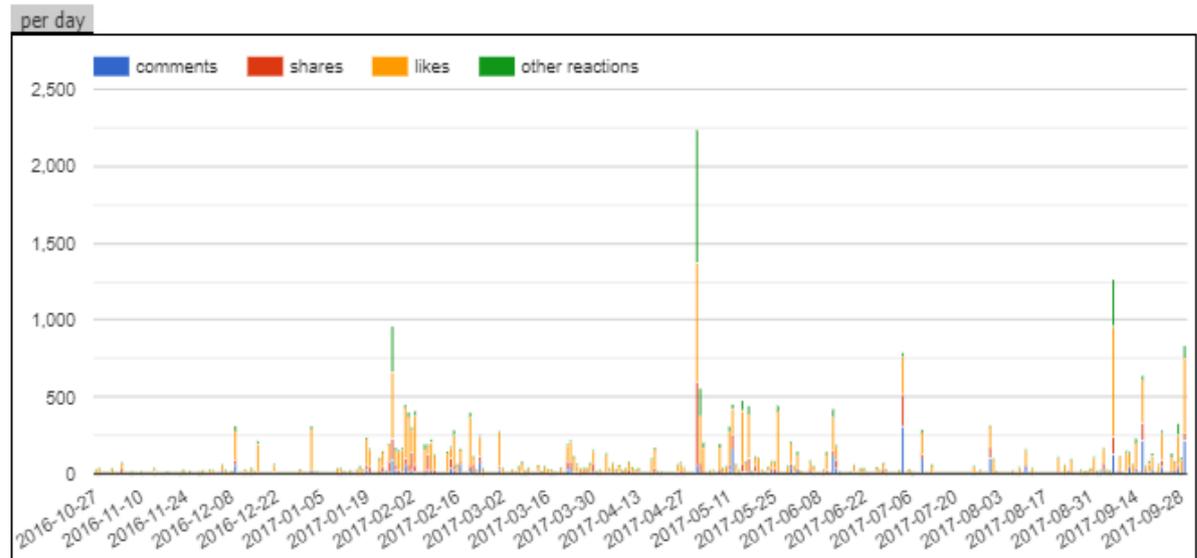


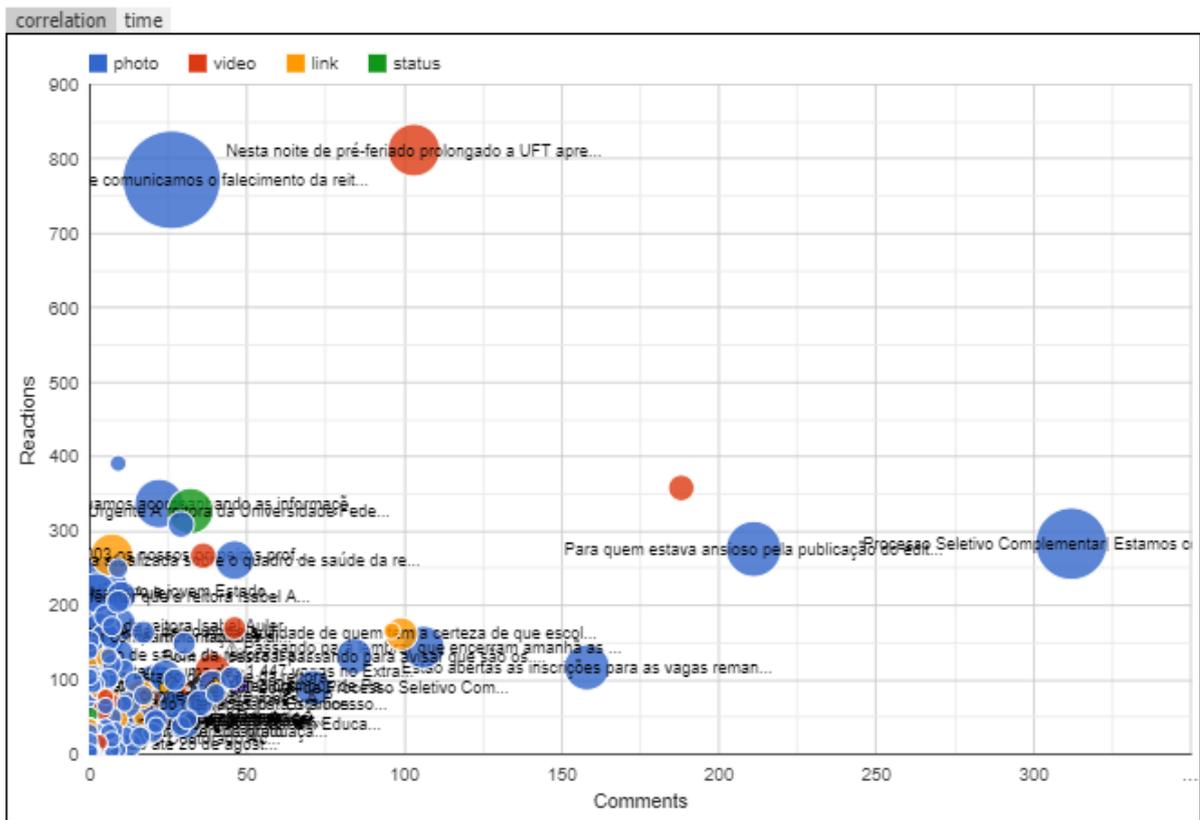


UNIVERSIDADE FEDERAL DE TOCANTINS

Após a Política Estratégica de Comunicação

586 posts covering the period from 2016-10-27 17:02:14 to 2017-10-26 22:20:10
 3098 comments (5.2866894197952 average)
 20189 reactions (34.452218430034 average)





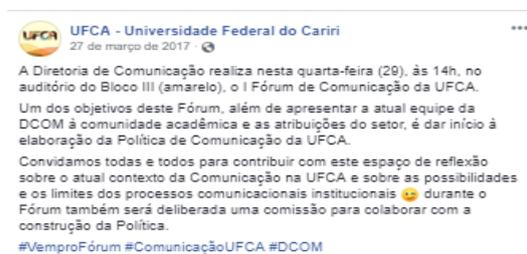
ANEXO B – POSTAGENS DAS UNIVERSIDADES

Postagens da Universidade Federal do Cariri sobre a Política

UFCA - Universidade Federal do Cariri
27 de março de 2017

A Diretoria de Comunicação realiza nesta quarta-feira (29), às 14h, no auditório do Bloco III (amarelo), o I Fórum de Comunicação da UFCA. Um dos objetivos deste Fórum, além de apresentar a atual equipe da DCOM à comunidade acadêmica e as atribuições do setor, é dar início à elaboração da Política de Comunicação da UFCA. Convidamos todas e todos para contribuir com este espaço de reflexão sobre o atual contexto da Comunicação na UFCA e sobre as possibilidades e os limites dos processos comunicacionais institucionais durante o Fórum também será deliberada uma comissão para colaborar com a construção da Política.

#VemproFórum #ComunicaçãoUFCA #DCOM



FÓRUM DE COMUNICAÇÃO DA UFCA

UFCA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI DCOM - DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO LOCAL: AUDITÓRIO DO BLOCO III JUAZEIRO DO NORTE 29/03 14H

18 1 compartilhamento

UFCA - Universidade Federal do Cariri
29 de março de 2017 - Juazeiro do Norte

Está ocorrendo agora o I Fórum de Comunicação da UFCA, no auditório do III bloco.

#UFCA #DCOM #NossaUFCA



26 1 compartilhamento

UFCA - Universidade Federal do Cariri
15 de maio de 2017

Na próxima quarta-feira, 17/05, a Diretoria de Comunicação - DCOM, realiza o II Fórum de Comunicação da UFCA. Durante o evento, a DCOM irá apresentar para a comunidade acadêmica o esboço da política de Comunicação da Universidade. A elaboração deste documento faz parte Agência de Convergência 2017, que abrange todos os temas a serem debatidos na Universidade durante este ano. O encontro acontecerá na sala 89 - miniauditório, às 14h. Saiba mais: <https://goo.gl/S0ZmEL>

#UFCA #NossaUFCA #DCOM_UFCA



II FÓRUM DE COMUNICAÇÃO DA UFCA

9 1 compartilhamento

UFCA - Universidade Federal do Cariri
4 de julho de 2017

Amanhã, 05/07, acontece o III Fórum de Comunicação da UFCA. Durante o evento, a Diretoria de Comunicação (DCOM) irá esclarecer dúvidas, realizar explicações e ouvir sugestões para os últimos ajustes da Política de Comunicação da UFCA antes do envio para aprovação no CONSUP. O III Fórum de Comunicação começa às 14h, na sala 1103 e é aberto a toda comunidade acadêmica. Saiba mais: <https://goo.gl/D6iuk4>

#UFCA #DCOM_UFCA #AgendaDeConvergência



III FÓRUM DE COMUNICAÇÃO DA UFCA

6 1 compartilhamento

Postagens da Universidade Federal de Viçosa

UFV Universidade Federal de Viçosa - UFV
13 de setembro de 2017 · 🌐

A Diretoria de Comunicação Institucional (DCI) apresentará a Política de Comunicação Institucional da UFV para toda a comunidade na próxima terça-feira (19). O evento acontecerá das 8h30 às 12h, no auditório da Coordenadoria de Educação a Distância (Cead), no campus Viçosa, com transmissão via webconferência para o campus Florestal, na sala de webconferência do prédio principal, e para o campus Rio Paranaíba, na sala 106, do prédio da Biblioteca. A minuta da Política de Comunicação ficará disponível para consulta pública neste link (<https://goo.gl/QSLPb4>), até 11 de outubro. Saiba mais sobre a Política de Comunicação da UFV no vídeo.



Assista a este vídeo com seus amigos Iniciar watch party

👍❤️ 46 8 compartilhamentos 1 mil visualizações

👍 Curtir Comentar Compartilhar

UFV Universidade Federal de Viçosa - UFV
10 de outubro de 2017 · 🌐

O prazo para participar da consulta pública sobre a Política de Comunicação Institucional da #UFV ainda está aberto. Sua opinião é muito importante. Contribua!
O formulário ficará disponível até esta quarta-feira (11): <https://goo.gl/QSLPb4>.



👍❤️ 10 1 compartilhamento

UFV Universidade Federal de Viçosa - UFV
18 de setembro de 2017 · 🌐

UFV discute Política de Comunicação Institucional nesta terça-feira (19). <https://goo.gl/ePbpbe>



👍❤️ 30 2 comentários 2 compartilhamentos

👍 Curtir Comentar Compartilhar

Mais antigos ▾

Eduardo Davi Milanesi Segatto Deviam começar com um logo que representasse melhor a UFV.
Curtir · Responder · 1 a

Mário Vítor Filho UFV discute sua política de comunicação institucional... Que título foi este? Rs

UFV Universidade Federal de Viçosa - UFV
21 de dezembro de 2017 · 🌐

Consu aprova Política de Comunicação Institucional da UFV: <https://goo.gl/u3Cf81>

WWW2.DTI.UFV.BR
Universidade Federal de Viçosa - Notícias
A Universidade Federal de Viçosa passa a contar com a Política de Comunicação Institucional, aprovada pelo Conselho Universitário (Consu), conforme a Resolução 15/2017. O documento, que



👍❤️ 64 1 comentário 4 compartilhamentos

👍 Curtir Comentar Compartilhar

Mais antigos ▾

Huelder Torquato - Marketing Digital, SEO e Estratégias de Vendas Online Uma das melhores fan page do ramo que já vi, estão de parabéns!
Curtir · Responder · 1 a

Postagens Universidade Federal de Santa Maria



Postagens da Universidade Federal do Rio Grande



Postagens da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

