

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ EDUARDO SCHMITT

**TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA OS SETORES DE COMUNICAÇÃO DE
UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS BRASILEIRAS**

FLORIANÓPOLIS

2022

LUIZ EDUARDO SCHMITT

**TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA OS SETORES DE COMUNICAÇÃO DE
UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni

FLORIANÓPOLIS

2022

LUIZ EDUARDO SCHMITT

**TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA OS SETORES DE COMUNICAÇÃO DE
UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nério Amboni (orientador)

Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)

Prof. Dr. Dilmar Baretta (membro interno)

Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)

Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno (membro externo)

Universidade de São Paulo (USP)

Florianópolis, 21 de junho de 2022

Dedico este trabalho ao meu filho Vitor, à Pérola (*in memoriam*), à minha esposa Ana e aos meus pais José Luiz e Bernadete, minhas bases, que tanto me apoiaram para a concretização deste sonho.

A Universidade conserva, memoriza, integra e ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias e valores, porque ela se incumbe de reexaminá-la, atualizá-la e transmiti-la, o que acaba por ter um efeito regenerador. A Universidade gera saberes, ideias e valores que, posteriormente, farão parte dessa mesma herança. Por isso, ela é simultaneamente conservadora, regeneradora e geradora (*Edgar Morin, 2009, p. 15*)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma com a realização desse trabalho, de modo especial, ao meu orientador, prof. Dr. Nério Amboni, que não mediu esforços para mostrar sempre os melhores caminhos a serem seguidos. Da mesma forma, agradeço também os professores do Programa de Pós-Graduação da Udesc Esag, que durante o Mestrado, nos entregaram uma sólida base de conhecimentos.

Agradeço o reitor da Udesc, Dilmar Baretta, que me incentivou aos estudos, e compreendeu meu desligamento da gestão da comunicação da universidade para dedicação ao Mestrado. Agradecimento especial também ao professor e amigo Wilson da Costa Bueno, que participou da avaliação deste trabalho e, como referência na área de Comunicação Organizacional, foi fundamental para apontar soluções.

À Associação Brasileira de Reitoras e Reitores de Universidades Estaduais e Municipais (Abruem), pelo pronto apoio na busca dos contatos de todos os responsáveis pela comunicação das universidades estaduais brasileiras, imprescindível para realização da pesquisa. Agradeço também a todos os 39 gestores de comunicação das universidades estaduais brasileiras que participaram desta pesquisa.

Agradeço aos meus amigos da Secretaria de Comunicação (Secom) da Udesc, que compartilham comigo o dia a dia de um setor de comunicação de uma universidade pública brasileira.

Por fim, agradeço à minha família, pelo apoio incondicional e incentivo para realização do Mestrado.

RESUMO

As Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), ou tecnologias digitais, são parte intrínseca das ações em Comunicação Organizacional. Nas universidades, os recursos e ferramentas tecnológicas são utilizados cada vez mais para comunicação sobre ensino, pesquisa e extensão a públicos estratégicos, principalmente, estudantes, docentes, técnicos universitários e comunidade externa. O objetivo desta pesquisa é desenvolver uma proposta com tecnologias digitais para os setores de comunicação das universidades públicas estaduais brasileiras. Para isso, foi utilizado referencial teórico sobre universidade como organização complexa, Comunicação Organizacional e Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e pesquisa qualitativa com todos os 39 gestores de comunicação das universidades públicas estaduais brasileiras. Foi constatado que as redes sociais digitais, seguidas das plataformas de vídeo e dos aplicativos de troca instantânea de mensagens são as três TDICs mais utilizadas pelos setores de comunicação para informação e relacionamento com estudantes, professores, técnicos e comunidade externa. A proposta indica ferramentas tecnológicas a serem priorizadas na comunicação com professores, estudantes, técnicos e comunidade externa – tais como Instagram, Facebook, Youtube, WhatsApp, Google Meet, blogs corporativos, podcasts, entre outros, organizadas em categorias, com base nos recursos mais utilizados pelos setores de comunicação das universidades.

Palavras-chave: Tecnologias Digitais. TDICs. Comunicação Organizacional. Universidades. Setores de Comunicação.

ABSTRACT

Digital Information and Communication Technologies (TDICs), or digital technologies, are an intrinsic part of Organizational Communication actions. In universities, technological resources and tools are increasingly used to communicate about teaching, research and extension to strategic audiences, mainly students, professors, university technicians and the external community. The objective of this research is to develop a proposal with digital technologies for the communication sectors of Brazilian state public universities. For this, a theoretical framework was used on the university as a complex organization, Organizational Communication and Digital Information and Communication Technologies (TDICs) and qualitative research with all 39 communication managers from Brazilian state public universities. It was found that digital social networks, followed by video platforms and instant messaging applications are the three TDICs most used by the communication sectors for information and relationship with students, teachers, technicians and the external community. The proposal indicates technological tools to be prioritized in communication with teachers, students, technicians and the external community - such as Instagram, Facebook, Youtube, WhatsApp, Google Meet, corporate blogs, podcasts, among others, organized into categories, based on the most popular resources. used by the communication sectors of universities.

Keywords: Digital Technologies. TDICs. Organizacional Communication. Universities. Communications Sectors.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	11
1.1.1	APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	15
1.1.2	Geral	15
1.2.3	Específicos	15
1.2	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	16
2.1	A UNIVERSIDADE COMO UM SISTEMA COMPLEXO.....	16
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA BREVE RETROSPECTIVA.....	18
2.2.1	Principais vertentes	20
2.3	TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	24
2.3.1	Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs): a evolução	24
2.3.2	TDICs na Comunicação Organizacional: um caminho sem volta	25
2.3.3	A transformação digital: disrupção na comunicação	27
2.3.3.1	<i>O domínio das plataformas de rede e os desafios</i>	30
2.3.4	Estudos anteriores sobre TDICs e Comunicação Organizacional nas universidades	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	38
3.2	MÉTODO.....	38
3.3	CONTEXTO DA PESQUISA.....	39
3.4	MODELO DE ANÁLISE.....	41
3.5	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	43
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	45
4.1.1	Síntese da caracterização dos respondentes	48

4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO.....	49
4.2.1	Síntese da caracterização dos setores de Comunicação.....	54
4.3	RECURSOS DE TDICs UTILIZADOS NOS SETORES.....	55
4.3.1	Estudantes.....	55
4.3.2	Professores.....	58
4.3.3	Técnicos universitários.....	60
4.3.4	Comunidade externa.....	62
4.3.5	Síntese dos recursos de TIDCs utilizados nos setores.....	65
4.3.6	Recursos adicionais de TDICs.....	65
4.3.7	A importância das TDICs na visão dos gestores de comunicação.....	66
4.3.8	Análise dos recursos de TDICs utilizados nas IES em relação aos fundamentos teóricos e empíricos.....	72
5	PROPOSTA DE TDICs PARA SETORES DE COMUNICAÇÃO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS BRASILEIRAS.....	78
6	CONCLUSÃO.....	87
	REFERÊNCIAS.....	90

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório é apresentada a situação-problema, assim como os objetivos geral e específicos e a contribuição do trabalho ao mestrando, para o programa de pós e à sociedade.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

As universidades, assim como as demais organizações, possuem metas a cumprir, necessitam utilizar uma variedade de recursos, formular estratégias e desenvolver sistemas de planejamento e de comunicação para alcançar os resultados desejados. Entretanto, as particularidades que apresentam estas instituições (por exemplo, objetivos múltiplos, tecnologia difusa, conflito de interesses e pouca coordenação e controle) exigem a adoção de modelos ou de critérios de gestão diferenciados de outras organizações, tanto do setor público como do privado (BALDRIDGE, 1971; MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018).

Assim, as universidades e seus agentes sofrem a interferência direta de regimentos legais e de interesses de grupos internos e externos às instituições (SALM; TOMASI; AMBONI, 2013). Para Santos (2015), muito por efeito da globalização, há a cobrança cada vez maior da sociedade para qualificações com nível mais elevado, por meio de cursos de ensino superior, o que aumenta a responsabilidade da universidade na formação do cidadão profissional.

A complexidade em torno das universidades ganha um contorno ainda mais notável sob a influência do desenvolvimento tecnológico, que também tem afetado a sociedade em aspectos culturais, socioeconômicos, educacionais e também nas organizações. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que usam sistemas de computador para aprimoramento da troca de mensagens, como base para construção da "sociedade da informação", têm revolucionado o relacionamento entre pessoas e organizações (CASTELLS, 1999; PINOCHET, 2014).

Esse movimento foi intensificado a partir da década de 80, igualmente sob efeito da globalização na reestruturação das economias (LACERDA, 1998). Desde então, foi criado um novo paradigma com base na "intensidade" da informação, na flexibilidade dos

processos de produção e em uma tendência para sistematização das organizações, em detrimento da simples automação.

O termo Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), nos últimos anos, ganhou maior relevância entre as TICs. As TDICs são consideradas tecnologias com base no computador e na internet como principais ferramentas. Com isso, diferenciam-se das TICs justamente pela presença digital (MARINHO; LOBATO, 2008). Ou seja, as TICs ainda guardam a característica analógica, como rádio e televisão, enquanto as TDICs avançam no meio digital a partir de dispositivos como o computador, tablets, notebooks e smartphones (CORREA; BRANDERBERG, 2020).

A revolução digital, termo batante atrelado às TDICs, que culminou em fenômenos como as redes sociais, a virtualização, o ambiente *cloud*, as aplicações *mobile*, entre outros, resultou em uma atmosfera muito competitiva às organizações. São os “rios digitais”, que correm por toda parte e podem ser acessados por pessoas e organizações a todo momento (FRIEDMAN, 2017). Condição complementada por Bauman (2001), ao trabalhar o conceito de modernidade líquida, do qual defende um cenário fluído e movente na sociedade por conta dessas mudanças, em que tudo se transforma muito rapidamente e de forma imprevisível.

Em um contexto de pandemia do novo coronavírus, essas ferramentas tornaram-se ainda mais cruciais para o funcionamento de diversos setores, principalmente, nas áreas de comunicação das organizações. “Surgem como ferramentas que impulsionam o trabalho dessas assessorias, tornando-as digitais e colocando-as em outro patamar de importância e de relacionamento com seus públicos” (ANGELIS, 2015, p. 1).

Corrêa (2005) defende que as tecnologias digitais trouxeram novas características à comunicação e aos setores das organizações que trabalham na área, como a interatividade, a multimedialidade e a hipermedialidade. Segundo a autora, há ainda outras vantagens como a agregação de valor, a construção de relacionamento entre comunidades, a promoção de trocas, a facilitação do acesso a informações e a aceleração dos fluxos de trabalho. Para Bueno (2009), essas tecnologias são um componente imprescindível da inteligência organizacional, a partir do uso das potencialidades das novas tecnologias e relevância das novas mídias.

Na mesma direção, as universidades, por serem consideradas organizações

complexas e sistemas abertos, precisam ter uma comunicação eficaz com os seus diferentes públicos-alvo. E é por meio das TDICs que estão ligadas as principais atividades e ações de comunicação organizacional com os públicos de interesse dessas instituições. Os gestores da área, dentro dos setores de comunicação, estão em busca constante de melhores práticas e ferramentas de tecnologias digitais estratégicas para fazer a mensagem chegar aos diversos públicos da forma mais assertiva.

Para Kunsch (2019), as coordenadorias ou assessorias de comunicação estão em outro patamar com o uso das tecnologias digitais, que multiplicaram as mídias disponíveis nas universidades, tais como rádios, televisões, redes sociais, portais, entre outras. Inclusive, são setores que contam com profissionais capacitados, entre técnicos universitários, docentes, estagiários e bolsistas. “A permanência e a consolidação dos serviços de Comunicação nas Universidades devem pressupor atualização constante e incorporação das inovações tecnológicas” (BARICHELLO, 2019, p. 81).

Em um levantamento recente realizado por Moser (2021) no “Catálogo de Teses e Dissertações” da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), foram identificados 420 teses e dissertações sobre comunicação em Instituições de Ensino Superior (IES) entre 2010 e 2020. Em um recorte de 28 trabalhos realizados em programas de pós-graduação em comunicação, identificou-se que predominam pesquisas que envolvem a comunicação na ambiência digital – como mídias sociais e planejamento de comunicação digital.

Também, observa-se que a maior parte dos estudos tem abordado a temática Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) aplicadas às universidades, principalmente, no que tange a utilização dessas ferramentas no âmbito da docência e para facilitar o ensino-aprendizagem (SANTOS, 2015; SIMANCAS-GONZÁLES, GARCIA-LÓPEZ, 2017; SPIAZZI, BATTISTELA, 2020).

Mesmo assim, observa-se ainda uma lacuna na produção acadêmica no sentido da união entre os dois campos de conhecimento – TDICs e Comunicação Organizacional – aplicadas diretamente em setores de comunicação de universidades. E é por meio das tecnologias digitais que, atualmente, estão ligadas as principais atividades e processos de comunicação organizacional com os públicos de interesse dessas instituições.

Assim, pretende-se estudar nesta dissertação as tecnologias digitais utilizadas pelos setores de comunicação na entrega das mensagens aos discentes, docentes, técnicos e comunidade externa das instituições.

1.1.1 APRESENTAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.1.2 Geral

Desenvolver proposta com tecnologias digitais para os setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras.

1.1.3 Específicos

- Identificar o perfil dos gestores e dos setores de comunicação das universidades públicas estaduais;
- Descrever as ferramentas/recursos de TDICs utilizadas em setores de comunicação de universidades públicas estaduais para a comunicação com os diferentes públicos-alvo (discentes, docentes, técnicos e comunidade externa);
- Analisar as TDICs discutidas na literatura com as utilizadas em setores de comunicação de universidades públicas estaduais para a comunicação dos diferentes públicos-alvo.

1.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Atualmente, nos setores de comunicação de universidade, principalmente por parte dos gestores da área, há o interesse no conhecimento de tecnologias digitais utilizadas no mercado e em outras instituições de ensino superior. Aliado a isso, há uma necessidade cada vez maior das universidades se comunicarem melhor com seus públicos e com a sociedade em geral.

Terra (2009) considera que a revolução dos meios de comunicação, do impresso para o eletrônico, e agora para o digital, resultou em uma nova gama de ferramentas e

recursos para a comunicação organizacional. O grande diferencial desse fenômeno é a interação com os públicos e o *feedback*, o que forma uma comunicação de mão dupla.

Barros Filho (2020) argumenta que o crescimento do uso e aplicação destas tecnologias impacta diretamente na sociedade, nas organizações e também na comunicação organizacional. Inclusive, estes recursos alteram todo o modo de produção e difusão da informação direcionada a todos os públicos de uma organização, a partir do uso da internet (ANGELIS, 2015).

Nesse sentido, é oportuna a proposta com tecnologias digitais para setores de comunicação de universidades públicas estaduais. Isso porque os gestores da área necessitam dessas ferramentas para desenvolver seus trabalhos e, da mesma forma, conhecer os recursos que são adotados em organizações inseridas dentro do mesmo contexto. Além disso, o uso das TDICs pode ser estratégico para compensar a falta de pessoal, recursos e equipe enxuta dos setores de comunicação.

Por essa razão, as contribuições dos achados e da proposta favorecem uma melhor tomada de decisão por parte dos gestores de comunicação das universidades estaduais brasileiras acerca das tecnologias digitais a serem utilizadas para informar e se relacionar com estudantes, professores, técnicos universitários e comunidade externa.

Outro ponto que contribui para o desenvolvimento deste trabalho é que o autor da pesquisa ocupou, entre 2016 e 2020, a função de gestor de comunicação da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), período em que vivenciou como o uso das tecnologias digitais pode influenciar na comunicação organizacional nestas instituições. Além disso, o autor conta com uma experiência de quase 20 anos na área de comunicação em organizações do setor público e privado, principalmente do segmento tecnológico e imprensa, que também utilizam recursos de TDICs para sobrevivência e de forma estratégica na comunicação com seus públicos. Esse histórico auxilia o autor no desenvolvimento desse estudo para alcançar os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teórico-empíricos que sustentam a pesquisa. O trabalho está ancorado em três assuntos: universidade como um sistema complexo, Comunicação Organizacional e Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) – ou tecnologias digitais.

O objetivo é caracterizar e descrever os principais conceitos e modelos com base na situação-problema da pesquisa.

2.1 A UNIVERSIDADE COMO UM SISTEMA COMPLEXO

A evolução das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), ou tecnologias digitais, está diretamente relacionada à complexidade das universidades como organizações na sociedade. Essas tecnologias têm sido grandes catalizadoras do desenvolvimento e da inovação das instituições de ensino superior, como suporte à flexibilidade e adaptabilidade a novos tempos e demandas, que podem trazer ganhos inestimáveis às organizações (MACLEOD; KAVOURA; KEFALLONITIS, 2017).

Andrade (2002) argumenta que a universidade tem a missão mais complexa entre todas as organizações, que é a preservação, geração e difusão do conhecimento. Para o autor, fazer a gestão nesse contexto é um desafio, levando em conta inúmeras metas institucionais de pesquisa, ensino e extensão. Outro componente dessa complexidade, segundo Andrade, é justamente a tecnologia, uma vez que os clientes das universidades estão inseridos no processo de tomada de decisão. E, por conta disso, influenciam esse processo e a escolha tecnologias utilizadas nas universidades.

Na visão de Ésther (2019), não é tarefa fácil abordar a universidade brasileira, pela complexidade do tema, que envolve perspectivas teóricas, epistemológicas e ideológicas das mais variadas. Para o autor, ao mesmo tempo, a universidade enfrenta uma série de desafios como a internacionalização, a política de acesso e inserção de indivíduos, a transparência, a precarização de pessoal técnico e docentes, dentre outros.

Em artigo que questiona a especificidade das universidades frente às demais organizações, Musselin (2006) destaca modelos para descrever a natureza dessas instituições, com base em processos de tomada de decisão, a partir da contribuição de diversos autores. O primeiro modelo caracterizado é o colegiado, que pressupõe a existência de uma comunidade acadêmica que compartilha normas e valores e toma decisões consensuais. Por outro lado, Baldrige (1971) defende que a natureza política dos processos de decisão, somada às relações de poder e conflitos, acabam por influenciar este processo, aumentando divergências.

Outro modelo bastante discutido na literatura é o burocrático, com base na teoria weberiana e em um ambiente descentralizado, de lógica racional e critérios impessoais. "Nesse modelo, as características predominantes são: disciplina, especialização das funções, autoridade legal, carreira vertical e formalização" (SALM; TOMASI; AMBONI; 2013, p. 232).

Musselin (2006) destaca também o modelo de anarquia organizada ou "modelo da lata de lixo", ao citar Cohen, March e Olsen (1972), quando há objetivos múltiplos, pouca clareza tecnológica e participação mais fluída dos agentes nos processos de tomada de decisão. A anarquia organizada gera um ambiente de instabilidade, aleatoriedade e desordem.

Outro modelo estudado é o político, quando as decisões dentro das universidades levam em conta o interesse de grupos ou indivíduos dentro de um contexto de poder. Neste sentido, podem predominar situações de conflito, negociação, alianças, barganha e coalizões, que fogem da racionalidade e exigem habilidade política dos gestores (SALM; TOMASI; AMBONI; 2013). Para os autores, o entendimento desses modelos de decisão aplicados ao contexto universitário é importante, uma vez que se nota a diferenciação entre escolhas racionais como fruto de negociações entre diversos atores.

Musselin (2006) argumenta que as características específicas do ensino e da pesquisa contribuem para a complexidade das universidades, e que não se deve tentar impor modelos de gestão não-acadêmicos a essas instituições. No entanto, esse ambiente específico deve ser utilizado como impulsionador para mudanças dentro das universidades, e não obstáculos.

Por essa razão, segundo os autores pesquisados, o processo decisório nas

universidades atravessa caminhos distintos, dependendo do tipo e da complexidade da decisão a ser tomada, variando assim entre decisões ora mais racionais, ora mais políticas.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA BREVE RETROSPECTIVA

A Comunicação Organizacional está presente, em maior ou menor grau, em qualquer empresa ou instituição, inclusive, em organizações complexas como as universidades. Rego (1986) argumenta que a comunicação exerce um papel de equilibrar, desenvolver e expandir as empresas, assumindo um caráter estratégico, além de torná-las conhecidas e atuar na integração dos seus públicos.

Kunsch (2009) identificou que a busca pela instrumentalização dos estudos na área iniciou na década de 1950, nos Estados Unidos. A autora cita autores seminais como Putnam e Cheney (1985), que classificaram canais de comunicação, analisaram o clima organizacional, as redes de relacionamento e os veículos de comunicação nas organizações. Outro trabalho citado pela autora é o de Allen, Gotcher e Seibert (1993), que fazem uma revisão de 17 áreas de trabalho voltadas à comunicação organizacional, tais como interpessoais, práticas comunicacionais, fluxos de informações e canais, poder e influência, grupos de trabalho em comunicação, estilos de comunicação, entre outras.

Desde a década de 50, nos Estados Unidos, os estudos sobre Comunicação Organizacional foram expandidos e tiveram o prisma ampliado com reflexo em diversas áreas do conhecimento. De acordo com a pesquisa de Silva (2015), os conceitos da Comunicação Organizacional chegaram no Brasil a partir de 1970, com a profissionalização da comunicação nas empresas e instituições e, na década de 90, assumindo uma postura mais estratégica no contexto das organizações.

Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p.7)

Bueno (2014) destaca ainda a criação da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom), em 2004, e da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), em 2006, como marcos dos estudos dentro do campo de Comunicação Organizacional no Brasil.

As mudanças oriundas do processo de industrialização exigiram por parte das organizações novas formas de comunicação com seus públicos, tanto no sentido de propaganda, externamente, como na comunicação interna, de caráter funcional e instrumental. Desse ponto em diante a comunicação passou a ser mais fundamentada, com base em pesquisas de opinião, até alcançar o nível estratégico, a partir de pesquisas científicas e análise de cenários (KUNSCH, 2014). Até porque, para a autora, há cobrança constante dos *stakeholders* por responsabilidade social, atitudes transparentes e comportamentos éticos, a sociedade está mais vigilante.

Assim, a função central da Comunicação Organizacional é definir os canais de comunicação e as ferramentas de relacionamento das empresas com os seus públicos, a partir de uma visão estratégica, de um discurso único e coerente (CORREA, 2005). Oliveira e Paula (2007) argumentam que a Comunicação Organizacional é a correlação entre diferentes conhecimentos científicos, com base nas interações entre as organizações e atores sociais, para o entendimento mútuo.

Kunsch (2009, p. 112) define que a Comunicação Organizacional investiga “manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, a opinião pública e a sociedade”. Para a autora, o propósito é criar relações de confiança entre os agentes envolvidos, além de construir uma imagem positiva da organização a seus diferentes públicos.

A comunicação organizacional precisa ser entendida de forma ampla e holística. É possível dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos (KUNSCH, 2014, p. 45).

Bueno (2013, p. 3 e 4) considera a Comunicação Organizacional como “o conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

Rego (1986) argumenta que a comunicação exerce um papel de equilibrar, desenvolver e expandir as empresas, assumindo um caráter estratégico. Com isso, a Comunicação Organizacional torna a empresa ou instituição conhecida, além de atuar na integração dos seus públicos estratégicos.

É importante ressaltar também que, na literatura, o conceito de Comunicação Organizacional pode ser confundido com o de Comunicação Empresarial. Bueno (2009) argumenta que são conceitos com definições sinônimas. Para Kunsch (2014), há ainda os que chamam de comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas, entre outros termos correlatos.

Apesar da difusão e variações nos conceitos, neste trabalho, será adotada a utilização do termo Comunicação Organizacional, por estar mais caracterizado com instituições públicas – entre elas, as universidades públicas estaduais.

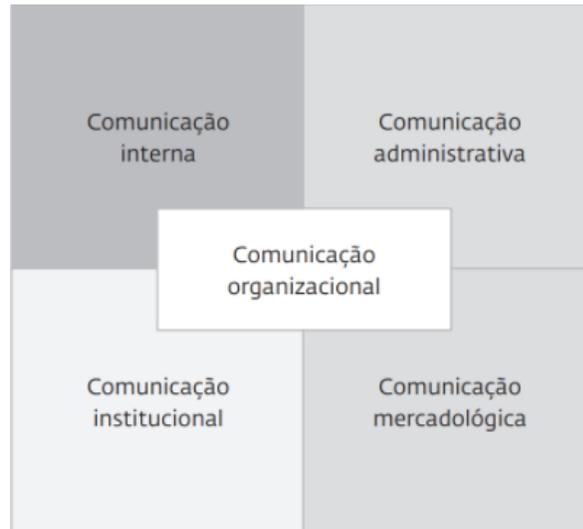
2.2.1 Principais vertentes

A Comunicação Organizacional, segundo diversos autores, é subdividida para permitir um estudo mais aprofundado. Rego (2002) sugere quatro dimensões: a comunicação cultural, ligada ao clima da organização; a comunicação administrativa, que compreende o fluxo de informação interna; a comunicação social, envolvendo atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos; e, por fim, o sistema de informações, com a utilização de bancos de dados; todas as dimensões relacionam-se uma com as outras, de forma sistêmica e integrada.

Já a perspectiva de Kunsch (2003) considera quatro vertentes dentro da Comunicação Organizacional, como também denomina de Comunicação Organizacional Integrada: a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação administrativa e a comunicação mercadológica. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a

sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Figura 1 – Vertentes da Comunicação Organizacional



Fonte: Kunsch citada por Rocha e Trevisan (2018, p. 27)

Para Rocha e Trevisan (2018), “qualquer estratégia ou tática de comunicação deve sempre pensar em seus desdobramentos para cada uma delas, de formas diferentes, é claro, mas considerando que a essência da comunicação deve ser sempre a mesma”. Os campos da Comunicação Organizacional, sob a ótica de Kunsch (2003, 2014), são assim conceituados:

- a) **Comunicação institucional:** é aquela direcionada para o público externo, ou para a população em geral, voltada à construção da imagem e da identidade corporativa. Está mais ligada à área de relações públicas, imprensa e publicidade. Em uma assessoria de comunicação, está presente na produção de notícias/releases para os diversos canais de comunicação e redes sociais, a produção de materiais gráficos para divulgação da organização, e a divulgação de assuntos institucionais (REGO, 2002; KUNSCH, 2003; ANGELIS, 2015; ROCHA; TREVISAN, 2018).
- b) **Comunicação administrativa:** leva em conta o cotidiano da administração das empresas, com o cunho mais interno, presentes nas redes formais e informais

de comunicação dentro das organizações. Podem ser instruções, normas, portarias, avisos, relatórios e documentação em geral com a identidade visual da corporação, além de sistemas internos (KUNSCH, 2003; ANGELIS, 2015; ROCHA; TREVISAN, 2018).

- c) **Comunicação interna:** é aquela direcionada ao público interno, como para funcionários ou servidores públicos, que impacta no clima organizacional. Compreende ações para informar, engajar e promover a interação entre os membros de uma organização. (KUNSCH, 2003; ANGELIS, 2015; ROCHA; TREVISAN, 2018).
- d) **Comunicação mercadológica:** é a divulgação publicitária dos produtos ou serviços ofertados pela organização. No poder público, essa publicidade deve ser voltada à prestação de contas ou para esclarecer sobre serviços à população. Voltada ao marketing, essa vertente da comunicação objetiva a geração de negócios, de modo abrangente. (KUNSCH, 2003; ANGELIS, 2015; ROCHA, TREVISAN, 2018).

Para Rocha e Trevisan (2018), essas quatro grandes áreas devem ser consideradas em um planejamento estratégico de comunicação, de formas distintas, porém, levando em conta a mesma essência da comunicação.

Em uma das suas obras, Kunsch (2006) detalha um pouco mais o quadro das vertentes da comunicação organizacional, já sob a ótica da Comunicação Organizacional Integrada.

Figura 2 – Vertentes da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2006, p. 188)

Por outro lado, Baldissera (2009) propõe o estudo da Comunicação Organizacional a partir de três dimensões distintas: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. Segundo o autor, a organização comunicada diz respeito àquela validada, legitimada e autorizada pela organização, repassada por meio de processos comunicacionais, muitos deles com o intuito de autoelogio. Por outro lado, a organização comunicante ocorre quando qualquer sujeito ou pessoa estabelece uma relação com a organização, formal ou informalmente, sem uma mediação tecnológica. E, por fim, a organização falada considera processos de comunicação que ocorrem fora dos domínios (digitais ou não) da organização, mas que dizem respeito a ela.

Kunsch (2014) também sugere o estudo de outras quadro quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. A primeira dimensão, a instrumental – que tem relação mais direta com a pesquisa desta dissertação, predomina nas organizações em geral como “instrumental, funcional e técnica” (KUNSCH, 2014, p. 48). É o tipo de comunicação encarregada de transmitir informações por meio de ferramentas. Para a autora, é uma visão mais linear da comunicação, que não leva em conta variáveis subjetivas, no entanto, sempre se verificará no contexto das organizações.

2.3 TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICs) NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nesta parte é evidenciada a influência das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), com foco nas tecnologias digitais (TDICs), na Comunicação Organizacional. Outro ponto destacado é como ocorre a inserção das TDICs nas universidades. São relacionados, ainda, estudos anteriores sobre os temas.

2.3.1 Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs): a evolução

As TICs, conhecidas como Tecnologias da Informação e Comunicação, revolucionaram os relacionamentos entre pessoas e organizações em todos os níveis. Desde o advento da globalização, é praticamente impensável viver sem a tecnologia em todos os espaços, desde a nossa casa até os locais de trabalho, como parte da revolução digital (PINOCHET, 2014).

A partir do início dos anos 1990, de sobremaneira, com o avanço das TICs, praticamente todas as organizações, dos mais variados portes, engajaram-se em um processo de transformação tecnológica que colocaram em cheque os tradicionais papéis de emissor e receptor de mensagens. “As TICs assumem uma competência social, pois, sua performance deve encaixar-se nos padrões existentes das interações humanas para que ela seja significativa num sistema social específico” (CORREA, 2015, p. 105).

A evolução dessas novas tecnologias ocorre em paralelo com a alteração de paradigmas e abordagens na sociedade, como a do ciberespaço, estudada por Lévy (2000), e da sociedade em rede, conceituada por Castells (1997), somada à realidade virtual e à questão da “procura individualizada pelo cliente em substituição do marketing de massa” (CARDOSO, 2006, p. 3).

Alguns dos exemplos mais comuns da inserção das TICs na sociedade estão nas “indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis (web 2.0, blogs, Facebook, Twitter etc.)” (KUNSCH, 2014, p. 37 e 38). Para a autora, um dos principais fatores que permeia esse contexto é a *web*, ou seja, a rede mundial de

computadores.

Em sua obra, Pinochet (2014) levanta algumas tendências para a utilização das TICs, no âmbito digital, com base em pesquisa da Gartner Group, tais como: a utilização maciça de dispositivos móveis para acesso à internet; a nuvem pessoal que substitui os computadores; a conectividade ampliada na internet por meio da conexão de qualquer equipamento à *web*; a *Big Data*; lojas corporativas de aplicativos; a computação em nuvem; dentre outras.

2.3.2 TDICs na Comunicação Organizacional: um caminho sem volta

É importante ressaltar conceitos acerca da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs). Kenski (2008) considera que as TDICs diferenciam-se das TIC por caracterizarem dispositivos ou sistemas eletrônicos necessariamente ligados à internet ou à rede. Valente (2013) argumenta que as TDICs podem ainda representar a junção ou convergência de duas ou mais tecnologias digitais, como *smartphones*, aplicativos, vídeos, computadores, entre outras.

Na obra de Corrêa (2005), as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) já são consideradas como Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs). Para a autora, essas tecnologias facilitam e dinamizam a construção de processos de comunicação nas organizações, inclusive, fez surgir a Comunicação Digital Integrada.

A Figura 3 demonstra a visão de Corrêa (2005), tendo por base os conceitos construídos por Kunsch (2003), que alia a nova realidade das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) às vertentes da Comunicação Organizacional.

Figura 3 – Comunicação Digital Integrada



Fonte: Correa (2005, p.102)

Correa (2005) friza que ao assumir essas tecnologias como parte do processo de Comunicação Organizacional com os diferentes públicos é preciso buscar o entendimento do novo caráter digital das mensagens, que é diferente em relação aos veículos de comunicação tradicionais.

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), também entendidas como comunicação digital ou tecnologias digitais, formam uma rede de relacionamentos com base na interação na internet, por meio das redes sociais, *blogs*, *wikis* e a *web 2.0*. Assim, “(...) os fluxos informativos lineares são substituídos pelos interativos e a comunicação que acontece no âmbito das organizações passa por novos paradigmas. (KUNSCH, 2014, p. 47).

De acordo com Lemos (2021), “dos sistemas de CRM às mídias sociais digitais, está hoje à disposição dos profissionais de comunicação uma gama variada de ferramentas para monitorar e distribuir mensagens a públicos e indivíduos (LEMOS, 2021, p. 34).

Para Angelis (2015, p. 47), é uma virtualidade que tem transformado as assessorias de comunicação das organizações. Elas passaram a “trabalhar em rede, adotam novas técnicas comunicacionais, incorporam profissionais e até contratam agências especializadas”. O autor apresenta o modelo de Nassar (2006) que correlaciona o uso destes recursos na comunicação organizacional integrada e digital, a partir exemplos de aplicações.

Quadro 1 – Tecnologias na Comunicação Organizacional Integrada e Digital

Comunicação institucional	Exemplos de aplicações virtuais
Relações públicas	Posicionamento no espaço virtual da organização frente aos diferentes públicos.
Jornalismo empresarial	E-publicações, agências de notícias <i>online</i> , atualização e manutenção de conteúdos em sites, blogs, portais etc.
Relações com a imprensa	Sala de imprensa virtual, web coletivas de imprensa, infoclippings, monitoramento da imagem junto à imprensa, entre outros.
Editoração multimídia	Web design.
Comunicação interna	Exemplos de aplicações virtuais
Relações públicas (ações para os colaboradores)	E-posicionamento da organização frente aos empregados.
Jornalismo empresarial	E-publicações internas, agências de notícias <i>online</i> .
Apoio à educação corporativa	<i>E-learning</i> .

Fonte: Angelis (2015, p. 48)

Em resumo, a Comunicação Organizacional é “potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso” (CORRÊA, 2009, p. 319).

É importante destacar que a utilização das TIDCs na Comunicação Organizacional deve ser acompanhada de planejamento e também da compreensão do contexto de cada organização, para fugir dos “modismos”, segundo Kunsch (2007).

2.3.3 A transformação digital: disrupção na comunicação

A evolução acelerada das TIDCs nos últimos anos resultou em evidentes rupturas na forma de comunicar, com a popularização da internet e das plataformas sociais com base na *web*, alterando profundamente as relações sociais. Para Corrêa (2021), o campo das ciências da comunicação, incluindo a Comunicação Organizacional, foi ampliado e incorporou conhecimentos de áreas como jornalismo, ciências da informação e relações públicas.

De acordo com o relatório Digital 2021 – Global Overview Report, elaborado pela We Are Social e Hootsuite, em janeiro de 2021, há cerca de 4,66 bilhões de pessoas em

todo mundo conectadas na internet. A presença global na rede é de 59,5% das pessoas, percentual impulsionado pela pandemia de Covid-19 e as medidas de isolamento social. O relatório aponta ainda que há 4,2 bilhões de usuários de mídias sociais digitais no mundo, um aumento de 13% em relação ao ano de 2020.

Apocalypse (2019) considera que a sociedade em geral vive uma nova era, a digital, com impacto em todos os setores das organizações, o que exige repensar a comunicação com o uso das novas tecnologias. “Essa transformação se dá com o uso de novos meios, sistemas e fluxos de informação, mas não só isso. É um novo modo de pensar, uma nova cultura, uma cultura digital” (p.77). A autora exemplifica o aumento da influência do digital na comunicação ao analisar a geração Z, de pessoas nascidas entre 1996 e 2010, os “nativos digitais”, que utilizam de forma predominante o *smartphone* para consumir conteúdo, principalmente vídeos, fotos e jogos, sob a dinâmica do compartilhamento de informações. Bueno (2019) complementa que os nativos digitais costumam assumir postos de chefia nas organizações e buscam sempre apoio nas tecnologias.

Nessa perspectiva, de acordo com Terra (2015, p.115), “o ambiente digital seria o que melhor consegue viabilizar os relacionamentos entre organizações e seus públicos, porque permite diálogo, participação e interações”. Inclusive, segundo Vizer e Carvalho (2013), formam uma espécie de entorno midiático.

Nesse sentido, disseminou-se entre a comunidade científica da área o termo “transformação digital” com um fenômeno contemporâneo na sociedade, que pressiona organizações e instituições à adaptação frente às tecnologias digitais. Corrêa (2021) chama a atenção para a complexidade do conceito de transformação digital, que inclui não somente as tecnologias, como também fatores humanos, culturais e de valores.

É complexo fecharmos um conceito universal para transformação digital. A começar pela variação no termo, muito utilizado nos ambientes econômicos – indústria 4.0 ou inovação tecnológica. A grande maioria das disrupções que ora vivenciamos tem no bojo todo um conjunto de dispositivos: *big data*, algoritmos, inteligência artificial, dispositivos móveis, *deep learning*, plataforma e sistemas de blockchain (...). Transformação digital é um conceito ainda emergente, interdisciplinar, ligado a tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade, mas fundamentalmente enraizado na mudança da cultura das organizações. (CORRÊA, 2021, p.16)

A autora destaca ainda que com o avanço da transformação digital, a comunicação

ganhou mais evidência no campo das organizações. Cita variações de nomenclaturas, como a comunicação integrada; comunicação integrada digital; *social business*; ecossistema comunicativo; comunicação 2.0, comunicação 3.0; comunicação e inovação; entre outros, como resultado dessa evolução constante (CORRÊA, 2021).

Em sua obra, Corrêa (2021) propõe um novo modelo de análise para a comunicação na transformação digital, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Modelo para a comunicação na transformação digital



Fonte: Corrêa (2021, p. 19)

Nesse modelo, a autora friza que “os termos-chave para o campo da Comunicação Organizacional são multidisciplinariedade, trabalho colaborativo, proximidade com os públicos e dialogismo” (CORRÊA, 2021, p. 20).

Em relação a “Ferramentas e recursos”, segunda dimensão proposta por Corrêa (2021), destaca-se duas categorias que incluem as TDICs de forma preponderante. A primeira é as Stem (*science, technology, engineering and mathematics*), que compreende o uso de recursos com exploração de bases de dados, algoritmos, inteligência artificial, aprendizado de máquina ou *machine learning, business intelligence, deep learning* e internet das coisas entre as atividades de comunicação.

A segunda categoria é chamada de Gafmi, que engloba plataformas de interação e dados como o Google, Facebook, Twitter, Instagram e WhatsApp, além do LinkedIn,

assim como aplicativos e *softwares em cloud* fornecidos por empresas como Amazon e Microsoft (CORRÊA, 2021, p. 20). São as chamadas plataformas de rede, que estabelecem novas relações entre organizações e seus públicos por meio das tecnologias digitais (TERRA, 2009). Kunsch (2007) comenta que as plataformas da rede se popularizaram justamente por serem ambientes para compartilhamento de ideias e interação entre comunidades com interesses específicos, atravessando as fronteiras geográficas.

Também tem prosperado em organizações as redes sociais digitais corporativas, ou redes sociais internas, com predominância de ferramentas como o Facebook Workplace e o Microsoft Yammer. Na prática, são sistemas para comunicação das organizações com os funcionários, adotando as mesmas funcionalidades das plataformas convencionais. Há também a utilização de aplicativos de mensagens como o WhatsApp, por meio de grupos de pessoas e listas de transmissão, para compartilhamento de notícias sobre a organização em primeira mão (CARRAMENHA, 2019).

2.3.3.1 O domínio das plataformas de rede e os desafios

Silva (2019) aborda os estudos de Van Dijck, Poell e de Wall sobre a “sociedade da plataforma”, a partir da proliferação de plataformas online digitais no mundo contemporâneo, que alteraram práticas sociais, culturais e econômicas, configurando uma espécie de ecossistema. “Vivemos uma reorganização dos modos de agir e nos relacionar por meio das plataformas algorítmicas, que se constituíram como lócus de várias de nossas ações diárias (RAPOSO, 2021, p. 107).

Para Raposo (2021, p. 116), as tecnologias digitais facilitaram a interação entre as organizações e seus públicos na rede, inclusive, com a geração de dados, alterando a dinâmica da Comunicação Organizacional. “Inevitavelmente, a comunicação organizacional contemporânea acaba encontrando um lugar nas tecnologias digitais de informação e comunicação, sobretudo nas plataformas de rede”.

Apesar da evidente evolução de conceitos e práticas em torno da transformação digital, Corrêa (2021) alerta que são comuns neste contexto rejeições, incompreensões,

resistências e questionamentos.

Mais especificamente para a atividade de comunicação nas organizações, também há que se repensar a intensidade do uso de ferramentas e novos atores do ecossistema – por exemplo, influenciadores e *youtubers* – e a respectiva adequação à proposta comunicativa e à audiência desejada. Devem-se considerar os melhores instrumentos e formas de proximidade com o público-alvo que tenha aderência com a imagem da marca. (CORRÊA, 2021, p.23)

Lemos (2021, p. 34) também faz reflexões em relação aos desafios da comunicação frente ao contexto digital da atualidade. Para a autora, o grande desafio é integrar esse fenômeno com a dimensão humana. “Essa abundância de informações sobre públicos e indivíduos, cada vez mais acessível às organizações, antecipa-se às interações e ao diálogo, diluindo dissensos que poderiam ser produtivos para as organizações”.

No mesmo sentido, Carramenha (2019) pondera sobre a decisão de adotar ou não esses recursos digitais entre os canais oficiais de comunicação da organização. Para o autor, essa definição deve levar em conta a cultura organizacional, ou seja, a partir da identificação de um ambiente propício para a utilização das ferramentas.

Entre as plataformas de rede, as redes sociais são as que mais predominam. É a categoria classificada por Corrêa (2021) como Gafmi, entendida também como as redes sociais digitais, que formam um componente crucial do universo das tecnologias digitais que englobam a Comunicação Organizacional e merecem uma atenção à parte entre as TDICs.

Para Barichello (2019, p. 74), informar e comunicar os seus atos é uma forma de dar visibilidade às instituições na sociedade, tarefa atualmente desempenhada pela mídia e pelas redes sociais digitais. “As redes sociais digitais provocam deslocamentos dos fluxos de comunicação, descentralizando o polo de emissão e possibilitando aos públicos atuarem como interagentes do processo de comunicação”.

Cappellano (2015, p.42) afirma que as mídias sociais “são responsáveis por uma nova forma não somente de relacionamento, mas também, principalmente, de pensar: mais veloz, em rede, abrangente e colaborativa”.

Apocalypse (2019, p. 80) defende, inclusive, o uso das redes sociais digitais dentro das empresas, as chamadas redes sociais colaborativas. Para a autora, sob a ótica dos setores de comunicação dentro das organizações, “deixamos de produzir todo o

conteúdo e nos tornamos curadores, buscando as informações já escritas pelos funcionários, juntando o que é semelhante, conectando assuntos e ideias”. A ideia é dar voz às pessoas por meio dessas plataformas, assim como realizar a comunicação oficial da empresa.

Na lista a seguir são listados alguns dos recursos de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) que podem ser encontrados na prática da Comunicação Organizacional dentro do dia a dia de setores de comunicação:

- **Aplicativos de troca instantânea de mensagens:** são aplicações que permitem a conversa em tempo real entre duas pessoas ou grupos de pessoas, como o WhatsApp. O WhatsApp é um recurso utilizado pelas pessoas para comunicação no dia a dia, com base nas relações interpessoais, portanto, informais. Utiliza comunicação coloquial, com utilização de figuras, fotos e vídeos. Pode estar presente nas organizações em vários níveis (CARARAMENHA, 2019).
- **Podcasts:** o podcast é uma espécie de produção radiofônica alinhada ao movimento de consumo atual de conteúdo, sob demanda, aliado às práticas e engajamento e compartilhamento nas mídias sociais digitais. Estabelece uma relação de proximidade com o ouvinte e tem sido utilizado como estratégia de comunicação no campo das organizações (QUADROS, 2019).
- **Redes sociais digitais:** Plataformas de rede que permitem a interação entre públicos e organizações, como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Tik Tok, dentre outros. A possibilidade de interação em tempo real proporcionada às mídias sociais digitais, além de construções, reconstruções e desconstruções de sentidos, transformaram esses canais em figuras centrais na gestão da comunicação, com influência direta em processos se crise de imagem e reputação das organizações (LEMOS, 2021).
- **Redes sociais corporativas:** apresentam as mesmas funcionalidades das plataformas convencionais, no entanto, voltadas exclusivamente para

comunicação e interação dos públicos internos, como Microsoft Yammer e Facebook Workplace. Também têm prosperado em organizações. Na prática, são sistemas para comunicação das organizações com os funcionários, adotando as mesmas funcionalidades das plataformas convencionais. (CARRAMENHA, 2019).

- **Plataformas de vídeos:** sistemas que possibilitam a publicação, divulgação e compartilhamento de vídeos, assim como realização de transmissões ao vivo. O exemplo mais dominante, o Youtube, foi lançado em junho de 2005 e destaca-se como espaço de compartilhamento e co-criação de vídeos, com predominância de conteúdos amadores e produzidos por *youtubers*. É também um espaço de diálogo, a exemplo das redes sociais digitais (CORUJA, 2017).
- **Blogs corporativos:** sites institucionais para publicação de conteúdo/*blogposts* sobre o dia a dia das organizações. Os blogs corporativos são mídias institucionais de referência para o público e funcionam em paralelo da mídia tradicional. São espaços online para construção da visibilidade com o enfoque estratégico ideal determinado pela comunicação organizacional, onde a instituição detém o controle do canal (BARRICHELO; MACHADO, 2015).
- **Business Intelligence (BI):** plataforma que permite a análise e correlação de dados e informações para alavancar os relacionamentos de uma organização com seus públicos (CORRÊA, 2021). Um exemplo é o Microsoft Power BI.
- **Ferramentas de análise do *Big Data*:** utilização de informações do *Big Data* para suporte na tomada de decisão e formulação de estratégias de comunicação, a partir de dados estruturados (dados de navegação, número de clicks, etc, ou *Analytics*) e dados não-estruturados (textos, comentários, áudios, vídeos e outros conteúdos espontâneos na rede) (JUNIOR, 2019).
- **Videochamada/videoconferência:** plataforma de áudio e vídeo para realização de reuniões e eventos de forma remota entre dois ou mais participantes, como Google Meet, Microsoft Teams, Zoom. Permite a

grupos geograficamente distantes se comunicarem por meio de áudio e vídeo. É considerado um método de comunicação síncrona, com a possibilidade de projeção de gráficos, vídeos, imagens e outros recursos pelos participantes. (FARIAS, 2013).

- **Plataformas de gestão de marketing digital:** programas para gestão de ações de marketing digital, principalmente, marketing de conteúdo e indicadores para mídias sociais digitais. Permite o gerenciamento de atividades essenciais de execução e automação de estratégias de marketing online (GUIMARÃES; MONTEIRO, 2019)
- **Plataformas de clipagem (*clipping*) de notícias e monitoramento de redes sociais:** o *clipping* é uma forma de avaliar a presença das organizações na mídia, a partir de análise quantitativa e qualitativa, tanto em espaços digitais como impressos e eletrônicos. Há ferramentas gratuitas e pagas disponíveis (MACHADO, 2017), como por exemplo, o Google Alertas e Knewstream.

2.3.4 Estudos anteriores sobre TIDCs e Comunicação Organizacional nas universidades

Diversos autores abordam a importância TIDCs no contexto educacional das universidades, principalmente, quando aplicadas ao Ensino a Distância (EaD) e ao aprimoramento do ensino-aprendizagem (DUTRA, 2006). Da mesma forma, do papel fundamental das TDICs aplicadas à Comunicação Organizacional nestas instituições. A pandemia do novo coronavírus, a partir do início de 2020, também acelerou a utilização dessas ferramentas no âmbito do ensino superior, inclusive, no contexto das assessorias de comunicação das universidades.

A Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), estabeleceu a dimensão “A comunicação com a sociedade”. Desde então, foram estabelecidos indicadores que levam em conta, por exemplo, a comunicação interna, externa, a Ouvidoria e a imagem das instituições superiores de ensino no processo de avaliação das universidades.

Kunsch (1992) argumenta que a comunicação representa o melhor caminho para promover o diálogo e democracia dentro e fora da universidade. Para tanto, não é mais justificável manter enclausuradas a produção científica dessas instituições, e sim é um dever dessas instituições disseminá-las na sociedade. Para isso, o serviço de comunicação nas universidades precisa ser estruturado e planejado, além de tratado como ferramenta estratégica, sob uma perspectiva integrada e globalizante.

Para Junior (2018, p. 43), a discussão sobre a utilização das novas ferramentas digitais de comunicação está ampliada nas organizações públicas. “São esses canais mais modernos que permitem uma posição de favorecimento do público em relação às informações e aos conteúdos divulgados”. Fernandes (2019) pondera que as estruturas excessivamente burocráticas encontradas nas unidades públicas podem impedir avanços em diversos setores, assim como na comunicação organizacional. Em paralelo, a evolução das TDICs tem exigido das universidades agilidade e maior relacionamento com os seus públicos estratégicos.

Para Barichello (2019, p. 66), “o desafio da Comunicação na Universidade é encará-la como um ser mutante diante de uma nova ordem tecnocultural, ditada pela sociedade informacional, que se organiza sob a forma de uma grande teia”. Barichello argumenta ainda que as práticas de Comunicação na instituição podem contribuir para adequar a educação universitária ao espaço local. A autora complementa que a evolução da tecnologia, além da aceleração dos circuitos de pensamento, são alguns dos desafios das universidades atualmente e que exigem novas posturas, práticas e linguagens por parte da Comunicação.

Froment, García González e Bohórquez (2017) desenvolveram um estudo sobre o uso das redes sociais digitais como ferramenta de comunicação entre professores e alunos. Por meio de uma revisão da literatura, os autores apontaram que grande parte dos estudos nesse campo são desenvolvidos dentro do ensino superior. Uma das conclusões é que cada vez mais os professores universitários utilizam as redes sociais a prática docente, como o Facebook e o WhatsApp. Os autores verificaram ainda, por meio da revisão bibliográfica, que os professores podem utilizar as redes sociais como plataforma educacional, melhorando a comunicação e relacionamento, porém, não devem forçar os alunos à utilização.

Motta e Barbosa (2018) examinaram de que forma 35 instituições de ensino superior europeias e 48 norte-americanas utilizam as redes sociais digitais para comunicação, entre elas, Facebook, LinkedIn, Instagram, Flickr, Youtube e Twitter. As autoras constataram que todas as instituições investem em atividades de marketing nas redes sociais, porém, recomendam que os profissionais de comunicação das universidades intensifiquem ainda mais a utilização dessas plataformas para relacionamento com os públicos-alvo.

Moreno, Colón, Pozo e Montoro (2021) estudaram a influência das ferramentas digitais e redes sociais entre os estudantes universitários durante a pandemia de Covid-19. Os autores constataram que, por conta do distanciamento social imposto pela doença, as plataformas digitais foram ainda mais utilizadas para trabalhos em equipe, além da intensificação do uso do Youtube. Um dos desafios notados nesse período foi o de manter a saúde emocional dos alunos a partir do uso dessas ferramentas, que substituíram a comunicação face a face.

Vários artigos já foram publicados sobre Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e Comunicação Organizacional, além de estudos com enfoque no contexto de universidades.

Bueno (2004), por exemplo, salienta que a Comunicação Organizacional deve sempre levar em conta as vertentes institucional e mercadológica, para garantir uma imagem saudável à organização e também comprometimento com a cidadania e resultados. Já Corrêa (2005) aborda a comunicação digital, a partir das TICs e das mídias digitais, como estratégica para o relacionamento com os públicos, sob a ótica da Comunicação Organizacional.

Pena, Cuellar e Moreno (2018) retratam como as TICs influenciam o trabalho nas rádios universitárias espanholas. Na pesquisa, os autores concluem que não estão sendo aproveitadas todas as potencialidades das tecnologias digitais neste contexto. Amaral e Santos (2020) analisam como as mídias sociais digitais, como o Facebook, são utilizadas como ferramentas de comunicação organizacional em universidades portuguesas. A conclusão é que as instituições de ensino maiores em números de alunos possuem uma dinâmica e frequência maior de publicação nessas redes.

Silva, Ruão e Gonçalves (2016) investigaram como as novas tecnologias estavam presentes nos websites das universidades portuguesas. A conclusão foi que as páginas de internet no contexto comunicacional das universidades ainda devem ser consideradas como veículos de comunicação de primeira instância, frente aos demais recursos tecnológicos que surgem a cada ano.

Klain, Schüller e Melo (2012) mostraram como aprimoraram a comunicação em instituições de ensino com o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Após um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), os autores relataram resultados positivos na utilização de softwares baseados na tecnologia Voice over Internet Protocol (VoIP) para comunicação na instituição, gerando, inclusive, economia de recursos.

Amaral e Santos (2020) realizaram um estudo de caso sobre as universidades portuguesas e a utilização das redes sociais digitais como ferramenta da comunicação institucional. O objetivo é analisar como essas redes, principalmente, o Facebook, estão sendo exploradas por essas instituições. Os autores concluíram que as instituições de ensino superior com mais estudantes são as que tem maior dinâmica de publicação e participação. No entanto, são as instituições de menor porte que logram mais amplificação e visibilidade nessas redes.

Santos (2015) realizou um estudo sobre os limites e possibilidades das Tecnologias de Informação e Comunicação no ensino superior, com o objetivo de discutir as potencialidades das novas tecnologias nesse contexto. A autora concluiu que uma das principais limitações da inclusão das TICs no ensino superior é a resistência dos públicos.

No próximo capítulo são abordados os procedimentos metodológicos desta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo indica os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da dissertação, além de apresentar as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa enquadra-se tanto no perfil quantitativo quanto no qualitativo. De acordo com Mattar (1994), a pesquisa qualitativa fornece uma compreensão ampliada do fenômeno estudado. Já o levantamento quantitativo, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), objetiva informar o autor da pesquisa acerca de fatores como comportamentos, opiniões, fatos e situações.

É preciso ressaltar que a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa (MINAYO; SANCHES, 1993).

Assim, o trabalho apresenta as qualidades formal e política, sustentadas na demarcação científica estudada por Demo (1995), ao passo que a pesquisa ao mesmo tempo que segue o rigor científico, impessoalidade e objetividade, também carrega as impressões pessoais do autor na fase da análise, interpretação e da proposição, revelando a combinação de abordagens no entendimento do tema. É um estudo misto, com ontologia subjetiva e epistemologia interpretativa, que traz nuances quantitativos e qualitativos.

3.2 MÉTODO

O método utilizado nessa dissertação é o estudo do tipo levantamento, uma vez que envolve a análise de 39 setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras. Ao todo, no Brasil, existem 39 universidades públicas estaduais. O levantamento é uma modalidade de pesquisa que envolve coleta e descrição de dados

para observar o estado atual de determinado fenômeno, e é muito útil em estudos exploratórios de ocorrências ainda não muito conhecidas (APOLINÁRIO, 2004).

3.3 CONTEXTO DA PESQUISA

Essa pesquisa estuda a utilização das TDICs para Comunicação Organizacional em setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras estaduais. Para isso, foi realizada uma aproximação com a Abruem (Associação Brasileira de Reitoras e Reitores das Universidades Estaduais e Municipais), da qual são associadas as 39 universidades estaduais, para buscar relacionamento com os gestores de comunicação das universidades. É prudente ressaltar que são filiadas à Abruem outras instituições superiores públicas de ensino, como universidades municipais e centros universitários, que não fazem parte do universo desta pesquisa.

A Abruem foi criada em 1991 é uma das mais relevantes entidades do ensino superior no Brasil e na América Latina, com representação em diversos órgãos consultivos estaduais e federais. Atua em 22 estados do Brasil, com um total de 47 universidades associadas. O objetivo da entidade é discutir temas prioritários que interessam o ensino superior (ABRUEM, 2022).

Os setores de comunicação das 39 universidades estaduais brasileiras – a maioria chamados de Assessorias de Comunicação, além de denominações alternativas como Núcleo de Comunicação, Diretoria de Comunicação ou Secretaria de Comunicação – apresentam estruturas diversas.

O Quadro 2 apresenta as universidades estaduais em ordem alfabética por unidade da federação, iniciando pelas instituições do estado do Alagoas e finalizando em Tocantins, além do nome do respectivo setor de comunicação em cada instituição.

Quadro 2 – As IES estaduais e os setores de comunicação

Nome da universidade	Nome do setor de comunicação
Uncisal (Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas)	Assessoria de Comunicação
Uneal (Universidade Estadual de Alagoas)	Assessoria de Comunicação
UEAP (Universidade do Estado do Amapá)	Assessoria de Comunicação Social
UEA (Universidade do Estado do Amazonas)	Assessoria de Comunicação
Uneb (Universidade do Estado da Bahia)	Assessoria de Comunicação
Uefs (Universidade Estadual de Feira de Santana) - Bahia	Assessoria de Comunicação
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz) - Bahia	Núcleo de Comunicação
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	Assessoria de Comunicação
UECE (Universidade Estadual do Ceará)	Assessoria de Comunicação
UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú) - Ceará	Comunicação e Marketing Institucional
Urca (Universidade Regional do Cariri) - Ceará	Núcleo de Comunicação
UEG (Universidade Estadual de Goiás)	Comunicação Social
UEMA (Universidade Estadual do Maranhão)	Assessoria de Comunicação
UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão)	Assessoria de Comunicação
Unemat (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reys Maldonado")	Assessoria de Comunicação
UEMS (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul)	Assessoria de Comunicação Social
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	Assessoria de Comunicação Social
Unimontes (Universidade Estadual de Montes Claros)	Assessoria de Comunicação Social
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	Assessoria de Comunicação
UEPB (Universidade Estadual da Paraíba)	Coordenadoria de Comunicação
UEL (Universidade Estadual de Londrina) - Paraná	Coordenadoria de Comunicação Social
UEM (Universidade Estadual de Maringá) -	Assessoria de Comunicação Social

Paraná	
Uenp (Universidade Estadual do Norte do Paraná)	Assessoria de Comunicação Social
UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa)	Coordenadoria de Comunicação Social
Unespar (Universidade Estadual do Paraná)	Assessoria de Comunicação
Unicentro (Universidade Estadual do Centro-Oeste) - Paraná	Coordenadoria de Comunicação Social
Unioeste (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)	Assessoria de Comunicação Social
UPE (Universidade de Pernambuco)	Assessoria de Imprensa
Uespi (Universidade Estadual do Piauí)	Assessoria de Comunicação
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	Diretoria de Comunicação Social
Uenf (Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro)	Assessoria de Comunicação
UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte)	Agência de Comunicação
UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul)	Assessoria de Comunicação
UERR (Universidade Estadual de Roraima)	Assessoria de Comunicação
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Secretaria de Comunicação
Unicamp (Universidade Estadual de Campinas)	Secretaria Executiva de Comunicação
Unesp (Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”)	Assessoria de Comunicação e Imprensa
USP (Universidade de São Paulo)	Superintendência de Comunicação
Unitins (Universidade Estadual do Tocantins)	Diretoria de Comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos sites da Abruem (2022) e das universidades

O contexto da pesquisa abrange, então, os setores de comunicação das universidades e os gestores da área, a partir da Comunicação Organizacional e TDICs.

3.4 MODELO DE ANÁLISE

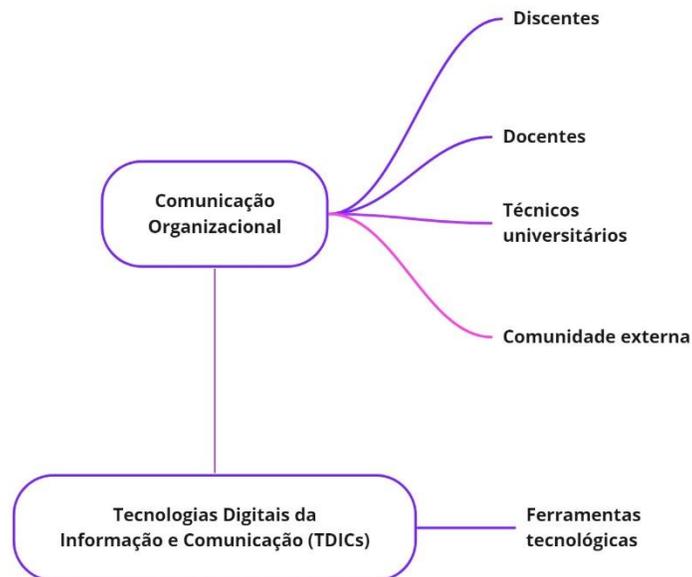
O modelo de análise desta pesquisa leva em conta dois campos de estudo

abordados no referencial teórico: Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), ou tecnologias digitais, e Comunicação Organizacional.

Para dar base à etapa de coleta de dados e elaboração dos instrumentos, como o questionário, o modelo de análise dessa dissertação utiliza como referência o modelo de comunicação na transformação digital, proposto com Corrêa (2021), especificamente na dimensão “ferramentas e recursos” (Steam e plataformas Gamfi), utilizadas no dia a dia dos setores de comunicação das universidades públicas estaduais brasileiras.

A Figura 5 mostra um desenho simplificado que representa o modelo de análise deste projeto.

Figura 5 – Modelo de Análise



miro

Fonte: elaborado pelo autor com o uso do aplicativo Miro (2022)

A partir desse ponto, é adicionada uma camada de estudo que engloba os principais públicos-alvo das universidades – discentes, docentes, técnicos universitários e comunidade externa em geral. Quais as ferramentas de TDICs são utilizadas pelos setores de comunicação para impulsionar a comunicação com os seus docentes? E com a comunidade externa?

De acordo com os estudos de França (2012), a Conceituação Lógica dos Públicos (CLP), classificação propoposta pelo autor, divide os públicos-alvo de uma organização

como essenciais (indispensáveis para a sobrevivência da mesma), não essenciais (que não participam da atividade fim de uma empresa, mas das atividade meio), e redes de interferência (ligadas ao contexto externo, como a concorrência, por exemplo). França (2012) analisa que em uma comunicação direcionada para o digital deve ser considerada a maturidade da empresa com base nos públicos já mapeados.

Para Terra (2015), as tecnologias digitais aproximaram as organizações e seus relacionamentos cada vez mais para o ambiente e às plataformas digitais. Segundo a autora, no ambiente digital, é fundamental que as organizações entendam o comportamento dos seus públicos a partir das interações e colaborações. Além disso, não basta apenas marcar presença nas plataformas digitais, mas manter relacionamentos com base no diálogo e medição.

Nesse sentido, essa pesquisa é direcionada estritamente para os públicos essenciais das universidades públicas estaduais, com base na classificação de França (2012): discentes, docentes, técnicos universitários e comunidade externa.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na primeira parte da pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, para proporcionar uma visão geral do fato (LOZADA, 2018), é realizada uma revisão teórica com base em artigos científicos e livros (análise documental, pesquisa bibliográfica e revisão de estado da arte) acerca de três dimensões: Universidade como organização complexa, Comunicação Organizacional e Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), além do entrelaçamento das temáticas e a ligação contextual com os setores de comunicação destas instituições.

A segunda etapa da pesquisa é voltada a uma parte quantitativa e descritiva, por meio de aplicação de questionário online via e-mail aos 39 gestores ou representantes dos setores de comunicação de todas as universidades públicas estaduais brasileiras, o que corresponde à população total pesquisada.

Essa parte leva em conta a ótica da ontologia realista, epistemologia objetiva e paradigma positivista. De acordo com os estudos de Saccol (2009), a ontologia realista é uma visão objetivista e considera que os fenômenos existem apesar das considerações

e percepções das pessoas; no mesmo sentido, a epistemologia objetiva leva em conta que objetivos e entidades existem sem estarem atreladas ao pensamento humano; e, por último, o paradigma positivista corrobora essa visão, de verdades objetivas.

Na quarta etapa é feita a descrição e análise dos dados coletados (ontologia intersubjetiva) e, por fim, na quinta parte do trabalho, é apresentada a proposta de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) para os setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras.

O Quadro 3 apresenta o resumo das técnicas de coleta de dados para realização da pesquisa científica que envolve a dissertação.

Quadro 3 – Técnicas de coleta de dados

Objetivos específicos/etapas da pesquisa	Técnicas de coleta de dados	Com quem?
Identificar o perfil dos gestores e dos setores de comunicação das universidades públicas estaduais	Análise documental e pesquisa em sítios da internet Questionário online	Documentos e sites das instituições pesquisadas Gestores de comunicação das universidades estaduais
Descrever as ferramentas/recursos de TDICs utilizadas em setores de comunicação de universidades públicas estaduais para a comunicação dos diferentes públicos-alvo (discentes, docentes, técnicos e comunidade externa).	Pesquisa bibliográfica/análise documental/revisão estado da arte TICs e Comunicação Organizacional em universidades Análise documental e pesquisa em sítios da internet Questionário online	Autores referência na área de TDICs e Comunicação Organizacional Sites das instituições pesquisadas
Analisar as TDICs discutidas na literatura com as utilizadas em setores de comunicação de universidades públicas estaduais para a comunicação dos diferentes públicos-alvo.	Questionário online Pesquisa bibliográfica/análise documental/revisão estado da arte TICs e Comunicação Organizacional em universidades	Autores na área de TICs e Comunicação Organizacional Sites das instituições pesquisadas

Fonte: elaborado pelo autor (2022)

A utilização dessas técnicas é primordial para a elaboração da proposta com Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) para as universidades públicas estaduais brasileiras, que é o objetivo geral desta pesquisa. Os dados e as informações coletadas foram analisadas de modo descritivo e interpretativo com o uso de quadros, gráficos, figuras e dos fundamentos teóricos e empíricos acerca do tema.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo da dissertação é realizada a descrição e a análise dos resultados da pesquisa via questionário online aplicada aos gestores de comunicação dos setores de comunicação de todas as 39 universidades públicas estaduais brasileiras, além de relacionar com os autores pesquisados nas áreas de Comunicação Organizacional e Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

Nesta parte são caracterizados e analisados os respondentes da pesquisa quanto ao cargo que desempenham na universidade, a idade, o nível de escolaridade, a área de formação predominante e a função dentro do setor de comunicação.

O Gráfico 1 mostra o cargo dos gestores de comunicação das 39 universidades públicas estaduais brasileiras respondentes.

Gráfico 1 – Cargo dos gestores de comunicação



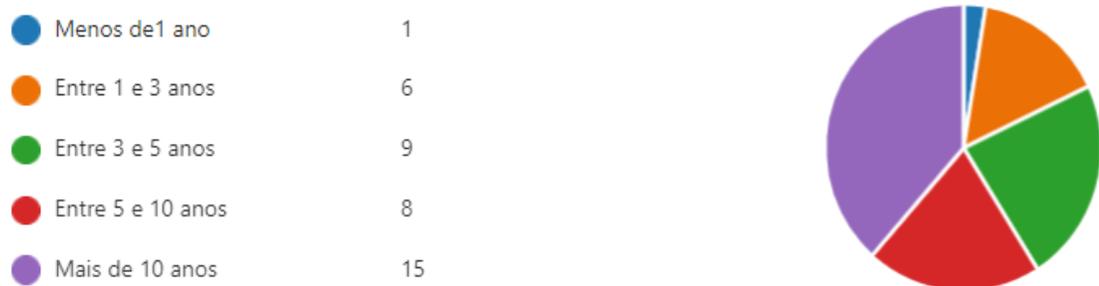
Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

De acordo com os achados, 59% dos respondentes (24 respostas) são técnicos universitários, enquanto 15% (6 respostas) professores universitários e 27% (11 respostas) classificados como “Outro”, ou seja, não são técnicos e nem professores universitários. Isso ocorre porque em algumas universidades estaduais brasileiras é permitida a contratação de profissionais externos, sem vínculo efetivo com as instituições,

para ocupar cargos de gestão, por exemplo. Um gestor, da Universidade do Estado do Maranhão (Uema), é técnico universitário e também professor universitário.

O Gráfico 2 mostra o tempo de atuação no setor de comunicação por parte de cada um dos 39 gestores respondentes do questionário.

Gráfico 2 – Tempo de atuação no setor de comunicação



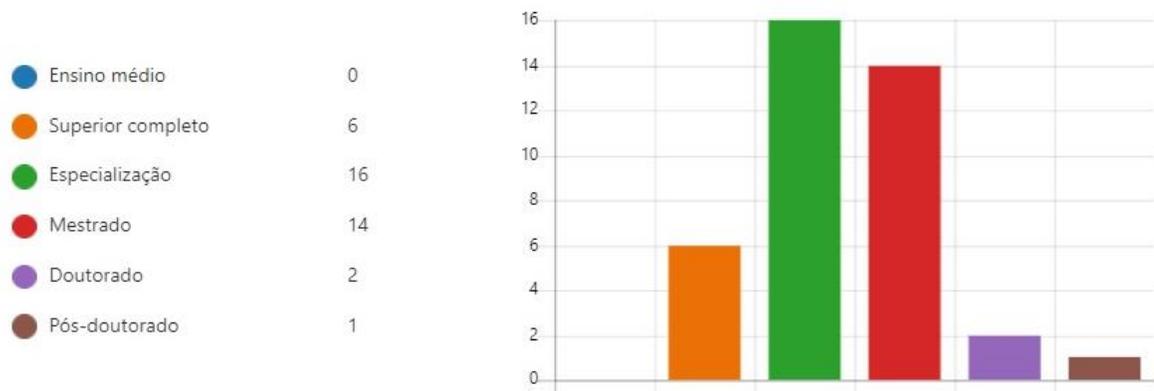
Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

Quinze respondentes atuam por mais de 10 anos no setor de comunicação da universidade, um percentual de 38%. Já nove respondentes trabalham entre 3 e 5 anos no setor de comunicação, o que corresponde a 23% do total. Oito gestores atuam entre 5 e 10 anos, representando 21% dos respondentes. Na faixa entre 1 e 3 anos são 6 respondentes, ou 15% dos respondentes. Um gestor atua menos de um ano no setor, o que corresponde a 3% do total.

No questionário, foi perguntada também a idade de cada gestor respondente. O mais jovem gestor de comunicação entre todas as universidades estaduais brasileiras tem idade de 31 anos, enquanto que o mais velho tem 63 anos.

O Gráfico 3 exibe o nível de escolaridade dos gestores de comunicação respondentes da pesquisa.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos gestores de comunicação

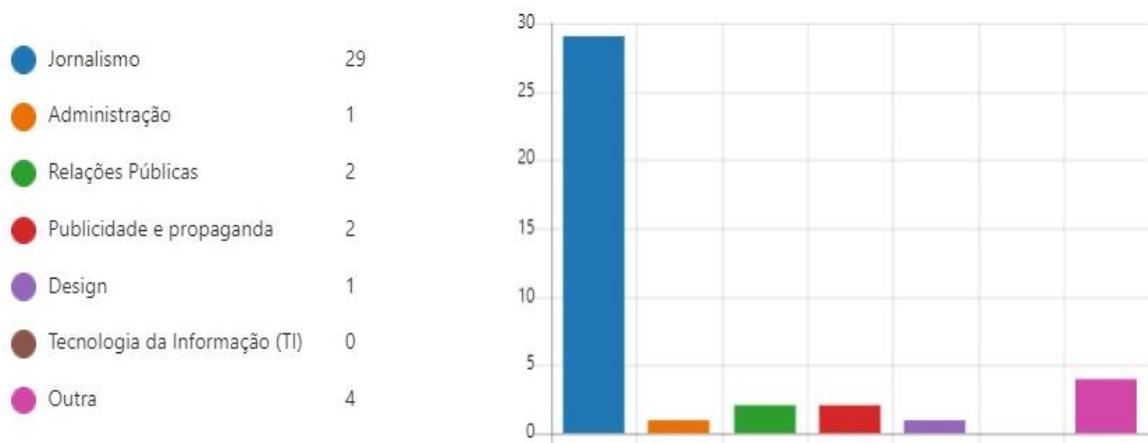


Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

Um total de 16 respondentes possui nível de escolaridade Especialização, o que representa 41% do total. Com Mestrado são 14 gestores, correspondendo a 35,8%. Na sequência, com Superior completo, seis respondentes (15,3%); Doutorado, com dois respondentes (5,1%); e Pós-doutorado, com uma resposta (2,5%). Nenhum dos respondetes tem nível de escolaridade Ensino médio.

No Gráfico 4, é possível observar a área predominante da formação profissional dos gestores de comunicação das universidades.

Gráfico 4 – Área predominante da formação

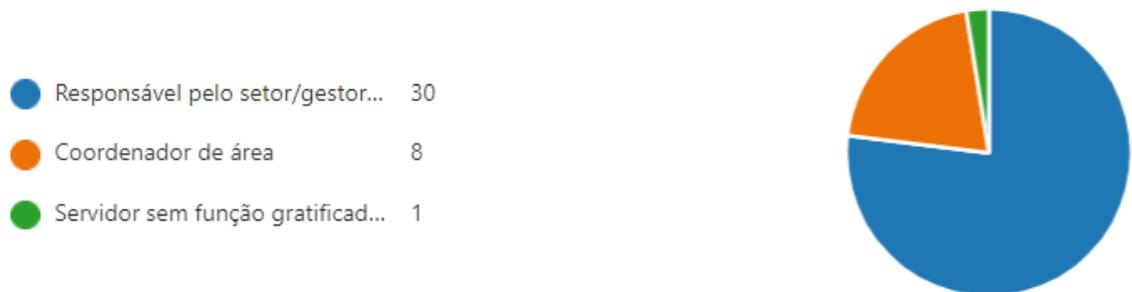


Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

Na lista de opções, estão as formações em Jornalismo, Administração, Relações Públicas, Publicidade e propaganda, Design e Tecnologia da Informação (TI). A última opção é “Outra”, quando o respondente afirmou ter formação predominante diferente das citadas na lista. Um total de 29 gestores possuem Jornalismo como formação predominante (74,3%), enquanto quatro “Outra” (10,2%), dois têm Relações Públicas (5,1%) e outros dois Publicidade e propaganda (5,1%). Um respondente tem formação predominante em Administração (2,5%), enquanto nenhum gestor tem formação em Tecnologia da Informação (TI).

O Gráfico 5 mostra a função do respondente dentro do setor de Comunicação da universidade pública estadual.

Gráfico 5 – Função dentro do setor de Comunicação



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

Os dados do Gráfico 5 mostram que 77% dos respondentes (29 gestores) são responsáveis pelo setor, ou gestores centrais da área. Já 21% dos respondentes (8 gestores) são coordenadores de área, ou seja, subsetores dentro dos setores de Comunicação. Um dos gestores não tem função gratificada.

4.1.1 Síntese da caracterização dos respondentes

Por meio da análise dos Gráficos de números de 1 a 5 de caracterização dos respondentes, pode-se afirmar que a grande maioria dos gestores dos setores de comunicação das universidades públicas estaduais brasileiras são técnicos universitários. Ou seja, na coordenação desses setores, predomina pessoal da área

técnica das instituições.

Além disso, a maior parte dos gestores possui mais de 10 anos de atuação dentro do setor de comunicação, o que demonstra a predominância de técnicos experientes no comando da área dentro das universidades. Apenas um gestor tem menos de um ano no setor de comunicação.

Quanto ao nível de escolaridade, predomina a Especialização entre os gestores respondentes, seguida de perto pelo Mestrado. Os dados mostram que 76,8% dos respondentes possuem nível de Especialização e Mestrado. Apenas 7,6% dos gestores têm Doutorado o Pós-Doutorado como nível de escolaridade. A dominância de Especialização e Mestrado é condizente com a predominância de técnicos universitários como gestores dos setores de comunicação.

A média de idade dos gestores de comunicação que participaram da pesquisa, considerado as 39 respostas, é de 42,49 anos.

Outra informação relevante quanto à caracterização dos respondentes é a predominância do Jornalismo como área principal de formação dos gestores de comunicação, com 74,3% das respostas. É possível analisar ainda que 89,6% dos respondentes têm formação na área de Comunicação – Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Esse resultado mostra que grande parte as equipes de comunicação das universidades são comandadas por profissionais com formação em Comunicação.

É interessante analisar também que 77% dos respondentes são os gestores centrais de comunicação das universidades estaduais brasileiras consultadas. Enquanto que 21% são coordenadores de área, ou seja, de subsetores ou subdivisões dentro da Comunicação nessas instituições.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO

Nesta parte são caracterizados os setores de Comunicação das universidades estaduais brasileiras, com base na quantidade de servidores ou pessoas que atuam no setor, além da organização estrutural interna da área.

No Gráfico 6, pode-se verificar quantos servidores/colaboradores atuam dentro da

estrutura do setor de Comunicação de cada universidade consultada.

Gráfico 6 – Quantos servidores atuam no setor de Comunicação



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

A partir dos dados do Gráfico 6, 13 respondentes (33%) têm entre 5 e 10 pessoas no setor de Comunicação, e outros 13 gestores (33%) até cinco pessoas atuando no setor de Comunicação. Cinco gestores (13%) possuem mais de 20 pessoas no setor de comunicação, quatro (10%) entre 15 e 20 pessoas, e outros quatro (10%) entre 10 e 15 pessoas no setor.

Também foi questionado aos gestores de comunicação se nos setores de Comunicação das suas universidades há alguma subdivisão por tipo de atividade. Caso positivo, o respondente descreveu quais são esses subsetores.

No Quadro 4 estão relacionados os subsetores ou subdivisões dos setores de comunicação informados por todos os respondentes. A sequência das IES no quadro obedece a ordem cronológica do recebimento das respostas ao questionário. Entre os 39 gestores de comunicação consultados, oito informaram que os setores de comunicação não apresentam subdivisões ou subsetores.

Na segunda coluna foi acrescentado ainda o número total de alunos (graduação e pós-graduação) em cada instituição de ensino, com base em informações que constam no site das universidades e também repassadas diretamente pelos gestores de comunicação ao pesquisador. Alguns números são aproximados. O objetivo é dimensionar o tamanho de cada universidade utilizando como critério o número de alunos.

Quadro 4 – Subsetores/subdivisões de comunicação por IES estadual

Nome da universidade	Nº alunos	Subsetores de comunicação
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	15.000	Coordenadorias de Comunicação Interna e Externa
UEL (Universidade Estadual de Londrina)	5.804	Jornalismo, Assessoria de Imprensa e Cerimonial
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	6.226	Assessoria de Comunicação e Sistema Uesb de Rádio e Televisão Educativas (Surte)
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	17.000	Equipe administrativa, equipe de jornalismo, equipe de criação e equipe de redes sociais
Uneb (Universidade do Estado da Bahia)	30.564	Núcleo de Jornalismo, Núcleo de Relações Públicas, Núcleo de Design, Núcleo de Audiovisual
UECE (Universidade Estadual do Ceará)	21.000	Não possui
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz)	8.000	Redação, Núcleo web, Núcleo mídias, Núcleo audiovisual e Núcleo design
UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul)	6.000	Áreas de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo
UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte)	12.000	Departamento de Comunicação Institucional, Departamento de Tecnologia da Informação, Setor de Publicidade e Propaganda, Setor de Audiovisual
Unioeste (Universidade Estadual do Oeste do Paraná)	12.000	Jornalismo, Publicidade e Cerimonial, TV on-line, Hospital Universitário
Uespi (Universidade Estadual do Piauí)	20.000	Chefia de reportagem, repórteres, cerimonial
Unicentro (Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	9.178	Diretoria de Imprensa, Diretoria de Publicidade e Propaganda, Setor de Cerimonial e Eventos
UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão)	2.500	Assessora chefe, Assessores e Design gráfico
USP (Universidade de São Paulo)	58.000	Redação unificada, mas que produz conteúdos para o Jornal da USP, para a Rádio USP e para o Canal USP (YouTube).
Unemat (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reys Maldonado")	15.000	Supervisão de Imprensa, Supervisão de Publicações e Serviços Gráficos (Setor de Design)
UEG (Universidade Estadual de Goiás)	17.000	Jornalismo, Publicidade, Relações Públicas e Radioteledifusão
UEA (Universidade do Estado do Amazonas)	22.000	Jornalismo, Designer e Cerimonial
UVA (Universidade Estadual)	6.759	Documentação, Marketing Institucional,

Vale do Acaraú)		Comunicação Institucional
Unimontes (Universidade Estadual de Montes Claros)	11.413	Atendimento de imprensa, Endomarketing e Produção de conteúdo para Mídias Digitais
UEMS (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul)	6.633	Jornalismo/Assessoria de Imprensa e Publicidade
Unesp (Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”)	53.000	TV Unesp, Rádio Unesp, Assessoria de Comunicação e Imprensa
UEM (Universidade Estadual de Maringá) - Paraná	20.000	Coordenadoria de Imprensa, Rádio Universitária, Relações Públicas
UPE (Universidade de Pernambuco)	20.000	Não possui
Uncisal (Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas)	2.600	Assessoria de imprensa, Relações Públicas, Redes Sociais e Designer gráfico
URCA (Universidade Regional do Cariri)	12.000	Designer e Assessoria de imprensa
Unespar (Universidade Estadual do Paraná)	12.000	Produção de textos, Produção de artes e Gestor de redes sociais
Uefs (Universidade Estadual de Feira de Santana)	7.939	Assessoria de Comunicação e TV web pública
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	43.000	Direção e Coordenadorias de: Administração, Relacionamento com a Imprensa, Gestão e Produção de Conteúdo, Relações Institucionais e Projetos Especiais
UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa)	8.806	Não possui
Uenf (Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro)	1.555	Não possui
UERR (Universidade Estadual de Roraima)	2.800	Cerimonial e Assessoria de imprensa
Uenp (Universidade Estadual do Norte do Paraná)	5.000	Não possui
Uneal (Universidade Estadual do Alagoas)	7.721	Não possui
UEAP (Universidade do Estado do Amapá)	2.559	Edição e Revisão de documentos
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	23.000	Não possui subdivisão formal
Unicamp (Universidade Estadual de Campinas)	34.000	Atendimento à imprensa, Portal Unicamp, Jornal Unicamp, Rádio e TV e Redes sociais
UEPB (Universidade Estadual da Paraíba)	18.000	Núcleo de Mídias digitais, Núcleo de redação e fotografia, Núcleo de Design & Tecnologia, Núcleo de Memória e clípagem.

Uema (Universidade Estadual do Maranhão)	23.518	Jornalismo, Marketing/Publicidade, Design, Mídias Sociais e Edição e TV
Unitins (Universidade Estadual do Tocantins)	3.500	Não possui

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário e do site das instituições (2022)

Na nuvem de palavras, é possível observar a predominância dos termos mais e menos utilizados para denominar os subsetores ou subdivisões de comunicação nas universidades estaduais brasileiras.

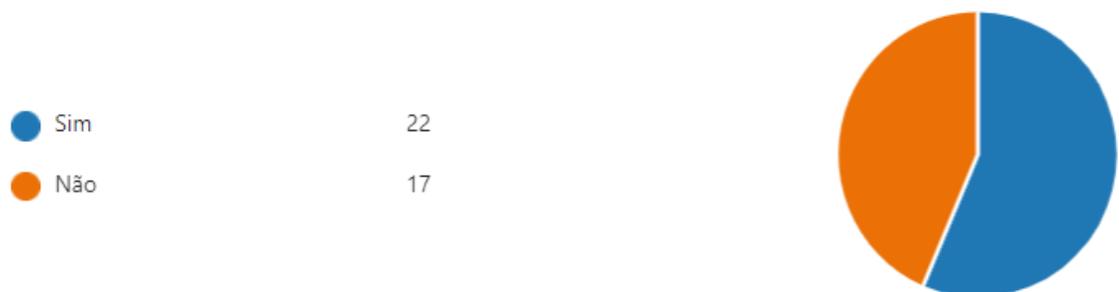
Figura 6 – Nuvem de palavras – Subsetores de Comunicação



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

Ainda em relação à caracterização dos setores de comunicação, o Gráfico 7 mostra quais setores de Comunicação possuem alguma subdivisão ou servidor específico responsável pela gestão das tecnologias digitais da pasta.

Gráfico 7 – Servidor responsável pela gestão de tecnologias digitais



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Teams, com base no questionário do autor (2022)

Conforme o Gráfico 7, em 56% das universidades há uma subdivisão ou servidor

responsável pela gestão de tecnologias digitais dentro do setor de comunicação. Já em 44% das universidades não há essa subdivisão ou servidor.

4.2.1 Síntese da caracterização dos setores de Comunicação

Os dados sobre a caracterização dos setores de Comunicação das universidades estaduais brasileiras mostram que a maioria dos setores apresentam uma equipe enxuta de profissionais, já que 66% contam com até 10 profissionais na sua equipe. Apenas 13% dos gestores tem mais de 20 pessoas no setor de comunicação – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb), Universidade do Estado da Bahia (Uneb), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Com base nos estudos e classificações de Kunsch (2014), é possível indentificar também o perfil instrumental dos setores de comunicação das universidades, ou seja, que se especializam na transmissão de informações com base em ferramentas. Além disso, a organização interna desses setores não é estabelecida necessariamente com base nas vertentes da Comunicação Organizacional – comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, sob a ótica de Kunsch (2003, 2014).

Quanto aos subsetores de comunicação por IES estadual, apenas oito não apresentam subdivisões por área nos setores de comunicação das instituições. Pode-se analisar que há variação na nomenclatura dessas subdivisões, e que apenas sete possuem setores específicos para gestão de redes sociais digitais – Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Universidade Estadual do Paraná (Unespar), Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas (Uncisal), Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) e a Universidade do Estado do Pará (UEPA).

Além disso, a subdivisão formal do setor de comunicação indepente do porte da instituição, dimensionado a partir do número de alunos. A Universidade de São Paulo (USP), por exemplo, com cerca de 58 mil alunos matriculados, possui uma redação unificada, mas que produz conteúdos para vários canais de comunicação da instituição.

A Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), com 23 mil alunos, e a Universidade de Pernambuco (UPE), com 20 mil alunos, também não possuem subdivisões em seus setores de comunicação. Por outro lado, instituições de ensino superior estaduais de menor porte, como a Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unioeste), com 9.178 alunos, possui o setor de comunicação subdividida em Diretoria de Imprensa, Diretoria de Publicidade e Propaganda, Setor de Cerimonial e Eventos.

Vale destacar que 56% dos respondentes afirmaram que a universidade mantém uma subdivisão ou um servidor responsável pela gestão de tecnologias digitais no setor de comunicação. Ou seja, percebe-se que com o avanço da transformação digital, a comunicação tem ganhando ainda mais evidência nas organizações (CORRÊA, 2021).

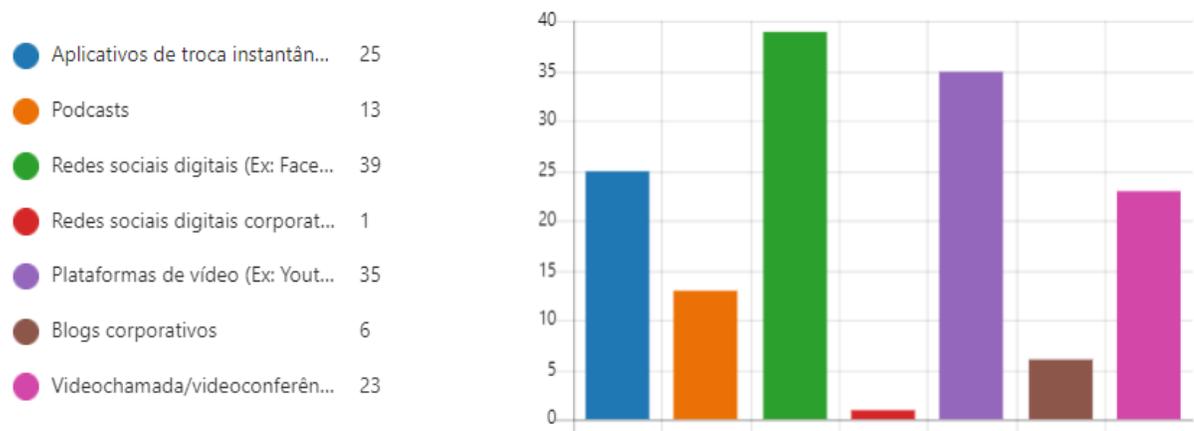
4.3 RECURSOS DE TDICs UTILIZADOS NOS SETORES

Foi perguntado aos 39 gestores de comunicação das universidades estaduais brasileiras quais os recursos ou ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) são utilizados nos setores de comunicação para comunicação com estudantes, docentes, técnicos universitários e comunidade externa.

4.3.1 Estudantes

O Gráfico 8 mostra os recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) mais e menos utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com estudantes da instituição.

Gráfico 8 – Recursos de TDICs para comunicação com estudantes



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

O Gráfico 8 mostra que a opção “Redes sociais digitais” foi marcada 39 vezes, ou seja, por todos os respondentes. Na sequência, 35 gestores utilizam “Plataformas de vídeo” para comunicação com alunos; enquanto que 25 usam “Aplicativos de troca instantânea de mensagens”; 23 utilizam “Videochamada/videoconferência”; 13 usam “Podcasts”, seis “blogs corporativos” e um usa “Redes sociais digitais corporativas”.

No Quadro 5, os gestores de comunicação respondentes ao questionário descreveram outros recursos de TDICs utilizados para comunicação com estudantes e que não foram indicados na pergunta que resultou no Gráfico 8. Do total de respondentes, 19 não utilizam recursos adicionais ao da lista da questão 11. Os outros 20 gestores citaram mais recursos, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Outros recursos de TDIC utilizados pelos setores a estudantes

Nome da universidade	Outros recursos de TDIC
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Plataforma Udesc no Mapa, com base no Google Maps
UEL (Universidade Estadual de Londrina)	Newsletter
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	Trello, revista eletrônica e impressa
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	E-mail
UECE (Universidade Estadual do Ceará)	E-mail
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz)	E-mail

UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte)	Site, e-mail institucional, Plataforma Íntegra (plataforma desenvolvida pela Uern)
Unicentro (Unievrside Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	Aplicativos próprios
UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão)	E-mail
Unemat (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reys Maldonado")	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (Sigaa) e disparo nos e-mails institucionais
UEG (Universidade Estadual de Goiás)	E-mail marketing
UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú)	Sistema acadêmico
Unimontes (Universidade Estadual de Montes Claros)	E-mail marketing e TV Indoor
Unesp (Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho")	App para celular
UEM (Universidade Estadual de Maringá) - Paraná	Site de notícias, programa de rádio e newsletter (e-mail)
URCA (Universidade Regional do Cariri)	Fale Conosco, através do site institucional, Ouvidoria
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	Portal da Uerj, a TV Uerj, a Rádio Uerj e listas de e-mail
Uneal (Universidade Estadual do Alagoas)	Plataforma de Streaming StreamYard
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	E-mail institucional
Uema (Universidade Estadual do Maranhão)	SigUEMA

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

Na nuvem de palavras, é possível observar a predominância dos termos mais e menos utilizados pelos gestores a partir das respostas do Quadro 5.

Figura 7 – Nuvem de palavras – Outros recursos de TDICs - estudantes



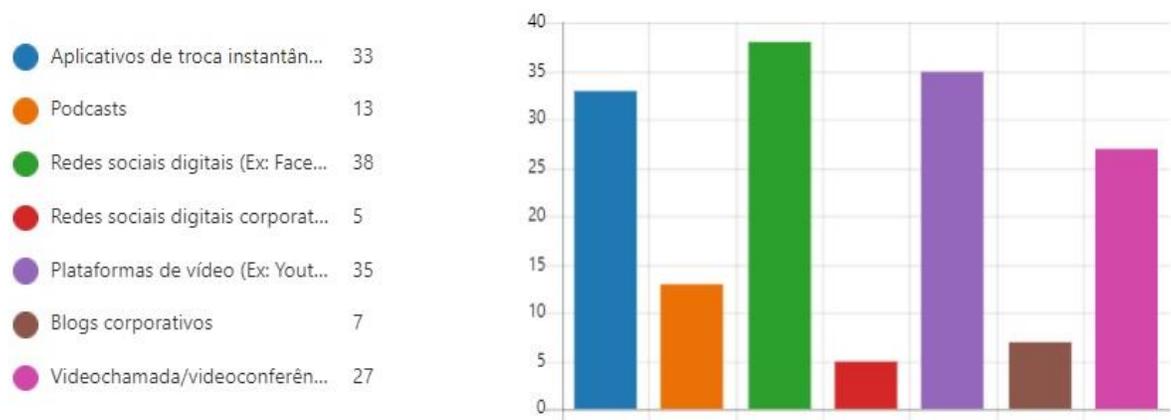
Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Teams, com base no questionário do autor (2022)

A partir do Quadro 5 e da Figura 7, verifica-se que os recursos e-mail e site são as ferramentas digitais mais citadas pelos gestores.

4.3.2 Professores

O Gráfico 9 mostra os recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) mais e menos utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com docentes da instituição.

Gráfico 9 – Recursos de TDICs para comunicação com professores



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

O Gráfico 9 indica que a opção “Redes sociais digitais” foi marcada 38 vezes. Na sequência, 35 gestores utilizam “Plataformas de vídeo” para comunicação com docentes; enquanto que 33 usam “Aplicativos de troca instantânea de mensagens”; 27 “Videochamada/videoconferência”; 13 “Podcasts”, sete “blogs corporativos” e cinco dos respondentes usam “Redes sociais digitais corporativas”.

No Quadro 6, os gestores de comunicação respondentes ao questionário puderam descrever algum outro recurso de TDIC utilizado para comunicação com docentes e que não foi indicado na pergunta que resultou no Gráfico 9. Do total de respondentes, 17 não utilizam recursos adicionais aos da lista da questão 13. Os outros 22 gestores citaram outros recursos, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Outros recursos de TDIC utilizados pelos setores a docentes

Nome da universidade	Outros recursos de TDIC
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Plataforma Udesc no Mapa, com base no Google Maps
UEL (Universidade Estadual de Londrina)	Lista de e-mail
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	Trello, revista eletrônica e impressa
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	E-mail
UECE (Universidade Estadual do Ceará)	E-mail
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz)	E-mail
UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte)	Site, e-mail institucional, Plataforma Íntegra (plataforma desenvolvida pela Uern)
Uespi (Universidade Estadual do Piauí)	E-mail e site institucional
Unicentro (Unievrsidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	E-mail corporativo
UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão)	E-mail institucional
Unemat (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reys Maldonado")	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (Sigaa) e disparo nos e-mails institucionais
UEG (Universidade Estadual de Goiás)	E-mail marketing
UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú)	Sistema acadêmico
Unesp (Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho")	App para celular
UEM (Universidade Estadual de Maringá) – Paraná	Site de notícias, programa de rádio e newsletter (e-mail)
Uncisal (Universidade Estadual de Ciências e Saúde do Alagoas)	O recurso mais utilizado para comunicação com docentes é o e-mail institucional
URCA (Universidade Regional do Cariri)	Site institucional, Ouvidoria
Uefs (Universidade Estadual de Feira de Santana)	E-mail
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	Portal da Uerj, a TV Uerj, a Rádio Uerj e listas de e-mail
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	E-mail institucional
Uema (Universidade Estadual do Maranhão)	SigUEMA
Unitins (Universidade Estadual do Tocantins)	Portal oficial da universidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

Na nuvem de palavras, é possível observar a predominância dos termos mais e menos utilizados pelos gestores a partir do Quadro 6.

Figura 8 – Nuvem de palavras – Outros recursos de TDICs - docentes



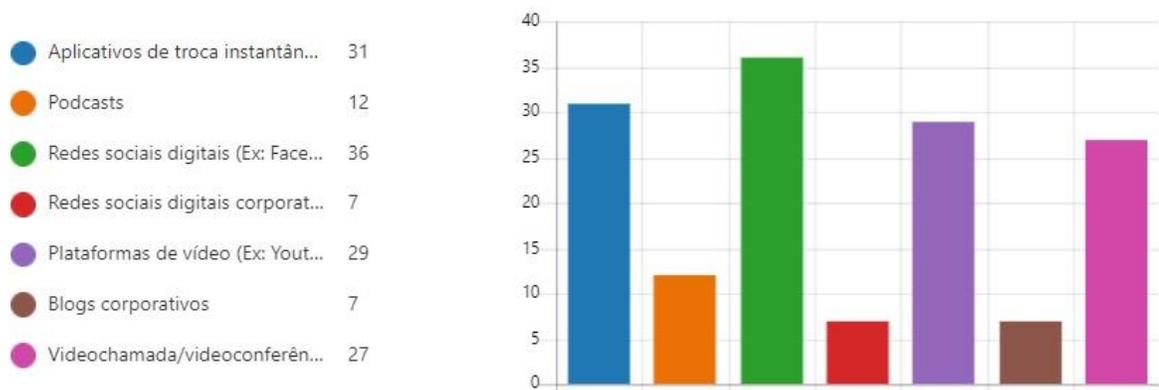
Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

A partir do Quadro 6 e da Figura 8, verifica-se que o e-mail e o site institucional foram as ferramentas digitais mais citadas pelos gestores.

4.3.3 Técnicos universitários

O Gráfico 10 mostra os recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) mais e menos utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com técnicos universitários da instituição.

Gráfico 10 – Recursos de TDICs para comunicação com técnicos



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

O Gráfico 10 mostra que a opção “Redes sociais digitais” foi marcada 36 vezes. Na sequência, 31 gestores utilizam “Aplicativos de troca instantânea de mensagens” para comunicação com técnicos universitários; enquanto que 29 usam “Plataformas de vídeo”; 27 “Videochamada/videoconferência”; 12 “Podcasts”, sete “blogs corporativos” e sete dos respondentes informou usar “Redes sociais digitais corporativas”.

No Quadro 7, os gestores respondentes ao questionário puderam descrever algum outro recurso de TDIC utilizado para comunicação com técnicos e que não foi indicado na pergunta que resultou no Gráfico 10. Do total de respondentes, 17 não utilizam recursos adicionais aos da lista da questão 15. Os outros 22 gestores citaram mais recursos, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Outros recursos de TDIC utilizados pelos setores a técnicos

Nome da universidade	Outros recursos de TDIC
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Plataforma Udesc no Mapa, com base no Google Maps
UEL (Universidade Estadual de Londrina)	Listas de e-mail
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	Trello, revista eletrônica e impressa
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	E-mail
UECE (Universidade Estadual do Ceará)	E-mail
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz)	E-mail
UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte)	Site, e-mail institucional, Plataforma Íntegra (plataforma desenvolvida pela Uern)
Uespi (Universidade Estadual do Piauí)	E-mail e site institucional
Unicentro (Unievrsidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	E-mail
UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão)	E-mail
Unemat (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reis Maldonado")	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (Sigaa) e disparo nos e-mails institucionais
UEG (Universidade Estadual de Goiás)	E-mail marketing
UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú)	Sistema acadêmico
Unimontes (Universidade Estadual de Montes Claros)	E-mail marketing
Unesp (Universidade Estadual Paulista "Julio de	App para celular

Mesquita Filho”	
UEM (Universidade Estadual de Maringá) - Paraná	Site de notícias, programa de rádio e newsletter (e-mail)
URCA (Universidade Regional do Cariri)	Fale Conosco, através do site institucional, Ouvidoria
Uefs (Universidade Estadual de Feira de Santana)	E-mail
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	Portal da Uerj, a TV Uerj, a Rádio Uerj e listas de e-mail
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	E-mail institucional
Uema (Universidade Estadual do Maranhão)	SigUEMA
Unitins (Universidade Estadual do Tocantins)	Portal oficial da universidade

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

Na nuvem de palavras, é possível observar a predominância dos termos mais e menos utilizados pelos gestores a partir do Quadro 7.

Figura 9 – Nuvem de palavras – Outros recursos de TDICs - técnicos



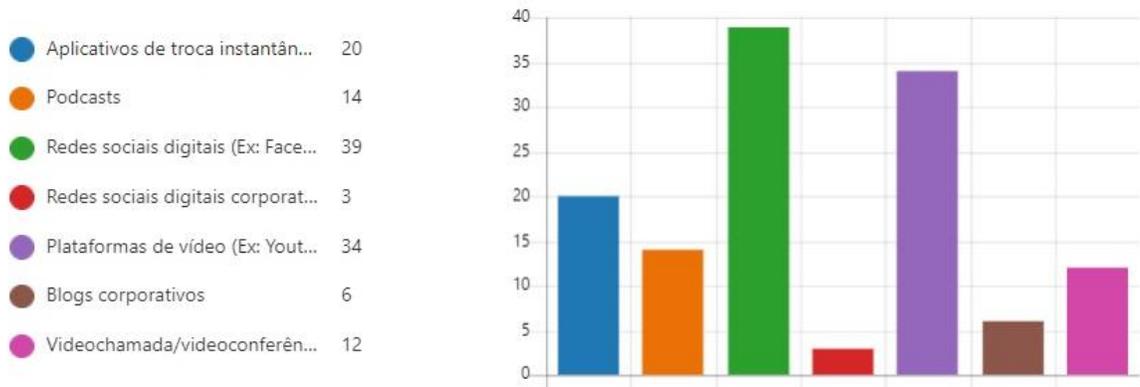
Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

A partir do Quadro 7 e da Figura 9, verifica-se que o e-mail e o site institucional foram as ferramentas digitais mais citadas pelos gestores.

4.3.4 Comunidade externa

O Gráfico 11 mostra os recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) mais e menos utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com a comunidade externa da instituição.

Gráfico 11 – Recursos de TDICs para comunicação com a comunidade externa



Fonte: Extraído da plataforma Microsoft Forms, com base no questionário do autor (2022)

O Gráfico 11 mostra que a opção “Redes sociais digitais” foi marcada 39 vezes, por todos os respondentes. Na sequência, 34 gestores utilizam “Plataformas de vídeo” para comunicação com a comunidade externa; enquanto que 20 usam “Aplicativos de troca instantânea de mensagens”; 14 utilizam “Podcasts”; 12 “Videochamadas/videoconferências”, seis “blogs corporativos” e três dos respondentes usam “Redes sociais digitais corporativas”.

No Quadro 8, os gestores respondentes ao questionário puderam descrever algum outro recurso de TDIC utilizado para comunicação com a comunidade externa e que não foi indicado na pergunta que resultou no Gráfico 11.

Quadro 8 – Outros recursos de TDIC utilizados pelos setores à comunidade externa

Nome da universidade	Outros recursos de TDIC
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Plataforma Udesc no Mapa, com base no Google Maps
UEL (Universidade Estadual de Londrina)	Site da universidade e Agência UEL
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	Trello, revista eletrônica e impressa
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	E-mail e telefone
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz)	Site institucional
UERN (Universidade do Estado do Rio Grande)	Site

do Norte)	
Uespi (Universidade Estadual do Piauí)	Site
Unicentro (Unievrsidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	Aplicativos próprios
UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú)	Site institucional
Unimontes (Universidade Estadual de Montes Claros)	E-mail marketing
UEM (Universidade Estadual de Maringá) - Paraná	Site de notícias, programa de rádio
Uefs (Universidade Estadual de Feira de Santana)	TV Web
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	Portal da Uerj, a TV Uerj, a Rádio Uerj
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	Site
Unitins (Universidade Estadual do Tocantins)	Site

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

Na nuvem de palavras abaixo, é possível observar a predominância dos termos mais e menos utilizados pelos gestores a partir do Quadro 8.

Figura 10 – Nuvem de palavras – Outros recursos de TDICs – comunidade externa



Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

A partir do Quadro 8 e da Figura 10, verifica-se que o e-mail e o site institucional foram as ferramentas digitais mais citadas pelos gestores.

4.3.5 Síntese dos recursos de TDICs utilizados nos setores

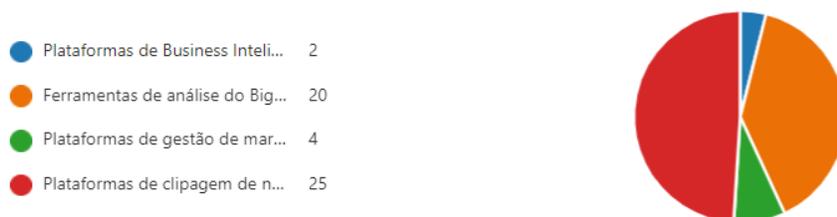
A partir dos dados da pesquisa, pode-se verificar que as redes sociais digitais são as TDICs mais utilizadas para comunicação com todos os públicos analisados – estudantes, professores, técnicos universitários e comunidade externa. Em segundo lugar, também levando em conta todos os públicos, as tecnologias mais utilizadas são as plataformas de vídeo. Em terceiro lugar, aparecem os aplicativos de troca instantânea de mensagens e, na quarta posição, as videochamadas/videoconferências. Em quinto, figuram os podcasts. Os recursos de TDICs menos apontados pelos gestores foram os blogs corporativos e as redes sociais corporativas.

Quanto aos recursos adicionais, a pesquisa mostrou que o site e o e-mail institucional foram as ferramentas mais citadas pelos gestores para comunicação com todos os quatro públicos.

4.3.6 Recursos adicionais de TDICs

Algumas ferramentas de TDICs utilizadas pelos setores de comunicação não são utilizadas para relacionamento com um público específico, mas sim voltadas para a atividade meio da área, para contribuir com o desempenho das tarefas dos setores. O Gráfico 12 relaciona algumas ferramentas e quais delas são mais e menos utilizadas pelos setores respondentes.

Gráfico 12 – Recursos adicionais de TDICs



Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

O Gráfico 12 mostra que a opção “Plataforma de clipagem de notícias” foi marcada

25 vezes pelos respondentes. Na sequência, 20 gestores de comunicação utilizam “Ferramentas de análise do Big Data”; enquanto que quatro “Plataformas de gestão de marketing” e dois usam “Plataformas de Business Intelligence”.

4.3.7 Importância das TDICs na visão dos gestores de comunicação

Os gestores de comunicação das universidades públicas estaduais também foram questionados sobre a importância da utilização de tecnologias digitais nos setores de Comunicação das universidades para comunicação com seus públicos-alvo. O objetivo foi extrair dos respondentes suas visões sobre as TDICs em uso dentro dos setores em cada universidade estadual. No Quadro 9 estão relacionadas todas as 39 respostas dos gestores.

Quadro 9 – TDICs na visão dos gestores de comunicação

Nome da universidade	Outros recursos de TDIC
Udesc (Universidade do Estado de Santa Catarina)	Ampliam as possibilidades de divulgação sobre assuntos das universidades e diversificam as formas de acesso dos públicos às informações.
UEL (Universidade Estadual de Londrina)	São instrumentos importantes e úteis para o contato com dos diferentes públicos. Também reforçam a divulgação de ações, atividades, serviços e projetos da Instituição.
Uesb (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia)	Primordial
UEPA (Universidade do Estado do Pará)	As tecnologias digitais têm facilitado nosso trabalho de comunicação porque conseguimos direcionar assuntos específicos para o público específico. Por exemplo: um comunicado interno é mais eficiente se enviado por e-mail do que um post em redes sociais. Já com os alunos, é mais efetivo publicações em redes sociais. O whatsapp do telefone funcional é mais efetivo para receber demandas da imprensa. As tecnologias fazem sentido para nossa equipe quando utilizadas conforme o objetivo das comunicações da Assessoria de Comunicação da Uepa.
UNEB (Universidade do Estado da Bahia)	Não há como manter um fluxo comunicacional orgânico com nossos públicos sem as TDICs. Sobretudo em uma universidade multicampi como a UNEB, com seus 24 campi, presentes em todos

	os territórios de identidade da Bahia.
UECE (Universidade Estadual do Ceará)	As tecnologias digitais são fundamentais para conseguirmos métricas mais realistas sobre os resultados e sobre o impacto das ações da Universidade para dentro e para fora da instituição. Com isso, podemos, de forma mais rápida e eficiente, planejar ações e resolver demandas de toda a universidade.
Uesc (Universidade Estadual de Santa Cruz)	Atualmente é a principal ferramenta para o dialogo entre Universidade e Comunidades.
Uergs (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul)	Tem crescido a relevância dessas ferramentas. O problema é que não temos formação epecífica para atuar com elas e precisamos de tempo pra estudar sozinhas/os, e isso não temos! Então ficamos prejudicadas/os quanto ao conhecimento dessas tecnologia e a sua utilização. acabamos por não conseguir atuar com muitas ferramentas diferentes. Mas entendo que vai só crescer essa demanda e a utilização delas pelos públicos que atendemos.
UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte)	Essenciais. As universidades precisam priorizar o investimento nestas tecnologias.
Unioeste (Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	Aproximar e criar relação direta com o público é de suma importância.
Uespi (Universidade Estadual do Piauí)	Porque temos mais aproximação com nosso público e com o feedback dele, podemos ser mais eficientes na comunicação e no repasse das informações da nossa universidade.
Unicentro (Unievrsidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná)	Considerando a instantaneidade e a velocidade nas conexões, bem como a necessidade de informar e de interagir, as tecnologias digitais são de suma importância no processo comunicacional universidade-comunidade universitária-sociedade. Na medida do possível, as universidades devem se adaptar aos processos que melhor se adequam a sua realidade, avançando em novos processos comunicacionais.
UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão)	Fundamental. Sem o uso destas tecnologias não conseguiríamos manter a conectividade tão pouco estabelecer comunicação. Sobretudo no período da pandemia e pós pandemia que as relações digitais se tornam cada vez mais forte.
USP (Universidade de São Paulo)	Hoje toda a nossa operação é digital. Desde que fizemos essa migração, em 2016, nossa comunicação se tornou mais ágil, mais eficiente e passou a ter um alcance muito mais amplo.
Unemat (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reis Maldonado")	De extrema importância, sobretudo como maneira de compensar a alta demanda imposta a uma equipe pequena.

UEG (Universidade Estadual de Goiás)	A utilização de tecnologias digitais na Comunicação é de suma importância, tendo em vista o contexto de constantes mudanças que temos vivido. Essas tecnologias nos permitem mapear de melhor forma os nossos públicos-alvos e realizar uma comunicação mais direcionada para cada um deles utilizando, inclusive, plataformas específicas que melhor atendam os nossos objetivos.
UEA (Universidade do Estado do Amazonas)	O uso das tecnologias digitais nos setores de comunicação das universidades é uma aliada na divulgação e propagação das informações das instituições.
UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú)	Importante pelo alcance e rapidez.
Unimontes (Universidade Estadual de Montes Claros)	Fundamental importância. As tecnologias digitais são uma oportunidade de aproximar o cidadão das atividades desempenhadas pela instituição. Nossa meta é entregar conteúdo relevante e de qualidade, privilegiando o material visual gratuito e de excelência produzido diariamente pela equipe de jornalistas da Ascom. Somos uma das poucas instituições públicas do estado a ter uma conta verificada. O selo azul serve para informar às pessoas que tanto a página quanto o seu conteúdo são autênticos e servem ao interesse público. Em tempos de circulação de notícias, informações falsas e imprecisas, nossa meta é crescer mais, sendo referência na entrega de informação confiável, com qualidade. Nossa premissa é tratar o conteúdo como serviço, produto, e vice-versa. Desde o início da produção de conteúdos pela Ascom, os números de acesso aos conteúdos publicados no portal Unimontes e, conseqüentemente nas mídias digitais, só crescem. O portal já chegou a registrar mais de 3,5 milhões de acessos em um ano de atividade.
Uems (Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul)	Essencial para estabelecer quais as diretrizes adotaremos na proposição de Comunicação Institucional, principalmente naquilo que tange o fortalecimento da marca junto aos nossos públicos-alvo.
Unesp (Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”)	São importantes, mas ainda estamos aprendendo como utilizá-las de maneira mais efetiva.
UEM (Universidade Estadual de Maringá) - Paraná	A plataforma digital atualmente é a ferramenta que damos prioridade na instituição por se tratar do meio mais utilizado pelo nosso público-alvo. É de fundamental importância para nosso setor de comunicação.
UPE (Universidade de Pernambuco)	As tecnologias digitais permitem que o público, bem como a comunidade acadêmica, tenham acesso a grande quantidade de informações de forma rápida e precisa.

Uncisal (Universidade Estadual de Ciências e Saúde do Alagoas)	O uso de tecnologias digitais é de grande importância e tornou-se ainda mais essencial no período de aulas remotas. O alcance é ainda maior através das tecnologias digitais, tanto para o público interno como público externo.
URCA (Universidade Regional do Cariri)	De grande relevância tendo em vista os avanços relacionados ao uso desses meios, principalmente no pós-pandemia, possibilitando que essa necessidade seja suprida em todos os contextos comunicacionais e todos os recursos possíveis sejam utilizados.
Unespar (Universidade Estadual do Paraná)	De fundamental importância, pois nosso público-alvo são estudantes que cada vez mais utilizam tecnologias digitais.
Uefs (Universidade Estadual de Feira de Santana)	De suma importância, especialmente no atual cenário da pandemia que fez com que a comunicação tecnológica ganhasse ainda mais força e espaço.
Uerj (Universidade do Estado do Rio de Janeiro)	Acredito ser fundamental, tanto para a comunicação com os públicos, como para o estabelecimento de métricas e indicadores que balizam a gestão da comunicação de forma geral.
UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa)	As tecnologias digitais são o cerne do desenvolvimento de comunicação na coordenação de comunicação da UEPG, processo que vem sendo implementado nos últimos três anos.
Uenf (Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro)	A velocidade e a abrangência da informação.
UERR (Universidade Estadual de Roraima)	Fundamental para a divulgação e feedback da comunidade sobre os serviços prestados.
UENP (Universidade Estadual do Norte do Paraná)	A utilização de tecnologias digitais é essencial para que se possa viabilizar, permitir a comunicação com a comunidade interna e externa da Universidade, uma vez que a tecnologia mudou a forma como as pessoas se comunicam e têm acesso à informação.
Uneal (Universidade Estadual do Alagoas)	Fundamental para monitoramento, avaliações, análises em termos de prós, contras, em que avançamos? O que melhorar? O que podemos utilizar de ferramentas agregadores na área de tecnologia.
UEAP (Universidade do Estado do Amapá)	TDICs são de fundamental importância, deve-se ter uma equipe diversificada para aproveitar ao máximo a potencialidade dessas ferramentas. Porém em universidades de menor porte, o investimento na equipe de comunicação é muito baixo, o que faz com que elas concentrem-se em funcionários generalistas, que cumprem várias funções básicas da comunicação (tais como design, redação) e acabam sem tempo/sem conhecimento

	técnico para se aprofundarem nas TDICs. Tenho notado que, com o passar dos anos, a percepção dos gestores públicos sobre o setor de comunicação vem evoluindo no sentido de se dar cada vez mais importância, espero que em isto se reflita positivamente no investimento em capital humano e em treinamento aos trabalhadores do setor.
UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais)	Extrema importância. Os tripés de uma Universidade (Ensino, Pesquisa e Extensão), são atravessados pela comunicação e o acesso à informação.
Unicamp (Universidade Estadual de Campinas)	A utilização das tecnologias digitais tem nos ajudado na aproximação da universidade com o público externo e também interno. Passamos por um período de críticas à universidade pública e as ferramentas nos ajudaram a levar conhecimento às pessoas e, ao mesmo tempo, ampliaram o feedback que nós temos em relação à imagem da instituição para a sociedade.
UEPB (Universidade Estadual da Paraíba)	Consideramos de extrema importância, pela capacidade e agilidade no alcance ao público direto interessados em nossos temas
Uema (Universidade Estadual do Maranhão)	Possibilidade de mensurar alcance, engajamento, níveis de interações e acesso às informações publicadas.
Unitins (Universidade Estadual do Tocantins)	Considerando que a maioria dos membros da comunidade acadêmica está presente nas mídias digitais, fazendo uso delas para se informar e entreter, é imprescindível que as IES se façam presente nesses meios também, a fim de levar as informações a esse público com a linguagem que cada mídia requer. O mesmo vale para a comunidade externa.

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se analisar que todos os gestores de comunicação consultados afirmaram que a utilização das TDICs nos setores de comunicação das universidades estaduais brasileiras é essencial para o relacionamento com estudantes, docentes, técnicos e comunidade externa, intensificada com a pandemia do novo coronavírus, e porque são recursos também utilizados por esses públicos a todo momento. Inclusive, ressaltaram ser prioridade para as pastas a utilização destes recursos para a comunicação, por serem a principal ferramenta de diálogo entre a universidade e a comunidade. Para o gestor de comunicação da Universidade do Estado

de Santa Catarina (Udesc), por exemplo, as tecnologias digitais “ampliam as possibilidades de divulgação sobre os assuntos das universidades e diversificam as formas de acesso dos públicos às informações” (UDESC, 2022).

Os gestores destacaram ainda a possibilidade de alcance, agilidade, engajamento, proximidade e mensuração como características marcantes das TDICs no processo de comunicação de ações de ensino, pesquisa e extensão nas universidades. Salientou-se a utilização das tecnologias digitais como recurso para obter *feedback* da comunidade sobre os serviços prestados pela universidade em geral, além de possibilitar uma comunicação mais direcionada a cada público. O gestor de comunicação da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) considerou ainda o uso das tecnologias digitais no combate à desinformação, e tempos de circulação de informações falsas e imprecisas (UNIMONTES, 2022).

Alguns gestores participantes ponderaram que muitos dos recursos de TDICs elencados na pesquisa, e que obedecem a uma classificação por público – estudantes, docentes, técnicos e comunidade externa, não são pensados apenas para um tipo de público. Ou seja, um recurso não é exclusivo a um público específico, mas sim utilizado por mais de um público (USP, 2022; UERJ, 2022).

Apesar da importância da presença das TDICs nos setores de comunicação, alguns gestores de comunicação, como o da Universidade Estadual do Amapá (Uepa), ressaltaram há dificuldade em aproveitar a potencialidade dessas ferramentas devido às equipes enxutas dos setores. De acordo com o gestor, o setor possui funcionários generalistas que cumprem diversas tarefas de comunicação diferentes, sem terem tempo hábil e conhecimento técnico para se aprofundarem nas TDICs (UEPA, 2022). Na Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” (Unesp), o respondente também afirmou que “ainda estamos aprendendo a utilizá-las de forma mais efetiva” (UNESP, 2022). Na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), a gestora apontou como um problema a falta de formação específica da equipe para atuar com as TDICs e de tempo para aprendizado, o que prejudica a utilização desses recursos na plenitude.

Por outro lado, o gestor de comunicação da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), considera que o uso das tecnologias digitais “compensa a alta demanda imposta a uma equipe pequena”.

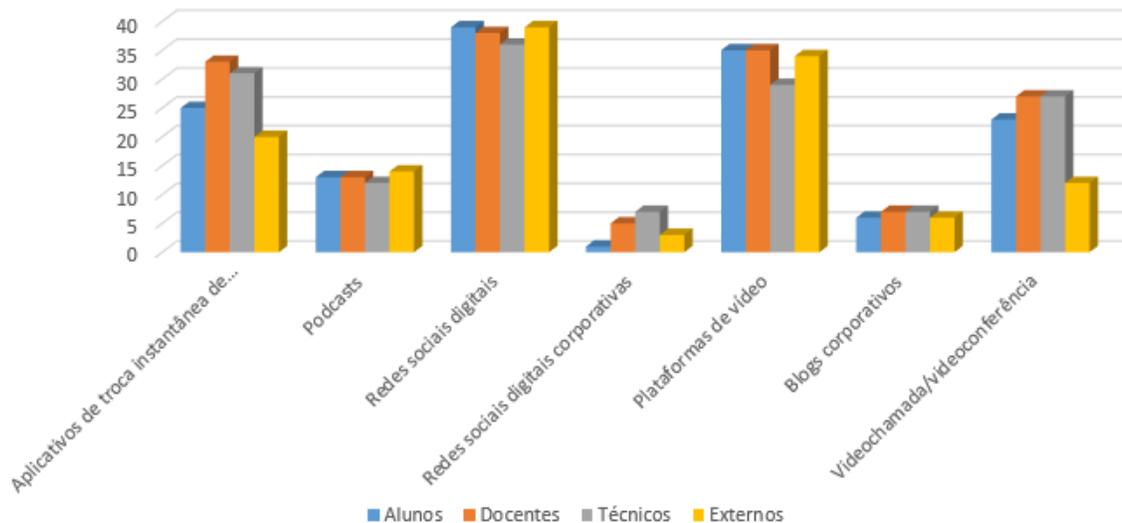
4.3.8 Análise dos recursos de TDICs utilizados nas IES em relação aos fundamentos teóricos e empíricos

Ao comparar os resultados da pesquisa com o referencial teórico, é perceptível a predominância de recursos tecnológicos utilizados pelos setores de comunicação das universidades dentro da categoria **Gamfi**, na classificação de Corrêa (2021), que abrange plataformas de interação com o público – Instagram, Twitter, WhatsApp, Facebook, entre outras. Já na categoria **Stem**, que engloba recursos de análise de bases e inteligência artificial, a utilização de ferramentas é mais tímida por parte dos setores de comunicação das universidades.

Observa-se, também que o uso da TDICs nos setores de comunicação das universidades é aplicado em todos os campos da Comunicação Organizacional – comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, sob a ótica de Kunsch (2003, 2014). Esses recursos também fazem parte da Comunicação Digital Integrada, conceito defendido por Corrêa (2005), que posiciona as tecnologias digitais no centro das atividades de comunicação realizadas nas organizações – como o jornalismo, a assessoria de imprensa e o marketing.

O Gráfico 13 demonstra os recursos de TDICs mais utilizados para cada público das IES estaduais brasileiras – estudantes, professores, técnicos universitários e comunidade externa.

Gráfico 13 – Síntese dos recursos de TDICs mais utilizados para cada público



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da função gráfico do Microsoft Excel (2022)

Com a síntese dos recursos de tecnologias digitais mais e menos utilizadas a cada um dos públicos estudados, é possível concluir que as **redes sociais digitais** estão em **primeiro lugar** como as TDICs mais usadas para comunicação com todos os públicos considerados na pesquisa. Essa condição é reforçada por Barichello (2019, p. 67), quando comenta que as redes sociais digitais são atualmente “o principal dispositivo contemporâneo de visibilidade da instituição universitária, sendo responsáveis, em grande parte, pelo seu reconhecimento junto à sociedade”.

As redes sociais são utilizadas com o objetivo de interagir e construir relacionamentos com outras pessoas. Com isso, o uso dessas redes pelas instituições ajudam a melhorar a interação e troca de informações com o público, tudo com um baixo custo (ROCHA JÚNIOR et al, 2014).

Segundo Raposo (2021, p. 120), estarem presentes nessas plataformas envolvem as organizações em um jogo de sedução com seus públicos, a partir da interação e do diálogo constante. “A atuação dos públicos como produtores de dados e de conteúdos funciona como matéria-prima para a dinâmica das plataformas”.

Para Cardias e Redin (2019), o site institucional de uma organização transparece sua identidade para o público, a partir de informações próprias. Por outro lado, as redes

sociais também podem ser utilizadas para informar assuntos institucionais, no entanto, sem serem consideradas sites institucionais, por conta do relacionamento e interação entre as pessoas. Os autores comentam que as atividades de comunicação nas instituições de ensino ficam, muitas vezes, restritas aos períodos pré-vestibulares, e que as redes sociais digitais podem mudar esse contexto, a partir da interação para comunicação com o público.

O posicionamento das instituições de ensino superior dentro das redes sociais cede a elas o espaço de assumirem sua própria voz e se responsabilizarem por todas as informações divulgadas a seu respeito, bem como pela sua imagem em si. A instituição, assim como qualquer empresa, que não faça parte desse meio digital, abre precedente para que a sua imagem e postura diante da sociedade seja definida por aquilo que dizem sobre ela naquele espaço. (CARDIAS; REDIN, 2019, p.20)

Patrício e Gonçalves (2010) citam, inclusive, o caráter educativo das redes sociais digitais, ao realizar um estudo sobre a utilização do Facebook para potencializar a comunicação entre professores e alunos em instituições de ensino, como ferramentas para criação de um ambiente de aprendizagem colaborativo. Nesse sentido, de acordo com os autores, é adequado que essas plataformas sejam utilizadas por instituições de ensino para promoção da imagem.

Gonzalez, Gasco e Llopis (2019) estudaram a influência das redes sociais digitais entre estudantes universitários, pois é um dos públicos que as utilizam com mais intensidade. A partir de uma revisão de trabalhos, os autores concluíram que estas plataformas podem ser aliadas na comunicação com esse público, mas também identificaram problemas nocivos no âmbito acadêmico como o tempo gasto excessivamente pelos estudantes nestas redes.

Em **segundo lugar**, a partir do Gráfico 13, considerando o conjunto de todos os públicos, as tecnologias mais utilizadas pelos setores de comunicação são as **plataformas de vídeo**, com predominância do Youtube, que é o maior site de compartilhamento de vídeos do mundo, onde pode ser encontrado conteúdos de diversos assuntos. O diferencial do Youtube é a facilidade de inscrição, produção e distribuição de conteúdo dentro da plataforma pelas pessoas e instituições (FONSECA; BUENO, 2021). O Youtube é uma plataforma de vídeo que já nasceu com o DNA digital, além de ser

reconhecido pelo alcance das publicações, pela facilidade de manutenção de um canal e pelo acesso gratuito aos vídeos. Com isso, torna-se um recurso de custo acessível e atrativo como mídia de fonte para as organizações. (RIBEIRO, 2013).

Outro ponto que favorece a utilização dessa plataforma de vídeo dentro das universidades é a contribuição para a democratização do conhecimento científico, já que muitos jovens tem o primeiro contato com a produção da ciência por meio de vídeos na plataforma, além de colocar o professor mais próximo do espectador (REALE; MARTYNIUK apud FONSECA; BUENO, 2021).

Em **terceiro lugar**, pelo Gráfico 13, aparecem os aplicativos de troca instantânea de mensagens, como o WhatsApp. O recurso tem se mostrado uma ferramenta para comunicação, com mais de 2 bilhões de usuários em todo o mundo (WHATSAPP, 2022). “A comunicação entre pessoas mediada por aplicativos de comunicação instantânea é uma realidade no contexto social e, portanto, vai se estabelecer no contexto das organizações em maior ou menor escala, com mais facilidade” (CARRAMENHA, p. 46, 2019).

Spence (2014) realizou um estudo sobre o uso da ferramenta por um grupo de alunos dentro da universidade sobre *bullying* e *cyberbullying*. Para a autora, uma das grandes vantagens do WhatsApp é o fato dos alunos estarem completamente familiarizados com o aplicativo, além de sempre com o celular ou smartphone em mãos, o que potencializa a comunicação.

Em **quarto lugar** aparecem as videochamadas/videoconferências como TDICs mais utilizadas. A videoconferência é um meio de comunicação online para conexão de usuários e compartilhamento de imagens e vídeos, em tempo real, além da transmissão de outros tipos de arquivos. Estas plataformas tem sido muito utilizadas como recurso tecnológico para aulas de forma remota em instituições de ensino, principalmente, devido aos reflexos da pandemia do novo coronavírus (EL KHATIB; CHIZZOTTI, 2020), e também são utilizadas pelos setores de comunicação das universidades para divulgação de ações de pesquisa, ensino e extensão.

Em **quinto** aparecem os podcasts. Conteúdos sonoros em formato de podcast podem ser consumidos a qualquer momento, sem horários fixos, de forma personalizada (QUADROS, 2019). Para Alagoa e Alturas (2013), o podcast facilita a comunicação

organizacional para além da escrita, e é uma importante ferramenta para atender as necessidades de comunicação internas e externas, além de serem produzidos a baixo custo financeiro e de tempo. “Verifica-se que existe uma correlação significativa entre a importância do podcast como ferramenta de comunicação e a importância do podcast como ferramenta de comunicação quando usada pelas IES” (ALAGOA; ALTURAS, p. 297). Os recursos tecnológicos menos citados, com base no Gráfico 19, foram os blogs corporativos e as redes sociais corporativas.

Verifica-se ainda, a partir dos achados da pesquisa, que as redes sociais digitais são utilizadas com leve vantagem direcionadas a estudantes e comunidade externa. Já aplicativos de troca instantânea de mensagens são mais utilizados para dois públicos internos – professores e técnicos, assim como as redes sociais corporativas, os blogs corporativos e as videochamadas/videoconferências. Por sua vez, os podcasts são mais direcionados à comunidade externa. Em relação a plataformas de vídeo, há um equilíbrio entre docentes e estudantes como públicos prioritários.

Já o Quadro 10 apresenta uma síntese de recursos adicionais de TDICs mais citados pelos gestores de comunicação para atingir cada público.

Quadro 10 – Outros recursos de TDIC citados pelos gestores por público

Público-alvo	Outros recursos de TDIC
Estudantes	E-mail, newsletter, revista eletrônica, site, aplicativos próprios, sistema de gestão acadêmica, TV indoor, rádio, Ouvidoria, plataforma de streaming
Docentes	E-mail, newsletter, revista eletrônica, site, sistema de gestão acadêmica, aplicativos para celular, rádio, Ouvidoria
Técnicos universitários	E-mail, revista eletrônica, site, sistema de gestão acadêmica, aplicativo para celular, rádio, Ouvidoria
Comunidade externa	E-mail, site, revista eletrônica, telefone, site, aplicativos próprios, rádio, TV Web

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

A partir das informações do Quadro 10, é possível analisar que alguns respondentes não possuem um correto entendimento do que significa Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs), ao citarem recursos que não se enquadram

nessa classificação, tais como telefone, rádio e TV indoor, que possuem característica analógica, e podem ser enquadrados como Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Já as TDICs são caracterizadas pela presença digital em diversos tipos de dispositivo, com base na internet. (MARINHO; LOBATO, 2008; CORREA; BRANDERBERG, 2020).

Os recursos de tecnologias digitais e-mail, site, revista eletrônica e aplicativos próprios são utilizados pelos setores de comunicação para contato com todos os quadro públicos-alvo. Para públicos internos – estudantes, docentes e técnicos, foi citado como ferramenta adicional os sistemas de gestão acadêmica, além da Ouvidoria.

Ainda sobre outros recursos de TDICs utilizados pelos setores de comunicação, agora voltados para a atividade meio da área, predominou o uso de plataformas de clipagem de notícias, seguido de ferramentas de análise do *Big Data*, plataformas de gestão de marketing e plataformas de *Business Intelligence*.

5 PROPOSTA DE TDICs PARA SETORES DE COMUNICAÇÃO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTADUAIS

Neste capítulo é apresentada a proposta de recursos de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDCIs) para setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras. A proposta tem base na fundamentação teórica sobre TDICs e Comunicação Organizacional, além da análise e da interpretação dos resultados da pesquisa de campo junto aos 39 gestores de comunicação destas instituições.

O objetivo é apresentar uma **proposta de TDICs** aos gestores de comunicação em relação aos públicos-alvos prioritários das universidades. Portanto, propõe-se a indicação de recursos para cada público separadamente – estudantes, professores, técnicos universitários e comunidade externa, apontando as ferramentas mais utilizadas até as menos utilizadas em cada situação.

A partir desta proposta, os gestores de comunicação poderão ter um melhor embasamento sobre a escolha das TDICs a serem priorizadas para comunicação com cada público. As propostas não tem relação com o tamanho de cada instituição (dimensionado, neste trabalho, pelo número de alunos), ou ainda com o número de servidores que atuam nos setor de comunicação. Caberá a cada gestor a decisão de utilizar ou não os recursos indicados, de acordo com a realidade, contexto e estrutura de cada setor de comunicação.

Corrêa (2016) reforça que a adoção da comunicação digital deve levar em conta as particularidades de cada organização, a partir de aspectos como cultura, comportamento, públicos-alvo, além de competências como inovação e renovação. É preciso ressaltar também que autores recomendam a adoção de uma abordagem multicanais, com uma mistura de veículos e canais convencionais e digitais, também é uma estratégia interessante para atingir todos os públicos envolvidos e o interesse de cada um em determinadas mídias (APOCALYPSE, 2019).

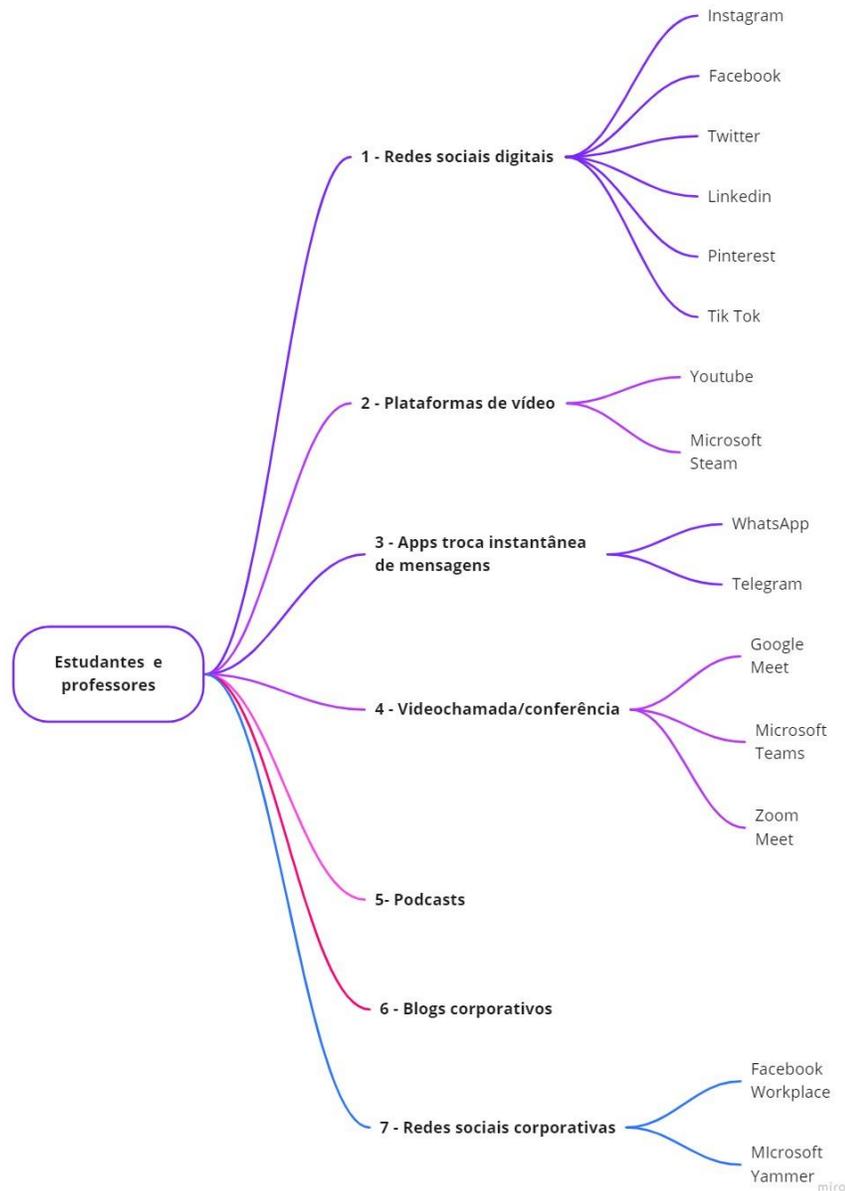
Para Ribeiro (2013), o principal equívoco de um comunicador que pretende atuar no mundo digital é ater-se ao domínio das ferramentas oferecidas por uma mídia digital sem considerar o meio em que esta mídia está inserida e os objetivos que ele pretende alcançar, com ou sem o uso dessa mídia.

Barichello (2019) complementa que a comunicação nas instituições deve sempre construir estratégias para favorecer o relacionamento com a sociedade, com a contribuição das novas tecnologias. Isso porque essas ferramentas oferecem novas formas de sociabilidade a partir da criação de situações de ação e interação. Para a autora, esse contexto tem transformado as relações entre organizações e sociedade.

Nas Figuras 11, 12 e 13 são mostrados os mapas de TDICs para setores de comunicação aplicados a estudantes, professores, docentes e comunidade externa. As ferramentas propostas são graduadas de 1 até 7, pela ordem de prioridade, sendo o recurso 1 o mais importante, e o 7 o menos importante a ser utilizado. Também são indicados exemplos práticos de plataformas.

A Figura 11 mostra as TDICs priorizadas pelos setores de comunicação das universidades estaduais brasileiras para comunicação com estudantes e também professores. Para esses dois públicos é utilizado o mesmo mapa de TDICs, com base em um resultado similar obtido na pesquisa de campo. Em primeiro lugar, aparecem as redes sociais digitais; em segundo, as plataformas de vídeo; em terceiro, os apps de troca de mensagens; em quarto as videochamadas/videoconferências; em quinto, podcasts; em sexto lugar, blogs corporativos; e em sétimo redes sociais corporativas.

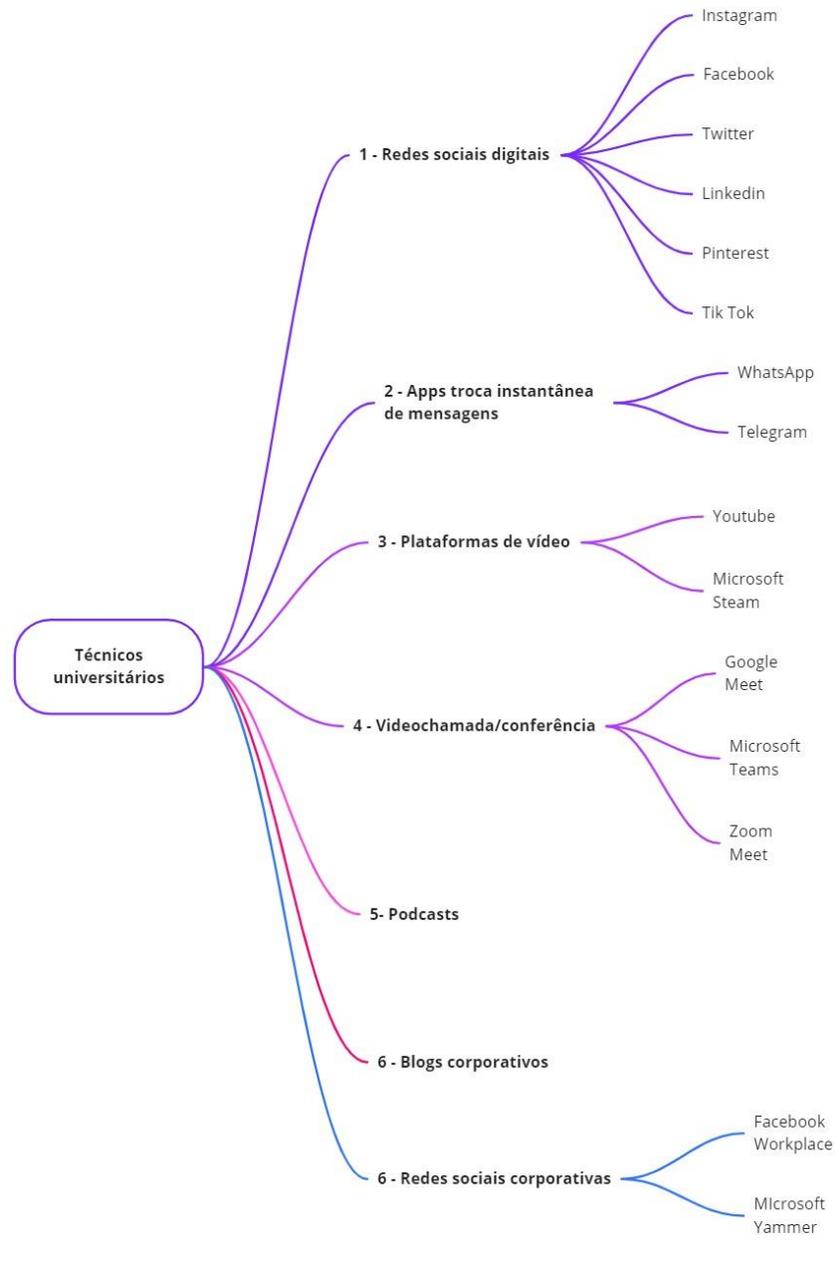
Figura 11 – Mapa de TDICs para setores de comunicação aplicadas a estudantes e professores



Fonte: Elaborado pelo autor, plataforma Miro (2022)

Já a Figura 12 mostra as TDICs utilizadas para atingir técnicos universitários. Em primeiro lugar, aparecem as redes sociais digitais; em segundo lugar, aplicativos de troca instantânea de mensagens; em terceiro lugar, plataformas de vídeo; em quarto lugar, videochamadas/videoconferências; em quinto, podcasts; e empatados em grau de importância, em sexto lugar, blogs corporativos e redes sociais corporativas.

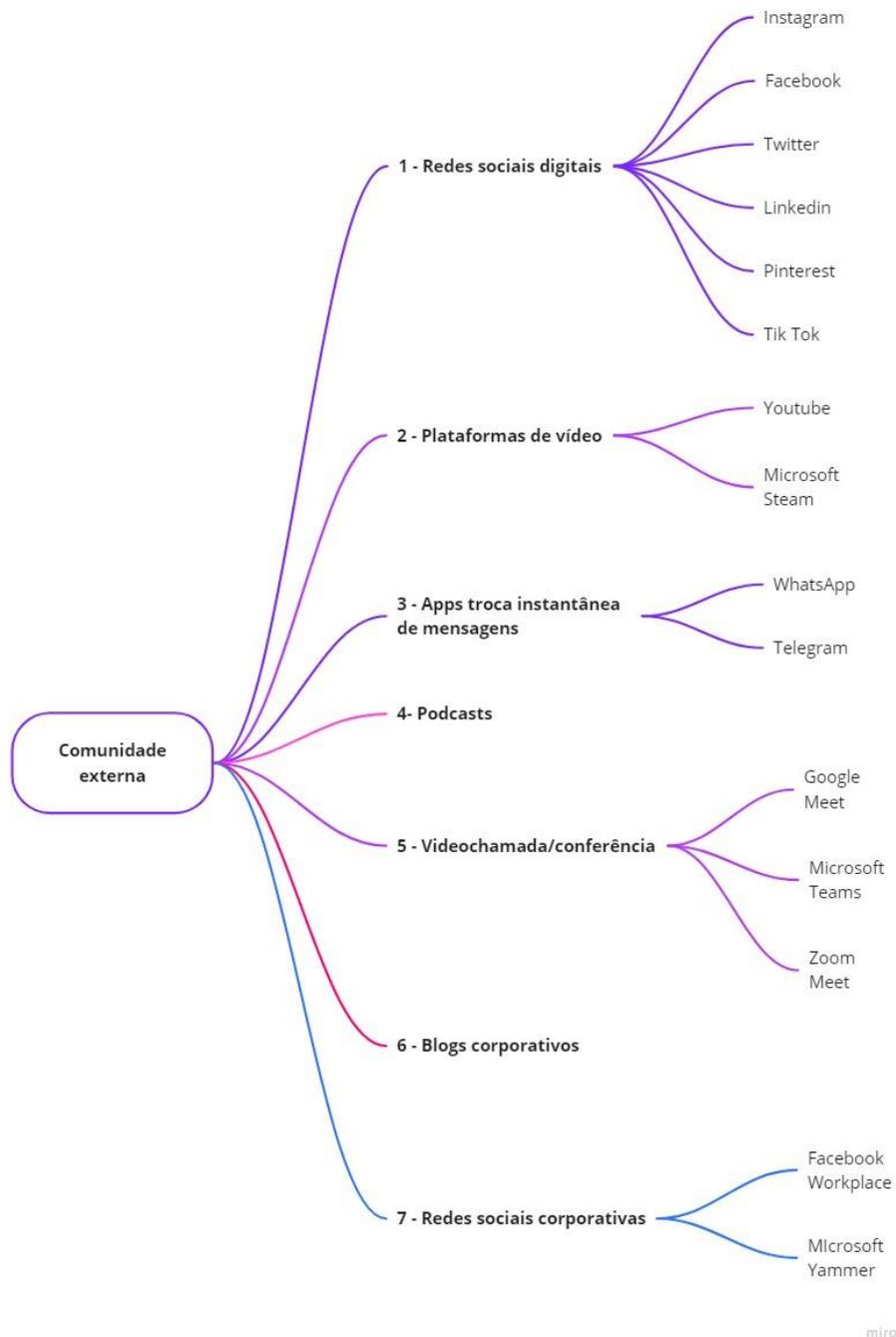
Figura 12 – Mapa de TDICs para setores de comunicação aplicadas a técnicos universitários



Fonte: Elaborado pelo autor, plataforma Miro (2022)

A Figura 13 mostra as TDICs a serem usadas para comunicação com a comunidade externa. As mais importantes são as redes sociais digitais, seguidas por plataformas de vídeo, aplicativos de troca instantânea de mensagens, podcast, videochamada/videoconferência, blogs corporativos e redes sociais corporativas.

Figura 13 – Mapa de TDICs para setores de comunicação aplicadas à comunidade externa



Fonte: Elaborado pelo autor, plataforma Miro (2022)

Ao comparar os três mapas apresentados nas Figuras 11, 12 e 13, verifica-se que o grau de importância ou priorização dos recursos segue uma lógica parecida em relação

aos quatro públicos estudados, com a predominância das redes sociais digitais em primeiro lugar de importância. Em relação aos técnicos universitários, os aplicativos de troca instantânea de mensagens são mais utilizados ao comparar com os demais públicos. Já os podcats levam vantagem para comunicação com a comunidade externa.

No Quadro 11 são caracterizados exemplos práticos de plataformas e serviços para cada recurso tecnológico, para facilitar o processo de decisão por parte dos gestores e ampliar o detalhamento dos mapas.

Recurso	Plataforma	Caracterização
Redes sociais digitais	Instagram	É uma rede social para compartilhamento de conteúdos como fotos, vídeos e mensagens de texto. Foi criada em 2010 por Kevin Systrom e Mike Krieger. A ferramenta possibilita a aplicação de filtros em imagens e vídeos, além de outros recursos de edição, para compartilhamento nas redes. (RAMOS; MARTINS, 2018)
	Facebook	Criado em fevereiro de 2014 por Mark Zuckerberg, o Facebook é uma rede social de acesso gratuito cujo funcionamento ocorre por meio da criação de perfis e comunidades para postagem de fotos e conteúdos de interesses pessoais. Tornou-se uma ferramenta popular como canal de comunicação, além de interação, compartilhamento e aprendizado sobre determinados assuntos. (FARRANHA; SANTOS, 2015)
	Twitter	Rede social caracterizada como microblogging, para envio e recebimento de mensagens, ou tweets, de no máximo 280 caracteres. Também permite a criação de perfis e interação. (RAMOS; MARTINS, 2018)
	Linkedin	O LinkedIn é a maior rede profissional do mundo, com mais de 774 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios. O objetivo é conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos. (LINKEDIN, 2022)
	Pinterest	O Pinterest é uma plataforma de descoberta visual para encontrar ideias como receitas, inspiração para casa e estilo, entre outras atividades. Os conteúdos de interesse encontrados na rede podem ser salvos e organizados em pastas. É possível também criar Pins para compartilhar suas ideias com outras pessoas no Pinterest. (PINTEREST, 2022)
	Tik Tok	Mídia social de origem chinesa para criar e compartilhar vídeos curtos de até 60 segundos. A ferramenta organiza o conteúdo em formato multimídia de seus usuários, para criação, postagem e compartilhamento de vídeos. (MONTEIRO, 2020)
	Youtube	Foi fundado em 2005 por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, e até então é a plataforma de vídeo mais popular no mundo. Permite o compartilhamento de vídeos de música, documentários, filmes, vídeos amadores, além de transmissões

Plataformas de vídeo		ao vivo. (RAMOS; MARTINS, 2018)
	Microsoft Stream	Plataforma de vídeo corporativo no qual os usuários de uma organização podem carregar, exibir e compartilhar vídeos de forma segura, como aulas, reuniões, apresentações, sessões de treinamento, entre outros (MICROSOFT, 2022)
Aplicativos de troca instantânea de mensagens	WhatsApp	Mais de dois bilhões de pessoas utilizam o aplicativo para manter contato com amigos e familiares, a qualquer hora e lugar. Oferece um serviço de mensagens e chamadas simples, para utilização em celulares. O Whatsapp foi criado como alternativa ao sistema de SMS e permite o recebimento e envio de vários tipos de mídias como textos, fotos, vídeos, documentos e localização, além de chamadas de voz. (WHATSAPP, 2022)
	Telegram	Aplicativo de mensagens móvel e desktop baseado em nuvem com foco em segurança e velocidade (TELEGRAM, 2022).
Podcast	-	Podcasts são produtos de comunicação em áudio distribuídos em plataformas na Internet e consumidos sob demanda, diferentemente do modelo de transmissão dos programas de rádio tradicionais (FONSECA; BUENO, 2021).
Videochamada Videoconferência	Google Meet	Plataforma que oferece videoconferência de nível empresarial para qualquer pessoa. É possível criar reuniões ou eventos com até 100 participantes e duração de até 60 minutos. (GOOGLE, 2022)
	Microsoft Teams	Plataforma de comunicação e colaboração que une chat por texto, áudio, vídeo e compartilhamento de arquivos. Permite reuniões de até 1.000 pessoas, ou até 10.000 pessoas apenas para exibição. (MICROSOFT, 2022)
	Zoom	Plataforma de videoconferência e troca de mensagens simplificadas entre qualquer dispositivo. Suporte para até 1.000 participantes por vídeo e 49 vídeos na tela. (ZOOM, 2022)
Blogs corporativos	-	Blogs são sites na internet produzidos com diversos conteúdos, como textos, fotos, músicas e vídeos, por uma ou mais pessoas. É possível fazer comentários por parte dos leitores. (RAMOS; MARTINS, 2018)
Redes sociais corporativas	Facebook Workplace	Ferramenta de comunicação que conecta todos os colaboradores nas empresas, mesmo remotamente. Utiliza recursos familiares do Facebook como feed de notícias, bate-papo, vídeo ao vivo e grupos. (FACEBOOK, 2022)
	Microsoft Yammer	Rede social para empresas que conecta líderes e demais colaboradores para construção de comunidades e compartilhamento de conhecimento. Utiliza feed para ficar por dentro do que é mais importante nas empresas. (MICROSOFT, 2022)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em autores e sites oficiais das plataformas (2022)

Além dos mapas de TDICs por público-alvo, a proposta também contempla recursos complementares de TDICs mais indicados para direcionar a esses públicos, a

partir das citações nominais dos gestores de comunicação que participaram da pesquisa, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Recursos complementares de TDIC mais citados pelos gestores por público

Público-alvo	Outros recursos de TDIC
Estudantes	E-mail, newsletter, revista eletrônica, site, aplicativos próprios, sistema de gestão acadêmica, TV indoor, rádio, Ouvidoria, plataforma de streaming
Docentes	E-mail, newsletter, revista eletrônica, site, sistema de gestão acadêmica, aplicativos para celular, rádio, Ouvidoria
Técnicos universitários	E-mail, revista eletrônica, site, sistema de gestão acadêmica, aplicativo para celular, rádio, Ouvidoria
Comunidade externa	E-mail, site, revista eletrônica, telefone, site, aplicativos próprios, rádio, TV Web

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações do questionário na plataforma Forms (2022)

O Quadro 12 mostra que o uso de e-mail, site institucional e revista eletrônica, por exemplo, é universal entre os públicos, além do próprio sistema de gestão acadêmica das instituições de ensino, que também é utilizado como canal de informação pelos setores de comunicação.

Além dos recursos digitais direcionados para a comunicação com cada público-alvo, há também os utilizados para melhorar o desempenho das ações do próprio setor de comunicação, não diretamente voltado a um público específico. O Quadro 13 apresenta estes recursos, com a respectiva caracterização.

Quadro 13 – Ferramentas auxiliares de TDICs

Recurso	Descrição
Plataforma de clipagem de notícias	A clipagem, ou clipping, é o processo de monitoramento de notícias que permite aos gestores das empresas acompanhar informações de interesse veiculadas em notícias na imprensa (rádio ou televisão), no jornal impresso ou na internet. Atualmente há ferramentas tecnológicas que oferecem aos usuários consultas rápidas e objetivas. (LEMOS, BARBOSA, BORGES; 2011)
Ferramentas de análise do Big Data	Plataformas que permitem utilizar dados do Big Data para ajudar na tomada de decisão e nas estratégias de comunicação, tais como número de clicks e formas de navegação, além de textos, comentários, áudios, entre outros conteúdos na internet (JUNIOR, 2019)
Plataformas de gestão de marketing digital	Plataformas para gestão de marketing digital e de conteúdo, para o gerenciamento de atividades na área e automação de estratégias online (GUIMARÃES; MONTEIRO, 2019)
Plataformas de Business Intelligence	Plataformas para análise e entrelaçamento de dados, para potencializar relacionamentos da organização com os seus públicos (CORRÊA, 2021).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em informações de autores(2022)

Como já analisado, entre as ferramentas auxiliares de TDICs para os setores de comunicação das universidades estaduais, as plataformas de clipagem de notícias são as mais utilizadas, seguidas das ferramentas de análise do Big Data, das plataformas de gestão de marketing digital e das plataformas de business intelligence.

6 CONCLUSÃO

A Comunicação Organizacional deve fornecer canais de comunicação e ferramental para que as organizações se comuniquem de forma coerente com seus mais diversos públicos. Nesse sentido, o digital impactou profundamente a comunicação organizacional, modificando processos, modos de produção, atores, etc, e deve sempre obedecer a uma estratégia (CORRÊA, 2005).

O fato é que os recursos de Tecnologia Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) são decisivos para a Comunicação Organizacional a partir dos setores de comunicação das universidades públicas estaduais, no intuito de potencializar o repasse de informações e o relacionamento com os públicos-alvo, tais como estudantes, professores, técnicos universitários e comunidade externa. Na prática, as TDICs estão transformando a comunicação organizacional e a estrutura dos setores de comunicação dessas instituições de uma forma muito acelerada, impondo desafios aos gestores, como a escassez de pessoal e de falta de conhecimento acerca das ferramentas.

A partir das informações coletadas junto aos 39 gestores de comunicação das universidades públicas estaduais brasileiras, conclui-se que as redes sociais digitais – Instagram, Facebook – estão na dianteira dos recursos de TDICs mais utilizados nos setores de comunicação das instituições, seguidos pelas plataformas de vídeo. Verificou-se que os aplicativos de troca instantânea de mensagens têm mais aderência junto ao público interno, como os técnicos universitários, assim como o podcast para comunicação com a comunidade externa. Nota-se um enfraquecimento dos blogs corporativos e das redes sociais corporativas, que foram poucos citados pelos gestores de comunicação consultados. Entre as ferramentas de TDICs adicionais citadas pelos respondentes, ainda prevalece o uso do e-mail e do site institucionais.

É importante ressaltar também, a partir dos dados da pesquisa de campo, que os setores de comunicação geralmente utilizam os mesmos recursos de TDICs para todos os públicos pesquisados – discentes, docentes, técnicos e comunidade externa, alguns com menos outros com mais intensidade. Ou seja, não há um recurso ou ferramenta específicos utilizado exclusivamente a um público-alvo.

Outro aspecto relevante da pesquisa foi a caracterização do perfil dos gestores e

também dos setores de comunicação das universidades estaduais brasileiras. Verifica-se que a maioria dos gestores da área tem formação superior em Comunicação, com predominância do Jornalismo, e também são experientes, com mais de 10 anos de atuação no setor. Quanto à estrutura dos setores de comunicação, a maioria possui uma equipe de profissionais reduzida. Além disso, há uma grande variedade de nomenclaturas de subsetores de comunicação, sendo que algumas instituições não possuem essa divisão formal, o que independe do tamanho da universidade. É importante ressaltar que pouco mais da metade das instituições possuem alguma subdivisão ou servidor específico responsável pela gestão das tecnologias digitais.

Na pesquisa, todos os gestores de comunicação enfatizaram que o uso das TDICs nos setores de comunicação está cada vez mais presente e é indispensável para contato e relacionamento com os públicos-alvo das universidades. No entanto, alguns afirmam dificuldade em acompanhar a evolução tecnológica e o domínio das ferramentas, além da parte operacional, por falta de pessoal e de tempo hábil da equipe.

Por fim, a proposta de tecnologias digitais para setores de comunicação de universidades traz uma lista de indicações de ferramentas a serem utilizadas para comunicação com cada público-alvo, por grau de prioridade, assim como outros recursos adicionais e de suporte à atividade meio dos setores.

Para estudos futuros, é pertinente verificar e analisar os recursos digitais utilizados pelos setores de comunicação de universidades públicas federais e também de instituições privadas, com o intuito de correlacionar os contextos. Outra possibilidade é também buscar experiências com TDICs em setores de comunicação de universidades estrangeiras.

As tecnologias digitais evoluem em um ritmo muito rápido e impactam diretamente na Comunicação Organizacional na atualidade. Para Oliveira (2019, p. 6), “há uma perda da centralidade da organização na sociedade e do aumento dos fluxos informacionais levando-as a se depararem com uma avalanche de demandas dos interlocutores, ao mesmo tempo emissores e receptores”.

A partir de uma infinidade de ferramentas que surgem a cada dia, os setores de comunicação das universidades precisam estar alertas e vigilantes para manter suas instituições presentes de forma ativa e assertiva nestes canais, mesmo enfrentando

barreiras como a escassez de pessoal.

Na decisão em adotar cada ferramenta, é importante também que os gestores levem em consideração a realidade, o contexto e a estrutura de cada setor, além das particularidades das instituições de ensino superior. Há um desafio para alinhar este processo, ainda, com aspectos como cultura, comportamento, entendimento acerca dos públicos-alvo e competências pessoais para a inovação. Neste sentido, um dos caminhos mais ressaltados é a adoção de uma estratégia multicanal, a partir de veículos de comunicação digitais e convencionais que atinjam os públicos de interesse.

REFERÊNCIAS

ABRUEM (Associação Brasileira de Reitores e Reitoras de Universidades Estaduais e Municipais). **Site da Abruem**, 2022. Disponível em <http://www.abruem.org.br/>. Acesso em: 20 mar. 2022.

ALAGOA, M.; ALTURAS, B. Podcasts na Comunicação das Universidades. In: 5^o Global Management Conference, 2013, The Global Academic Network & Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), **Anais**, Lisboa, Portugal, 2013. Disponível em <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/podcasts-na-comunicacao-das-universidades/11462>. Acesso em: maio 2022.

AMARAL, I.; SANTOS, S. Redes Sociales y Comunicación Institucional: el caso de las universidades portuguesas. **Revista Prisma Social**, Coimbra, n. 28, p. 20-45, jan. 2020. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/74082>. Acesso em: 21 out.2021.

ANDRADE, A. R. de. A Universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.7, n.3, p. 15-18, jul/set. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2002v7n3p%25p>. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/559>. Acesso em: 20 abr. 2021.

ANGELIS, F. O. de. **As TIC e a comunicação organizacional pública**: estudo de caso no Instituto Federal do Rio Grande do Sul. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo). Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra. Coimbra, 2015. Disponível em: <https://abcpública.org.br/biblioteca/as-tic-e-a-comunicacao-organizacional-publica-estudo-de-caso-no-instituto-federal-do-rio-grande-do-sul/>. Acesso em: 21 ago. 2021.

APOCALYPSE, F. Por uma nova comunicação interna: Impactos tecnológicos e novas funções. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação Organizacional**: Práticas, desafios e perspectivas digitais. 1^a ed. São Paulo: Summus, 2021.

APOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v.6, n. 10-11, 2009, p. 115-120. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 21 jan. 2022.

BALDRIDGE, J. V. **Academic governance**. Berkeley, California. McCutchan Publishing Corporation, 1971.

BALDRIDGE, J. V. **Estruturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BARICHELO, E. M. R. A Comunicação da Universidade: Legitimação, Territorialidades e Identidades Institucionais. In: MUSSE, C. F. **Comunicação e Universidade: reflexões críticas**. 1ª edição. Curitiba: Appris, 2019.

BARICHELO, E. M. R. A.; MACHADO, Jonas. Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. **Organicom**. São Paulo, v. 12, n. 22, 2015, p. 187 a 197. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139277>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139277>. Acesso em: 24 fev. 2022.

BARROS FILHO, M. P. **Comunicação organizacional digital: interação e visibilidade online da universidade federal do Amazonas (UFAM)**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Programa de Pós- Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM), Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Manaus, p. 91, 2020. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/7872>. Acesso em: 24 ago. 2021.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001.

BUENO, W. C. A liderança aberta e a comunicação dialógica como antídotos para os conflitos geracionais no trabalho. In: SCHEID, D.; MACHADO, J.; PERSIGO, P. M. **Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. Barueri: Manole, 2014.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAPPELLANO, T. A incoerência de uma cultura organizacional sólida para empregados líquidos. In: CARRAMENHA, B; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. (orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, In House, 2015.

CARDIAS, A. P. S.; REDIN, E. O uso das Redes Sociais em instituições de ensino superior. **Revista Saber Humano**, volume 9, n. 15, p.105-127, jul/dez. 2019. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/405>. Acesso em: 12 out. 2021.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional:

novos desafios teóricos. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, dez. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Wzm35MwM3s5ntxL3GqPnrsF/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 24 fev. 2021.

CARRAMENHA, B. Comunicação com empregados em tempos de mídias sociais. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação Organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1ª ed. São Paulo: Summus, 2021.

CARRAMENHA, B. WhatsApp na Comunicação Organizacional. In: SCHEID, D.; MACHADO, J.; PERSIGO, P. M. **Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura — a sociedade em rede**. 4ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1997. v. 1.

CORRÊA, E. S. Comunicação Organizacional e Transformação digital: novos cenários, novos olhares. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação Organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1ª ed. São Paulo: Summus, 2021.

CORRÊA, E. S. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados**. São Paulo: Summus, 2016, p. 59-76.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) – **Comunicação organizacional** – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335, v. 1.

CORRÊA, E. S. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. **Organicom**, São Paulo, ano 2, n. 3, 2005, p. 94-111. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>. Acesso em: 11 abr. 2021.

CORREIA, J. N. P.; BRANDEMBERG; J. C. Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação no ensino da matemática em tempos de pandemia: desafios e possibilidades. **Boletim Cearense de Educação e História da Matemática**, Ceará, vol. 8, n. 22, p. 34-54, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30938/bocehm.v8i22.4176>. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/BOCEHM/article/view/4176>. Acesso em: 10 mar. 2021.

CORUJA, P. YouTube em pauta: uma análise das teses e dissertações em Comunicação de 2010 a 2015. **Communicare** - Revista do Centro Interdisciplinar de

Pesquisa, São Paulo, vol. 17, n. 2, 2017, p. 82-99. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/12/Artigo-5-YouTube-em-pauta-uma-an%C3%A1lise-das-teses-e-disserta%C3%A7%C3%B5es-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-de-2010-a-2015.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3a edição, Atlas. São Paulo, 1995

Digital 2021: **Global Overview Report. 2021**. We Are Social e Hotsuite. Disponível em <https://www.amper.ag/post/we-are-social-e-hootsuite-digital-2021-resumo-e-relat%C3%B3rio-completo>. Acesso em: 20 mar. 2022.

DUTRA, G. B. **Tecnologia da informação e da comunicação em instituições de ensino superior catarinenses**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88391>. Acesso em: 10 ago. 2021.

EL KHATIB; A. S.; CHIZZOTTI, A. Aulas por videoconferência: uma solução para o distanciamento social provocado pela Covid-19 ou um grande problema?. **Revista EDaPECI - Educação a Distância e Práticas Educativas Comunicacionais**. São Cristóvão, v. 20, n. 3, p. 26-45. DOI: <https://doi.org/10.29276/redapeci.2020.20.314031.26-45>. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/edapeci/article/view/14031>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ÉSTHER, A. B. A universidade pública brasileira: trajetória, panorama e debate atual. In: MUSSE, C. F. **Comunicação e Universidade: reflexões críticas**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.

FACEBOOK. **Site do Facebook**, 2022. Disponível em: <https://pt-br.workplace.com/>. Acesso em: mai. 2022.

FARIAS, S. C. Os benefícios das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) no processo de Educação a Distância (EAD). **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 11, n. 3, p. 15-29, 2013. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v11i3.1628>. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1628>. Acesso em: 13 jul. 2021.

FARRANHA, A. C.; SANTOS, V. S.. Ativismo em redes sociais digitais: análise da rede cerrado e suas interfaces na promoção de políticas públicas sustentáveis. **Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global – REDESG**. Santa Maria, v. 4, n.1, 2015, p. 124-148. DOI: <https://doi.org/10.5902/2316305415975>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/REDESG/article/view/15975> . Acesso em: 13 jun. 2021.

FERNANDES, W. L. C.. **Comunicação organizacional e gestão universitária:**

análises e propostas para a UFPR Litoral. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2019. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UTFPR-12_ea4216d88a0e40e44db09fd71b86f6be. Acesso em: 13 set. 2021.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, A. A.; BUENO, L. M. Breve panorama da Divulgação Científica brasileira no Youtube e Podcasts. **Revista Cadernos de Comunicação**. Santa Maria, v. 25, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/2316882X63121>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/63121>. Acesso em: 14 out. 2022.

FRANÇA, F. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 3ª edição. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FRIEDMAN, T. L. **Obrigado pelo atraso**: um guia otimista para sobreviver em um mundo cada vez mais veloz. Tradução Cláudio Figueiredo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

FROMENT, F; GARCIA GONZÁLEZ, A. J.; BOHÓRQUEZ, M. R. The Use of Social Networks as a Communication Tool between Teachers and Students: A Literature Review. **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology**. Turquia, vol. 16, cap. 4, out. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320324118_The_Use_of_Social_Networks_as_a_Communication_Tool_between_Teachers_and_Students_A_Literature_Review. Acesso em: 13 set. 2021.

GONZALEY, R; GASCO, J.; LLOPIS, J. University students and online social networks: Effects and typology. **Journal of Business Research**, ed. 101, 2019, p. 707-714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.011>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300116>. Acesso em: 13 dez. 2021.

GOOGLE. **Site do Google**, 2022. Disponível em: <https://support.google.com/meet/?hl=pt-BR#topic=7306097>. Acesso em: 13 mai. 2022.

GUIMARÃES, C. F. M.; MONTEIRO, H. C. O Pioneirismo no Marketing Digital: O case da Empresa Resultados Digitais. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 42, 2019. **Anais...** Belém: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2019. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1655-1.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2022.

JUNIOR, D. C.. Evolução da Cultura de Dados nas Organizações em direção ao

conteúdo expontâneo do Big Data. In: SCHEID, D.; MACHADO, J.; PERSIGO, P. M. **Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019.

JUNIOR, J. M. A. **O processo de inovação da comunicação organizacional: o uso de sites de redes sociais em instituição federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). 2018. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Sergipe, Aracaju, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/12023>. Acesso em: 6 nov. 2021.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas, SP: Papyrus, 2009.

KLAIN, G. S.; SCHÜLLER, K. K.; MELO, C. V. O aprimoramento da comunicação nas instituições de ensino com o uso de tecnologias da informação e da comunicação. **#Tear - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**. Canoas, v.1, n.1, 2012. DOI: <https://doi.org/10.35819/tear.v1.n1.a1712>. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/1712>. Acesso em: 6 ago. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Prefácio. In: MUSSE, Christina Ferraz. **Comunicação e Universidade: reflexões críticas**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2019.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**. São Paulo, vol. 8, n. 2, 2014, p. 35-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002682118>. Acesso em: 6 set. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Revista Signo y Pensamiento**, n. 51, jul-dez, 2007, p. 38-51. Disponível em http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-48232007000200005&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 6 set. 2021.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

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

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

LACERDA, A. C. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto; 1998.

LEMOS, A. B.; BARBOSA, R. R.; BORGES, M. E. N. O monitoramento de notícias como ferramenta para a inteligência competitiva. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação - RDBCI**. Campinas, v.9, n.1, p.56-80, jul./dez. 2011. DOI: 10.20396/rdbci.v9i1.1919. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/40142>. Acesso em: 7 out. 2021.

LEMOS, E. Alicerce dos processos comunicativos nas organizações. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F.. **Comunicação Organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2021.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.

LINKEDIN. **Site do LinkedIn**, 2022. Disponível em: <https://br.linkedin.com/>. Acesso em: dia 7 maio 2022.

LOZADA, G. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

MACHADO, J. O clipping na avaliação dos resultados: um guia prático para profissionais de relações públicas. **Revista Cadernos de Comunicação**. Santa Maria, v.21, n.3, p. 126-143, set/dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5902/2316882X25827>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/25827>. Acesso em: 7 dez. 2021.

MACLEOD, J.; KAVOURA, N.; KEFALLONITIS, S. Strategic Innovative Communication Tools in Higher Education. In: KAVOURA, A.; SAKAS, D.; TOMARAS, P. **Strategic Innovative Marketing**. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, 2017.

MARINHO, S. P.; LOBATO, W. Tecnologias digitais na educação: desafios para a pesquisa na pós-graduação em educação. In: Colóquio de Pesquisa em Comunicação, 6, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: [s.n.], 2008, p. 1-9. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Simao-Marinho/publication/255648750_Tecnologias_digitais_na_educacao_desafios_para_a_pesquisa_na_pos-graduacao_em_educacao/links/54b6f9f20cf24eb34f6e9856/Tecnologias-digitais-na-educacao-desafios-para-a-pesquisa-na-pos-graduacao-em-educacao.pdf. Acesso em: 7 jan. 2022.

MARTIN-PENA, D.; PAREJO-CUELLAR, M.; VIVAS-MORENO, A. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las radios universitarias españolas en el periodo 2012-2016. **Transinformação**, v. 30, n. 1, p. 27-38, 2018. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2019v14n2.46222>. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/index.php/pbcib/article/view/46222>. Acesso em: 24 out. 2021.

MATTAR, F. M. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1994.

Microsoft. **Site da Microsoft**, 2022. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/yammer/yammer-overview>. Acesso em: 7 maio 2022.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul/set, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 set. 2021.

MORENO, J. R.; COLÓN, A. M. O.; POZO, E. C.; MONTORO, M. A. The Influence of Digital Tools and Social Networks on the Digital Competence of University Students during COVID-19 Pandemic. **International Journal of Environmental Research and Public Health**. 2021, n. 18, 2835. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18062835>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/6/2835>. Acesso em: 24 set. 2021.

MORIN, E. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 5ª edição. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

MOSER, L. A produção acadêmica na área de Comunicação Organizacional: um recorte a partir das pesquisas sobre comunicação e Instituições de Ensino Superior (IES). In: Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, 21, 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2021. **Anais...** Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2021. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2021/resumos/dt3-co/lais-campos-moser.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2022.

MOTTA, J.; BARBOSA, M. Social Media as a Marketing Tool for European and North American Universities and Colleges. **Journal of Intercultural Management**. v. 10, n. 3, set. 2018, p. 125-154. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330680614_Social_Media_as_a_Marketing_Tool_for_European_and_North_American_Universities_and_Colleges. Acesso em: 24 nov. 2021.

MUSSE, C. F. **Comunicação e Universidade: reflexões críticas**. 1ª edição. Curitiba: Appris, 2019.

MUSSELIN, C. Are universities specific organisations?. In: Krücken G., Kosmützky A. et

Torka M. (eds.): **Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions**, Bielefeld, Transcript Verlag, p. 63-84.

OLIVEIRA, I. L.. Prefácio. In: SCHEID, D.; MACHADO, J.; PERSIGO, P. M. **Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

PATRÍCIO, M. R.; GONÇALVES, V. Facebook: rede social educativa? In: Encontro Internacional TIC e Educação, 1, 2010. Anais. Lisboa: Universidade de Lisboa, p. 593-598. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/3584>. Acesso em: 24 set. 2021.

PINOCHET, L. H. C. **Tecnologia da informação e comunicação**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p.75-105,1993. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/40398056> . Acesso em: 24 out. 2021.

PINTEREST. **Site do Pinterest**, 2022. Disponível em: <https://br.pinterest.com/>. Acesso em: 24 maio 2022.

QUADROS, M. R. O podcast como ferramenta de Comunicação Organizacional: tendências e possibilidades. In: SCHEID, D; MACHADO, J.; PERSIGO, P. M. **Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019.

RAMOS, E. G. T.; MARTINS, A. O. Reflexões sobre a rede social Instagram: do aplicativo à textualidade. **Texto Digital: revista de literatura, linguística, educação e artes**. Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 117-133, jul./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5007/1807-9288.2018v14n2p117>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/textodigital/article/view/1807-9288.2018v14n2p117>. Acesso em: 24 set. 2021.

RAPOSO, J. F. A Comunicação Organizacional Midiatizada: entre os públicos e os dados. In: TERRA, C; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação Organizacional: Práticas**, desafios e perspectivas digitais. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2021.
REGO, F. G. T. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos**,

estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RIBEIRO, A. A. **Youtube, a nova TV Corporativa: o vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial**. Florianópolis, Combook, 2013.

ROCHA JÚNIOR, V. et al. Uso de mídias sociais no setor de ensino superior. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 2, p. 13-38, jan./abr. 2014. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/321892098_USO_DE_MIDIAS_SOCIAIS_NO_SETOR_DE_ENSINO_SUPERIOR. Acesso em: 22 out. 2021.

ROCHA, M.; TREVISAN, N.. **Comunicação integrada de marketing**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai/ago. 2009. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346591555>. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1555>. Acesso em: 23 ago. 2021.

SALM, J. F.; TOMASI, M.; AMBONI, N. Modelos de tomada de decisões: o caso da Udesc. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 6, n. 2, p. 229-251, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15599/10715>. Acesso em: 21 nov. 2021.

SANTOS, A. Tecnologias de informação e comunicação: limites e possibilidades no ensino superior. **Revista Brasileira de Ensino Superior (REBES)**, v. 1, p. 36-46, 2015. DOI: <https://doi.org/10.18256/2447-3944/rebes.v1n1p36-46>. Disponível em: <https://seer.imes.edu.br/index.php/REBES/article/view/839>. Acesso em: 24 out. 2021.

SCHEID, D.; MACHADO, J.; PERSIGO, P. M. **Tendências em Comunicação Organizacional: temas emergentes no contexto das organizações**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019.

SILVA, D. R.. Públicos, Plataformas e Algoritmos: tensões e vulnerabilidades na sociedade contemporânea. In: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação Organizacional: Práticas, desafios e perspectivas digitais**. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2021.

SILVA, S.; RUÃO, T.; GONÇALVES, G. A Relevância das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional: o Caso dos Websites nas Universidades Portuguesas. **Revista Estudos em Comunicação**, n. 23, p. 107-137, 2016. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43918>. Acesso em: 24 set. 2021.

SPENCE, N. C. F. M. O WhatsApp Messenger como recurso no ensino superior: narrativa de uma experiência interdisciplinar. **Revista Educação do Vale do Arinos**.

Mato Grosso, n. 1, vol. 1, 2014. DOI: <https://doi.org/10.30681/relva.v1i1.112>. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/relva/article/view/112>. Acesso em: 22 mar. 2021

TERRA, C. A Comunicação Organizacional em tempos de redes sociais online e usuários-mídia. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 22, 2019. **Anais**. Curitiba: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/r4-0495-1.pdf>. Acesso em: Acesso em: 4 mar. 2022.

TERRA, C. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiatização das relações públicas?. **Organicom**. São Paulo, v. 12, n. 22, 2015, p. 103-17. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139271>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139271>. Acesso em: Acesso em: 6 set. 2021.

TERRA, C. **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. 2011. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais de Comunicação). Escola de Comunicações e Artes (ECA), Universidade de São Paulo (USP), São Paulo. Disponível em <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144/pt-br.php>. Acesso em: Acesso em: 4 nov. 2021.

TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. **Comunicação Organizacional**: Práticas, desafios e perspectivas digitais. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2021.

VALENTE, J. A. Integração currículo e tecnologia digitais de informação e comunicação: a passagem do currículo da era do lápis e papel para o currículo da era digital. In: CAVALHEIRI, A.; ENGERROFF, S. N.; SILVA, J. C. (Orgs.). **As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora**. Santa Maria: Biblos, 2013.

VIZER, E.; CARVALHO, H. La metáfora ecológica em la era de la mediatización. In: RUBLESCKI, A.; BARICHELLO, E. M. R. (orgs). **Ecologia da mídia**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2013. p. 41 -58.

UNCISAL (Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas). **Site da Uncisal**, 2022. Disponível em <https://www.uncisal.edu.br/>. Acesso em: Acesso em: 14 mar. 2022.

UNEAL (Universidade Estadual de Alagoas). **Site da Uneal**, 2022. Disponível em <http://www.uneal.edu.br/>. Acesso em: Acesso em: 14 mar. 2022.

UEAP (Universidade do Estado do Amapá). **Site da UEAP**, 2022. Disponível em: <http://www.ueap.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEA (Universidade do Estado do Amazonas). **Site da UEA**, 2022. Disponível em: <https://www2.uea.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNEB (Universidade do Estado da Bahia). **Site da Uneb**, 2022. Disponível em: <https://portal.uneb.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEFS (Universidade Estadual de Feira de Santana). **Site da Uefs**, 2022. Disponível em: <https://www.uefs.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UESC (Universidade Estadual de Santa Cruz). **Site da Uesc**, 2022. Disponível em: <http://www.uesc.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UESB (Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia). **Site da Uesb**, 2022. Disponível em: <http://www.uesb.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UECE (Universidade Estadual do Ceará). **Site da UECE**, 2022. Disponível em: <http://www.uece.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú). **Site da UVA**, 2022. Disponível em: <http://www.uvanet.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

URCA (Universidade Regional do Cariri). **Site da Urca**, 2022. Disponível em: <http://www.urca.br/portal2/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEG (Universidade Estadual de Goiás). **Site da UEG**, 2022. Disponível em: <http://www.ueg.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEMA (Universidade Estadual do Maranhão). **Site da UEMA**, 2022. Disponível em: <https://www.uema.br/>. Acesso em: dia 14 mar. 2022.

UEMASUL (Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão). **Site da UEMASUL**, 2022. Disponível em: <https://uemasul.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNEMAT (Universidade do Estado de Mato Grosso "Carlos Alberto Reys Maldonado"). **Site da Unemat**, 2022. Disponível em: <http://portal.unemat.br/?pg=universidade>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEMS (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul). **Site da UEMS**, 2022. Disponível em: <http://www.uems.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais). **Site da UEMG**, 2022. Disponível em: <https://www.uemg.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNIMONTES (Universidade Estadual de Montes Claros). **Site da Unimontes**, 2022. Disponível em: <https://unimontes.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEPA (Universidade do Estado do Pará). **Site da UEPA**, 2022. Disponível em: <https://www.uepa.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEPB (Universidade Estadual da Paraíba). **Site da UEPB**, 2022. Disponível em: <https://uepb.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEL (Universidade Estadual de Londrina). **Site da UEL**, 2022. Disponível em: <https://www.uel.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEM (Universidade Estadual de Maringá). **Site da UEM**, 2022. Disponível em: <http://www.uem.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UENP (Universidade Estadual do Norte do Paraná). **Site da Uenp**, 2022. Disponível em: <https://uenp.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UEPG (Universidade Estadual de Ponta Grossa). **Site da UEPG**, 2022. Disponível em: <https://www.uepg.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNESPAR (Universidade Estadual do Paraná). **Site da Unespar**, 2022. Disponível em: <https://www.unespar.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNICENTRO (Universidade Estadual do Centro-Oeste). **Site da Unicentro**, 2022. Disponível em: <https://www3.unicentro.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná). **Site da Unioeste**, 2022. Disponível em: <https://www.unioeste.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UPE (Universidade de Pernambuco). **Site da UPE**, 2022. Disponível em: <http://www.upe.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UESPI (Universidade Estadual do Piauí). **Site da Uespi**, 2022. Disponível em: <https://uespi.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UERJ (Universidade do Estado do Rio de Janeiro). **Site da Uerj**, 2022. Disponível em: <https://www.uerj.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UENF (Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro). **Site da Uenf**, 2022. Disponível em: <https://uenf.br/portal/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UERN (Universidade do Estado do Rio Grande do Norte). **Site da UERN**, 2022. Disponível em: <http://portal.uern.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul). **Site da UERGS**, 2022. Disponível em: <https://www.uergs.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UERR (Universidade Estadual de Roraima). **Site da UERR**, 2022. Disponível em: <https://www.uerr.edu.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). **Site da Udesc**, 2022. Disponível em: <https://www.udesc.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas). **Site da Unicamp**, 2022. Disponível em: <https://www.unicamp.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNESP (Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”). **Site da Unesp**, 2022. Disponível em: <https://www.unesp.br/oportal/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

USP (Universidade de São Paulo). **Site da USP**, 2022. Disponível em: <https://www5.usp.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

UNITINS (Universidade Estadual do Tocantins). **Site da Unitins**, 2022. Disponível em: <https://www.unitins.br/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

WHATSAPP. **Site do WhatsApp**, 2022. Disponível em: <https://www.whatsapp.com/features>. Acesso em: 14 mar. 2022.

TELEGRAM. **Site do Telegram**, 2022. Disponível em: <https://telegram.org/faq>. Acesso em: 14 mar. 2022.

ZOOM. **Site do Zoom**, 2022. Disponível em: <https://zoom.us/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ONLINE NA PLATAFORMA FORMS

Tecnologias digitais para setores de comunicação de universidades públicas estaduais

Este questionário faz parte da dissertação com o tema "Tecnologias digitais para setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras" e é direcionado a gestores que atuam na área nessas instituições. O estudo integra o curso de Mestrado Profissional em Administração no Centro de Ciências de Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).

A pesquisa tem por objetivo **desenvolver uma proposta com tecnologias digitais para servir de referência aos setores de comunicação de universidades públicas estaduais brasileiras**. Para isso, pretende-se identificar ferramentas e recursos de TDICs (Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação) em uso por esses setores para comunicação com discentes, docentes, técnicos e comunidade externa.

O tema escolhido foi motivado a partir da experiência do mestrando como secretário de Comunicação na Secretaria de Comunicação (Secom) da Udesc.

Para isso, convido a participar da pesquisa, como gestor de comunicação em uma IES estadual. (Tempo médio de resposta: 5 minutos)

Desde já agradecemos e contamos com a sua participação.

Luiz Eduardo Schmitt

Mestrando Udesc Esag/Coodenador Secom/Udesc

1.Qual o nome da universidade estadual em que você atua?

2.Qual o seu cargo dentro da universidade estadual?

- Técnico universitário
- Professor universitário
- Outro

3. Há quanto tempo atua no setor de comunicação da instituição de ensino superior estadual?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

4. Qual a sua idade?

5. Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino médio
- Superior completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

6. Qual a área predominante da sua formação profissional?

- Jornalismo
- Administração
- Relações Públicas
- Publicidade e propaganda
- Design
- Tecnologia da Informação (TI)
- Outra

7. Qual a sua função dentro do setor de Comunicação da universidade estadual?

- Responsável pelo setor/gestor central
- Coordenador de área
- Servidor sem função gratificada/chefia

8.Quantos servidores/colaboradores atuam dentro da estrutura do setor de Comunicação da sua universidade? (considerar apenas o setor de comunicação central, não contabilizar estagiários e bolsistas)

- Até 5 pessoas
- Entre 5 e 10 pessoas
- Entre 10 e 15 pessoas
- Entre 15 e 20 pessoas
- Mais de 20 pessoas

9.Na estrutura do setor de Comunicação da sua universidade, há alguma subdivisão por tipo de atividade? Caso positivo, descreva quais são os subsetores.

10.No setor de Comunicação da sua universidade, há alguma subdivisão ou servidor (es) específico (s) responsável (is) pela gestão das tecnologias digitais na pasta?

- Sim
- Não

11.Quais dos recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) são utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com estudantes da instituição?

- Aplicativos de troca instantânea de mensagens (Ex: WhatsApp, Telegram)
- Podcasts
- Redes sociais digitais (Ex: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn)
- Redes sociais digitais corporativas internas (Ex: Microsoft Yammer, Facebook Workplace)
- Plataformas de vídeo (Ex: Youtube, Microsoft Stream)
- Blogs corporativos
- Videochamada/videoconferência (Ex: Google Meet, Microsoft Teams, Zoom)

12.Há algum outro recurso de TDIC utilizado no seu setor para comunicação com estudantes e que não foi listado na última pergunta?

13. Quais dos recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) são utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com docentes da instituição.

- Aplicativos de troca instantânea de mensagens (Ex: WhatsApp, Telegram)
- Podcasts
- Redes sociais digitais (Ex: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn)
- Redes sociais digitais corporativas internas (Ex: Microsoft Yammer, Facebook Workplace)
- Plataformas de vídeo (Ex: Youtube, Microsoft Stream)
- Blogs corporativos
- Videochamada/videoconferência (Ex: Google Meet, Microsoft Teams, Zoom)

14. Há algum outro recurso de TDIC utilizado no seu setor para comunicação com docentes e que não foi listado na última pergunta?

15. Quais dos recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) são utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com técnicos universitários da instituição.

- Aplicativos de troca instantânea de mensagens (Ex: WhatsApp, Telegram)
- Podcasts
- Redes sociais digitais (Ex: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn)
- Redes sociais digitais corporativas internas (Ex: Microsoft Yammer, Facebook Workplace)
- Plataformas de vídeo (Ex: Youtube, Microsoft Stream)
- Blogs corporativos
- Videochamada/videoconferência (Ex: Google Meet, Microsoft Teams, Zoom)

16. Há algum outro recurso de TDIC utilizado no seu setor para comunicação com técnicos universitários e que não foi listado na última pergunta?

17. Quais dos recursos/ferramentas de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) são utilizados pelo setor de Comunicação para informar e interagir com a comunidade externa da instituição.

- Aplicativos de troca instantânea de mensagens (Ex: WhatsApp, Telegram)

- Podcasts
- Redes sociais digitais (Ex: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn)
- Redes sociais digitais corporativas internas (Ex: Microsoft Yammer, Facebook Workplace)
- Plataformas de vídeo (Ex: Youtube, Microsoft Stream)
- Blogs corporativos
- Videochamada/videoconferência (Ex: Google Meet, Microsoft Teams, Zoom)

18. Há algum outro recurso de TDIC utilizado no seu setor para comunicação com a comunidade externa e que não foi listado na última pergunta?

19. No setor de Comunicação da sua universidade, você utiliza algumas das tecnologias digitais abaixo?

- Plataformas de Business Intelligence (Ex: Microsoft Power BI)
- Ferramentas de análise do Big Data (Ex: Google Analytics)
- Plataformas de gestão de marketing digital (Ex: RD Station)
- Plataformas de clipagem de notícias e monitoramento de redes sociais digitais

20. Na sua opinião, qual a importância da utilização de tecnologias digitais nos setores de Comunicação das universidades para comunicação com seus públicos-alvo?